



UNIVERSIDADE FEDERAL
DE ALAGOAS

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

SÁLVIO KLEVERTON CORREIA MARINHO FILHO

**MAPEAMENTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL DAS EMPRESAS JUNIORES
DO ESTADO DE ALAGOAS**

Maceió

2020

SÁLVIO KLEVERTON CORREIA MARINHO FILHO

**MAPEAMENTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL DAS EMPRESAS JUNIORES
DO ESTADO DE ALAGOAS**

Monografia apresentada como Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal de Alagoas, como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador(a): Gustavo Madeiro da Silva

Maceió

2020

Catálogo na fonte
Universidade Federal de Alagoas
Biblioteca Central
Divisão de Tratamento Técnico
Bibliotecária: Taciana Sousa dos Santos – CRB-4 – 2062

M338m Marinho Filho, Sálvio Kleverton Correia.
Mapeamento da cultura organizacional das empresas juniores do Estado de Alagoas / Sálvio Kleverton Correia Marinho Filho. – 2020.
70 f. : il., figs. e tabs. color.

Orientador: Gustavo Madeiro da Silva.
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso em Administração) – Universidade Federal de Alagoas. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Maceió, 2021.

Bibliografia: f. 54-57.
Apêndices: f. 58-70.

1. Cultura organizacional. 2. Empresas Juniores – Alagoas. 3. Modelo de valores concorrentes. I. Título.

CDU: 658(813.5)



ATA DE APRESENTAÇÃO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – TCC

Declaramos que, **SÁLVIO KLEVERTON CORREIA MARINHO FILHO**, Matrícula nº 15112372, aluno do Curso de Administração, concluiu e apresentou o **TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**, com carga horária de 80 horas, sob o título de: **"MAPEAMENTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL DAS EMPRESAS JUNIORES DO ESTADO DE ALAGOAS: UM ESTUDO SOBRE A PRESENÇA DE ISOMORFISMO NO MOVIMENTO EMPRESA JÚNIOR ALAGOANO"**, sob orientação do Prof. Dr. Gustavo Madeiro da Silva, obtendo a nota final 9,0 (NOVE), conforme avaliação da Banca Examinadora abaixo:

BANCA EXAMINADORA	NOTA
Pr Prof. Dr. Gustavo Madeiro da Silva	9,0
Prof. Dr. Rodrigo Cesar Reis de Oliveira	9,0
Profª. Dra. Milka Alves Correia Barbosa	9,0
NOTA FINAL	9,0

BANCA EXAMINADORA – ASSINATURAS

1. Madson Bruno da Silva Monte Presidente/Orientador.
2. [Assinatura] Membro.
3. Milka Alves Correia Barbosa Membro.

Maceió, 14 de dezembro de 2020.

Prof. Dr. Madson Bruno da Silva Monte
Coordenador do Curso de Administração

RESERVADO À COORDENAÇÃO	
NO SISTEMA EM	ASSINATURA
/ /	

AGRADECIMENTOS

Antes de tudo, agradeço a realização deste trabalho à Deus. Em seguida, agradeço a realização deste trabalho ao meu orientador, Gustavo Madeiro da Silva, por toda assistência prestada e sabedoria compartilhada comigo ao longo da produção deste estudo.

Agradeço também a minha mãe, Ana Paula Nunes da Silva, ao meu pai, Sálvio Kleverton Correia Marinho por acreditarem em mim e por toda compaixão e aconselhamento ao longo de toda minha jornada acadêmica. Aos meus avós, Ramires Eugênio e Maria Nunes, agradeço por todo incentivo ao longo de todo meu processo estudantil e acadêmico, que sempre colocaram a educação como prioridade para a nossa família.

À Mariana Barbosa, minha companheira, agradeço imensamente por toda compaixão e carinho ao longo desse ciclo final de conclusão de curso.

Aos meus amigos Lydio Clark, Daniel Gazzaneo, Antônio Oiticica, Mateus Lessa e Luis Eduardo Bertho, agradeço por todo companheirismo e incentivo.

E por último, mas não menos importante, agradeço a todos aqueles que marcaram a minha trajetória universitária através do Movimento Empresa Júnior: Nikolas Carvalho, Hugo Moraes, Luis Alfredo Madeiro, Mariana Holanda, Antonio Monteiro, Luiz Felipe Ferreira, Helisane Xavier, Gabriel Andrade, Thyago Neri, Yan Raposo, Deyse Dias, Isadora Neves, Gabriel Cedrim, Claudio Souza, Graziela Albuquerque, Harrison Freitas, Gabriel Macedo, Alberto Cavalcante, Tauan Andrade, Mateus Vieira, Igor Malta, Jade Demettino, Roberto Ventura, Maxwell Lima, Silas Firmo, Danilo Novais, André Bernarcchi e especialmente a Olivia Sillero, Matheus Amorim, Ananda Oliveira, Thomaz Barbosa, Rafael Lima e Leonardo Lyra. Sem vocês, presentes na JRS Consultoria ou na FEJEA, meu processo de formação como Administrador estaria incompleto. Graças a vocês, pude errar e aprender o equivalente a uma década em apenas 3 anos. Parte do meu sucesso futuro será devido a tudo que aprendi com vocês no MEJ sobre como ter uma ética de trabalho justa, coerente, disciplinada e acima de tudo, humana. Seguirei em busca de um Brasil mais ético, competitivo, colaborativo e educador.

RESUMO

Esta monografia teve como objetivo mapear a cultura organizacional das empresas juniores do estado de Alagoas através do Instrumento de Análise de Cultura Organizacional (OCAI), criado e validado por Cameron e Quinn (2006). A proposta para o estudo surgiu a partir da intenção de compreender se é possível identificar semelhanças entre a cultura das empresas que compõem o Movimento Empresa Júnior Alagoano (MEJ-AL), como advento da inserção dessas empresas em um mesmo ambiente institucional. O estudo contou com a participação de 13 empresas juniores e identificou uma forte presença de atributos de culturas do tipo clã entre as empresas analisadas, sendo esta a tipologia predominante entre 12 das 13 empresas participantes.

Palavras-chave: cultura organizacional, modelo de valores concorrentes, empresa júnior.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Comparação entre Brasil, Estados Unidos e China a partir das Dimensões Culturais.....	20
FIGURA 2 - O Modelo de Valores Concorrentes.....	23
FIGURA 3 - ilustração do modelo para construção de representação gráfica do perfil da cultura organizacional geral e para cada item.....	38
FIGURA 4 - Análise da Média Geral a partir do Modelo Ilustrativo para os Valores Competitivos (CAMERON & QUINN, 2006)	40
FIGURA 5 - Resultado sobrepostos das Empresas Júniores de acordo com a representação gráfica do Modelo de Valores Competitivos (CAMERON & QUINN, 2006)	41
FIGURA 6 - Resultados da Empresa Júnior 01.....	62
FIGURA 7 - Resultados da Empresa Júnior 02.....	63
FIGURA 8 - Resultados da Empresa Júnior 03.....	63
FIGURA 9 - Resultados da Empresa Júnior 04.....	64
FIGURA 10 - Resultados da Empresa Júnior 05.....	64
FIGURA 11 - Resultados da Empresa Júnior 06.....	65
FIGURA 12 - Resultados da Empresa Júnior 07.....	65
FIGURA 13 - Resultados da Empresa Júnior 08.....	66
FIGURA 14 - Resultados da Empresa Júnior 09.....	66
FIGURA 15 - Resultados da Empresa Júnior 10.....	67
FIGURA 16 - Resultados da Empresa Júnior 11.....	67
FIGURA 17 - Resultados da Empresa Júnior 12.....	68
FIGURA 18 - Resultados da Empresa Júnior 13.....	68

LISTA DE QUADROS E TABELAS

QUADRO 1 - Indicadores a serem analisados pelo OCAI.....	36
TABELA 1 - Número de respostas por Empresa Júnior.....	34
TABELA 2 - Análise Geral dos Resultados.....	39
TABELA 3 - Resultados de cada Empresa Júnior para cada uma das quatro tipologias culturais.....	42
TABELA 4 - Resultados de cada Empresa Júnior para a dimensão de Características Dominantes.....	43
TABELA 5 - Resultados de cada Empresa Júnior para a dimensão de Liderança da Organização.....	44
TABELA 6 - Resultados de cada Empresa Júnior para a dimensão de Gerenciamento de Pessoas.....	44
TABELA 7 - Resultados de cada Empresa Júnior para a dimensão de União Organizacional.....	45
TABELA 8 - Resultados de cada Empresa Júnior para a dimensão de Ênfase Estratégica.....	46
TABELA 9 - Resultados de cada Empresa Júnior para a dimensão de Critérios de Sucesso.....	47

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	9
1.1. Objetivos.....	12
1.1.1. Objetivo geral.....	12
1.1.2. Objetivos específicos.....	12
1.2. Justificativa.....	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1. Cultura Organizacional.....	15
2.2. Diagnóstico de cultura organizacional.....	20
2.3. O Modelo de Valores Concorrentes e os Tipos de Culturas Organizacionais....	22
2.4. O Movimento Empresa Júnior Em Alagoas.....	25
2.4.1. Surgimento do Movimento Empresa Júnior em Alagoas.....	25
2.4.2. As Empresas juniores como empresas de serviço que atuam em rede..	26
2.5. Teoria Institucional.....	27
3. METODOLOGIA.....	32
3.1. Tipologia da pesquisa.....	32
3.2. Abordagem da pesquisa.....	32
3.3. Definição da Amostra.....	33
3.4. Riscos e benefícios.....	35
3.5. Coleta de dados.....	35
3.6. Análise dos dados.....	37
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	39
4.1. Análise Geral.....	39
4.2. Análise detalhada.....	42
4.3. Discussão dos resultados.....	48
4.3.1. Potenciais motivos por trás da homogeneidade entre as culturas organizacionais das EJs alagoanas.....	49
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	52
REFERÊNCIAS.....	54
APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	58
APÊNDICE B - MODELO DE VALORES COMPETITIVOS POR EMPRESA JÚNIOR.....	62

APÊNDICE C – RELATOS PESSOAIS.....	69
-------------------------------------------	-----------

1. INTRODUÇÃO

Ainda que estratégia, presença de mercado e tecnologias sejam importantes, empresas de sucesso apoiam o seu êxito no desenvolvimento e gestão de uma cultura organizacional única (CAMERON, QUINN, 2006). Entretanto, não há uma fórmula simples para adquirir dados sobre a cultura de uma empresa e parte disso se dá pela sua complexidade (SCHEIN, 2004), e, para assumir a cultura como algo complexo, é necessário entender que complexidade ocorre devido ao número de elementos envolvidos e pelas inúmeras interações e interferências geradas entre si (MORIN, 2001). Dessa maneira, o estudo da cultura organizacional olha para uma gama de elementos com múltiplas relações que impactam diretamente na rotina empresarial.

O termo cultura organizacional deriva da antropologia e da sociologia, tendo como base o conceito de cultura, que é conceituado por Edward B. Tylor (1871), como todo conjunto de conhecimento, crenças, arte, moral, lei, costumes e todos os outros hábitos e capacidades adquiridos por um indivíduo enquanto membro da sociedade ou de um grupo social.

É possível afirmar que as organizações formais, assim como as famílias ou vizinhos, são tidos como grupos sociais, pois, se constituem em um sistema de relações sociais e interações recorrentes entre pessoas. Devido a abrangência das inter-relações desses grupos entre si em meio a estruturas de trabalho rotineiramente impostas e o impacto direto dessas relações nas atividades de gestão, entende-se como importante o estudo da cultura organizacional.

Neste estudo, assume-se o entendimento de que a cultura organizacional não parte de uma perspectiva genética ou de algo inato, mas sim de uma perspectiva construtivista, ou seja, é fruto de uma herança social de determinado grupo. Deste modo, não se trata de um construto estático, mas de algo que está constantemente em evolução devido a mudanças sociais, como a transformação digital e a globalização, que recentemente modificaram a forma como empresas e mercados interagem entre si.

Dessa forma, o conceito de cultura organizacional adotado para este trabalho foi o de Schein (2004), que consiste no padrão de pressupostos básicos compartilhados aprendidos por um grupo ou de uma organização, conforme esse grupo foi resolvendo os seus problemas de adaptação externa e integração interna de

tal forma que essas percepções são consideradas válidas o suficiente para serem replicadas aos novos membros do grupo como a maneira correta de perceber, sentir e pensar a respeito desses problemas.

A escolha do conceito de cultura organizacional adotada por Schein foi escolhida para este trabalho pelo fato de que o autor é o mais referenciado pelas pesquisas brasileiras quanto ao conceito de cultura organizacional (BARALE e SANTOS, 2017).

Ainda segundo Schein (2004) a respeito desse sistema de crenças, estes ciclos ocorrem constantemente devido a mudanças ambientais externas, condições internas de integração dos atuais e futuros funcionários de uma empresa e até mesmo a própria capacidade de aprendizado de uma organização, tornando a cultura de uma organização como algo evolutivo, ainda que estável ao longo do tempo.

Sendo válido considerar que, segundo a perspectiva institucional, o ambiente externo ao redor das organizações não é somente formado por fluxos e intercâmbios técnicos, mas também composto por um domínio simbólico, formado por sistema de crenças e normas institucionalizadas, o que pode provocar, nas organizações, uma busca que não esteja restritamente orientada à aquisição de recursos e clientes, mas também uma legitimidade institucional e aceitação no ambiente (CARVALHO, VIEIRA E LOPES, 1999).

Para entender a dinâmica humana no contexto atual e cenários futuros, em especial no que se diz respeito ao mundo das organizações, é crucial para todo o campo da gestão, estudar a cultura organizacional e como a mesma é influenciada pelas dinâmicas sociais. Nesse sentido, o estudo da cultura organizacional tem seu valor para a compreensão de fenômenos organizacionais e ganha relevância quanto a relação entre ela e o nível de engajamento dos funcionários e a performance da empresa (NIKPOUR, 2016).

Devido a essa importância do tema, ao longo dos anos, muitos autores propuseram uma série de dimensões para apoiar o processo de diagnóstico da cultura organizacional, o que é compreensível, pois, a cultura organizacional é extremamente ampla e abrangente, isso compreende um complexo, inter-relacionado, abrangente e ambíguo conjunto de fatores (CAMERON, QUINN, 2006).

Neste trabalho, a cultura organizacional é estudada no âmbito das empresas juniores (EJ) situadas em Alagoas, que podem ser entendidas como empresas

vinculadas a Instituições de Ensino Superior (IES), formadas por estudantes universitários que tem como o intuito a realização de serviços que contribuam para o desenvolvimento acadêmico e profissional dos alunos associados (BRASIL, 2016).

Segundo a Confederação Brasileira de Empresas Juniores, a Brasil Júnior (2020), no Brasil, existem mais de 900 empresas juniores confederadas, além de 27 federações, uma para cada unidade federativa do Brasil e todas essas entidades, juntas, formam o que conhecemos como Movimento Empresa Júnior (MEJ), um movimento apartidário, com uma estratégia unificada em rede que, segundo Planejamento Estratégico da Rede 2019-2021 (Brasil Júnior, 2018), tem como missão “formar, por meio da vivência empresarial, empreendedores comprometidos e capazes de transformar o Brasil” em prol de um Brasil mais empreendedor.

Ainda sobre a estratégia em rede elaborada pelo MEJ, é relevante pontuar que, além de um declarar um propósito comum, também institui valores explícitos, indicadores de performance que as EJs devem mensurar, além de encorajar um senso de união e conexão entre as EJs, assim como o alinhamento dos empresários juniores com o propósito e valores do MEJ (BRASIL JÚNIOR, 2018).

Ao realizar um paralelo entre a estratégia em rede do Movimento Empresa Júnior com o que é compreendido no campo de estudo da cultura organizacional, é possível destacar que as propostas de possuir objetivos e estratégias em comum, instituir valores explícitos e buscar o alinhamento de diferentes subculturas com o objetivo de exercer uma ação coordenada, são entendidas por Schein (2004) como componentes de formatação de cultura organizacional.

Atualmente, em Alagoas, há um total 28 empresas juniores federadas a FEJEA (Federação de Empresas Juniores do Estado de Alagoas) que prestam serviços e executam projetos em áreas do saber presentes no curso de graduação a qual estão vinculadas. Apesar das diferenças entre o que cada EJ propõe como solução para o mercado, elas podem ser caracterizadas como KIBS, ou seja, empresas que prestam serviços de uso intensivo de conhecimento (MILES, 1995), o que institui que elas possuem algumas características em comum.

Diante desses aspectos introdutórios a respeito do movimento empresa júnior em Alagoas, como uma rede de organizações que possuem aspectos em comum quanto ao seu funcionamento, integram um mesmo ambiente mercadológico e se articulam em rede a partir de estratégias compartilhadas, o presente estudo

diagnosticou e analisou a cultura organizacional de 13 EJs alagoanas com o intuito de responder a seguinte questão: é possível identificar semelhanças entre a cultura organizacional das empresas juniores?

Para alcançar uma conclusão a respeito do questionamento realizado, este trabalho propõe um diagnóstico da cultura organizacional das EJs a partir do Modelo de Valores Competitivos (CAMERON e QUINN, 2006), com a finalidade de comparar o perfil da cultura de cada empresa júnior e averiguar possíveis traços em comum entre as culturas dessas organizações.

1.1. Objetivos

1.1.1. Objetivo geral:

Averiguar se há semelhanças entre cultura organizacional das empresas juniores do estado de Alagoas.

1.1.2. Objetivos específicos:

- Diagnosticar os aspectos culturais das empresas juniores a partir do Modelo de Valores Concorrentes proposto por Cameron e Quinn (2006);
- Comparar os resultados entre os perfis culturais das empresas juniores analisadas;
- Compreender quais são as possíveis semelhanças entre a cultura das EJs analisadas;
- Refletir a respeito do papel do ambiente institucional para a formação da cultura organizacional das empresas juniores em alagoas.

1.2. Justificativa

O estudo em questão nasce da ideia de fomentar o debate a respeito da cultura organizacional de um segmento específico dentro de contexto estadual e como aspectos externos a essas empresas podem moldar suas culturas para que possuam traços semelhantes. Apesar da existência de estudos e trabalhos acadêmicos sobre

cultura organizacional pelo Brasil, a proposta de realizar analisar e comparar cultura organizacional de um grupo de empresas de um mesmo recorte geográfico, que compartilham de um mesmo ambiente institucional (o Movimento Empresa Júnior), mostra-se como uma atividade escassa, assim como a própria ideia de diagnosticar a cultura organizacional de empresas.

No entanto, a importância desse estudo se dá pelo fato de que as empresas, como as EJs, que compõem o grupo de KIBS, são fatores importantes para o auxílio, ganho de receita e geração de empregos para a outras empresas do setor de indústria, comércio e demais serviços (FREIRE, 2006).

Ainda a respeito da importância mercadológica e social de um estudo que busque o desenvolvimento competitivo de empresas juniores, é válido enfatizar que: as empresas juniores em muitos casos, formam um elo entre academia e mercado, uma vez que essas empresas são vinculadas a um curso de graduação de uma IES e possuem a supervisão de professores universitários ao longo da prestação de serviços para pessoas e entidades do mercado.

Ademais, as empresas juniores, como organizações sem fins lucrativos que se articulam como rede possuem a busca por execução de cada vez mais projetos de alto impacto, conceituados pelo Planejamento Estratégico da Rede 2019-2021 (Brasil Júnior, 2018), como serviços de alta qualidade para o mercado ou que também estejam diretamente relacionados a pelo menos uma das ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU (BRASIL JÚNIOR, 2018). Princípios estes que demarcam o compromisso do Movimento Empresa Júnior com o desenvolvimento socioeconômico do país, o que reforça o valor do Movimento Empresa Júnior para o desenvolvimento do Brasil.

Compreendendo que as empresas juniores são organizações que possuem como missão o desenvolvimento profissional e acadêmico de alunos universitários (BRASIL, 2016) e que esse desenvolvimento ocorre por meio da vivência empresarial (BRASIL JÚNIOR, 2018), o presente estudo efetiva sua importância por buscar retratar o que aspectos relevantes para a performance das empresas juniores (NIKPOUR, 2016), uma vez que o avanço das empresas juniores, como organizações, é de extrema importância para que mais alunos tenham acesso a essa vivência empresarial, fator este de suma importância para o desenvolvimento profissional desses alunos que integram as EJs.

O valor da cultura para estratégia de uma organização também pode ser percebido por meio da constatação de que a taxa de insucesso de iniciativas de mudanças organizacionais é bem expressiva, além de tudo, uma série de estudos apontam que o motivo mais citado como determinantes para o insucesso dessas estratégias têm sido a negligência da cultura da organização (CAMERON, QUINN, 2006).

Portanto, para um segmento cujas atividades são capazes aumentar a intenção de seguir uma carreira empreendedora por parte dos alunos (DORNELAS, 2017), que tem uma grande importância para desenvolvimento técnico, profissional e acadêmico para os universitários e para o desenvolvimento socioeconômico local (PIVA, PILATTI, FERRAZZ E SILVA, 2006), compreender a cultura organizacional por trás dessas organizações se mostra como algo relevante não somente para a rede de empresas juniores alagoanas, mas para todo o ambiente de ensino universitário.

Ainda que estudos voltados à cultura organizacional estejam consolidados no Brasil, há o que melhorar quanto aos estudos científicos desse campo no país (SOUZA, CHAVES, SILVA, TSUKAHARA, MÁZARO, 2015). A revisão sistemática da literatura realizada por Barale e Santos (2017) sobre cultura organizacional entre 2002 e 2015 aponta que 79,24% dos trabalhos são estudos de caso, o que sugere que outros métodos podem ser adotados para enriquecer as discussões sobre o tema.

Nesse sentido, é evidente que ainda haja espaço para o desenvolvimento de trabalhos acadêmicos sobre cultura organizacional por meio da interpretação minuciosa da dinâmica sociocultural presente nas instituições (BARALE, SANTOS, 2017).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Cultura organizacional

Assim como a língua, o conceito de cultura e cultura organizacional evoluem com o passar do tempo e são frutos das conjunturas sociais em que se encontram. Para isso, é indispensável reconhecer que cultura organizacional se beneficia de contribuições de uma série de outras áreas da ciência que vão além da Administração, sendo a Antropologia Cultural, um dos principais berços desse campo do saber, de onde herdou a sua lógica fundamental e principais conceitos (FREITAS, 2010).

Portanto, é fundamental, de antemão, discorrer brevemente sobre o conceito de cultura: tendo o seu berço na da antropologia e da sociologia, cultura é como todo conjunto de conhecimento, crenças, arte, moral, lei, costumes e todos os outros hábitos e capacidades adquiridos por um indivíduo enquanto membro da sociedade ou de um grupo social (TYLOR, 1871).

Dessa forma, os primeiros estudos que abordaram o conceito de cultura organizacional surgiram na década de 1980, época em que a temática passou a se no campo do conhecimento da Administração. Nas décadas subsequentes, passou a ser um tema bastante conhecido devido aos frequentes processos de fusão e aquisição de empresas, novas formas de gestão de pessoas, pelos novos formatos organizacionais, pela maior internacionalização das empresas, pela busca de sustentabilidade e pela construção de um ambiente diverso e de relações de trabalho mais civilizadas (FREITAS, 2010).

Outro ponto determinante para a ascensão do debate a respeito da cultura das organizações se deve a busca por novos caminhos para se atingir a excelência e a eficiência diante do nível de complexidade das organizações modernas e da necessidade de respostas para se obter relações de trabalho mais significativas e desafiadoras (SCHULTZ, 2012)

A respeito do ganho de relevância do tema, Schein (2004) afirma que o “cultura organizacional” foi utilizada nas últimas décadas para se referir ao clima e as práticas que as organizações ao lidar com valores, princípios e o credo de uma organização, mas que, ainda assim, o uso do termo costuma exibir uma visão superficial, errônea e até mesmo uma tendência perigosa de avaliar uma cultura organizacional, pois, não

há cultura “boa” ou cultura “ruim”, já que a ideia de uma cultura ser funcionalmente efetiva para uma organização, não é algo que depende da cultura de uma maneira isolada, mas sim da forma com ela se relaciona com o ambiente a sua volta.

Ao pensarmos na cultura dos grupos sociais que são as organizações, destaca-se a definição de Schein (2004), que tem a cultura organizacional como um padrão de percepções aprendidas, por um grupo ou organização ao resolver seus problemas de adaptação externa e interna, que funcionaram bem o suficiente ao ponto de ser considerada válidas para ser ensinada aos novos membros sobre como é a maneira correta de perceber, sentir e agir diante desses problemas.

Complementando a compreensão sobre cultura organizacional, Punina e Patricio (2016) definem o conceito como um conjunto de práticas, crenças e valores que geram identidade, compromisso e pertença nos membros da empresa. Cultura organizacional esta, que está em constante mudança, pois, é afetado por uma série de fatores que moldam o comportamento individual e coletivo das pessoas.

Se para Schein (2004) a cultura organizacional é para um grupo o que a personalidade ou caráter é para o indivíduo, para Hofstede (2001, p.9) a cultura pode ser definida como a programação coletiva mental que diferencia os membros de um grupo para os de outro.

Para Corrêa, Santos, Moura e Campos (2018), a cultura organizacional segue como um tema relevante na literatura e comumente associadas a campos de estudo científico com uma ampla trajetória: estratégia, liderança, processos. Nesse sentido, verifica-se que os temas de estudo da administração parecem avançar de forma mais integrada em prol da compreensão das diferentes variáveis que implicam no funcionamento e sucesso da organização, incluindo, o papel da cultura organizacional nesse processo (CORRÊA, SANTOS, MOURA, CAMPOS, 2018).

O entendimento do que envolve a cultura organizacional vem ganhando espaço no mercado devido ao fato de que organizações que têm capacidade de conhecer os códigos culturais regionais ampliam a sua possibilidade de ganhar relevância com clientes, funcionários e parceiros por desempenhar ações personalizadas para o determinado contexto (MUZZIO, 2010).

Essa constatação de Muzzio (2010) é corroborada pela proposta de que é evidente que a cultura organizacional influencia na forma como a organização progride

de maneira indireta, visto que a cultura pesa no nível de engajamento dos integrantes de uma organização, o que se traduz também em *performance* (NIKPOUR, 2016).

Tanto o destaque do tema como o valor da cultura organizacional para a *performance* empresarial podem ser justificados pela compreensão da cultura organizacional como um fenômeno de construção social coletiva formada a partir do sistema de significados compartilhados e, como resultante de um processo cognitivo de aprendizagem, pode ser administrado através da intervenção social planejada, autossustentada e direcionada pela organização (ZAGO, 2012).

Sobre o que envolve a cultura organizacional, Schultz (2012) argumenta que a área foca em analisar as crenças, valores e significados utilizados pelos membros de uma organização como forma de compreender como a singularidade da organização é originada, se desenvolve e opera. Nessa perspectiva, Zago (2012) indica que o que tange ao aspecto de natureza estrutural, a cultura organizacional pode ser entendida através das mesmas dimensões do comportamento humano (Necessidades, Valores, Conhecimentos, Habilidades e Sentimentos) por serem aspectos que já definem a identidade e especificidade a cada cultura que, por sua vez, é expressa pelo comportamento ou ação dos próprios membros da organização.

Para uma maior clareza das variáveis que permeiam a cultura de uma organização, Schein (2004) categoriza a cultura organizacional em três níveis de profundidade, indo do mais superficial e mais facilmente percebido por um observador, até o nível mais profundo e inconsciente, sendo eles:

1) Artefatos: o primeiro nível é composto pelos produtos mais visíveis do grupo, como vestimenta, criações artísticas, tecnologia e produtos, criações artísticas, rituais, cerimônias, histórias e mitos sobre a organização, valores listados e até mesmo a arquitetura. Um componente enquadrado neste nível, mas com um nível maior de profundidade é o “clima” do grupo. Outros artefatos de suma importância são os processos, que direcionam o comportamento rotineiro do grupo e elementos estruturais como gráficos e descrições formais do funcionamento da organização. Os elementos do nível “Artefatos” são mais fáceis de serem observados, porém, são mais difíceis de serem decifrados (SCHEIN, 2004);

2) Valores Compartilhados: o segundo nível é formado pelo conjunto de valores da organização, tidos como as razões e crenças que se manifestam por meio da forma como os membros da empresa agem e tomam decisões. Em seus estágios iniciais,

uma organização tende a depender da palavra dos seus líderes e fundadores, porém, conforme o grupo vai aprendendo a lidar com problemas, acontece o que é chamado de “validação social”, em que valores são comprovados a partir de experiências sociais compartilhadas, e com isso, passam a formar o conjunto de crenças, normas a serem seguidas, quais comportamentos e atitudes devem ser replicados e propagados (SCHEIN, 2004);

3) Pressuposições Básicas: o terceiro nível aborda o composto de crenças, que ao se mostrarem bem-sucedidas e/ou necessárias, compõe um quadro de afirmações que não serão discutidas e questionadas por uma organização, pois, essas afirmações são tidas como óbvias pelos demais e atuam como mecanismos que fornecem estabilidade a respeito do funcionamento do grupo. É no nível de pressupostos básicos, que se encontram as manifestações culturais menos visíveis, mais intangíveis e tidas como os principais influenciadores da cultura organizacional. (SCHEIN, 2004).

Sobre os elementos que compõe a cultura organizacional, Zago (2012) ressalta que, considerando a cultura das organizações como modelos mentais coletivos que sustentam as atitudes dos membros de uma organização, muitos autores, na tentativa de definição das dimensões que compõem a cultura organizacional, relacionam, de forma imprecisa, elementos que podem que constituem a dimensão estrutural da cultura organizacional e fatores que são simplesmente expressões da cultura.

Logo, segundo Zago (2012): “assim como a neve não é o clima ou a fumaça não é sinônimo de fogo, os artefatos ou produções também não são a cultura, mas sim decorrentes desta”.

Dessa maneira, a cultura organizacional cria uma personalidade coletiva e quando bem gerenciada, é capaz de oferecer um sentimento de pertencimento por parte de um grupo de membros de uma empresa, o que ocasiona um maior compartilhamento de significados, por meio de um senso comum sobre como as coisas devem ser interpretadas e realizadas (MARTIN, 1992). Visão esta, também sustentada por Punina e Patricio (2016) que alegam que no dia a dia membros da organização adquirem experiências que eles compartilham entre si, criando valores, princípios e formas de comportamento, isto é, manifestações culturais que se tornam parte do grupo a que pertencem.

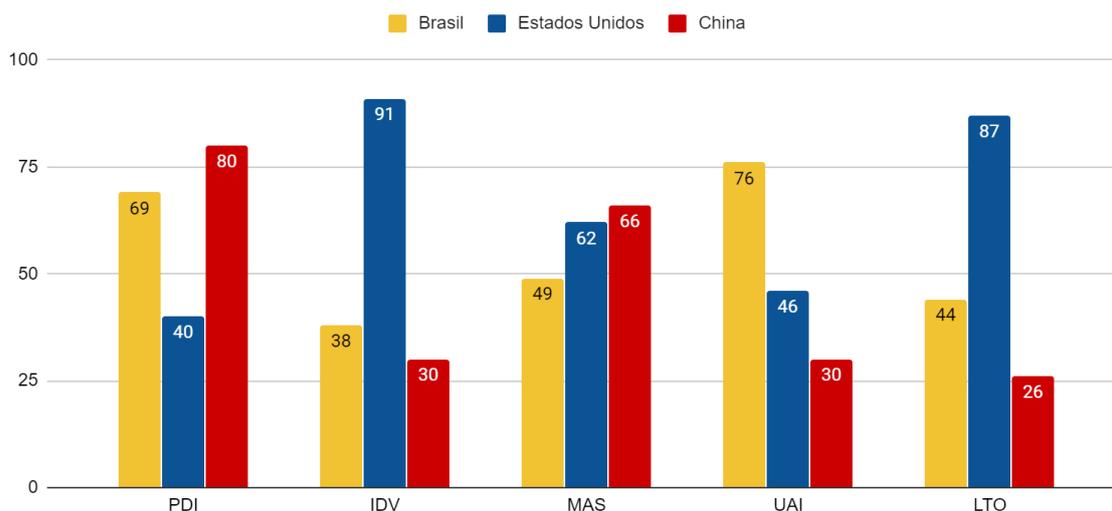
Assim como Schein (2004), que se propõe a categorizar os elementos que envolvem a cultura de uma organização, outros estudos, sobre este universo, foram realizados, sendo a teoria das Dimensões Culturais de Hofstede (2001), uma delas, que busca compreender como os aspectos culturais de cada nação exerce influência sobre a cultura organizacional das empresas residentes.

Se tratando da ideia de que as regiões exercem influência sobre a cultura organizacional, destaca-se a obra Hofstede (2001), com seu estudo a respeito da influência das culturas locais sobre os métodos e processos adotados nas diferentes unidades da IBM. O estudo contemplou 116 mil questionários respondidos por funcionários espalhados em mais 50 países. O resultado foi que a gestão de cada unidade sofria influência das diferenças culturais de cada país, independente das regras globais da companhia, fundamentando a teoria das dimensões culturais.

O estudo (HOFSTEDE, 2001, p. 39) propõe um modelo de análise da cultura nacional capaz de distinguir países com base na análise de preferências independentes de um composto de coisas em detrimento de outras. As análises acontecem a partir 5 dimensões diferentes, sendo elas: baixa versus alta distância do poder (PDI), baixa versus alta aversão a incerteza (UAI), individualismo versus coletivismo (IDV), masculinidade versus feminilidade (MAS) e orientação a longo prazo versus orientação a curto prazo (LTO).

No levantamento preliminar, o Brasil é tido como uma nação que apresenta elevada distância do poder, acentuada aversão à incerteza e forte traços de coletivismo e feminilidade (HOFSTEDE, 2001).

Figura 1: comparação entre o Brasil, Estados Unidos e China a partir das Dimensões Culturais



Fonte: The Hofstede Centre (2013).

Apesar das classificações do Brasil dentro da matriz de análise criada por Hofstede em 1991, é importante ressaltar que essa perspectiva é confrontada com a ideia de que o Brasil é um país inoportuno e multifacetado, com particularidades culturais distintas, não legitimando a intenção de homogeneizar a cultura nacional brasileira (MUZZIO, 2010).

Portanto, assumindo que a cultura organizacional é também fundamentada na adaptação da empresa com o ambiente externo a organização (SCHEIN, 2004), para este trabalho, entende-se como importante a contextualização da cultura nacional brasileira, uma vez que o ambiente ao redor das empresas juniores, exercerá influência sobre a cultura de uma organização, ainda que a mesma busque convergir para o que elas consideram como ideal (ATHAYDE, SANTOS, 2019).

2.2. Diagnóstico de cultura organizacional

Como função principal deste estudo, é importante clarear que o valor por trás da realização de um diagnóstico da cultura organizacional consiste na possibilidade de estimar a contribuição da cultura para a sobrevivência da empresa a longo prazo e fazer uso de aspectos culturais de curto prazo que apontam para funcionalidades/disfuncionalidades com relação a desafios como mudanças na

estratégia, fusões e aquisições, ou até da necessidade de uma virada completa na organização (SCHULTZ, 2012).

Quanto ao objetivo por trás da realização de um diagnóstico, Schein (2004) afirma que a atividade pode ser feita de diferentes formas e que o método varia a depender do propósito da avaliação, sendo o propósito um trabalho de pesquisa ou até mesmo para apoiar a organização em algum projeto de transição.

Independente do caso, diagnosticar a cultura organizacional, coletar dados válidos de um sistema humano complexo é intrinsecamente difícil devido à gama de escolhas e opções, além de que, será sempre um trabalho de intervenção no cotidiano da empresa, em caso do pesquisador optar por ter contato com a organização (SCHEIN, 2004).

Deste modo, vários autores apontam que não há modelos, métodos e instrumentos que permitem avaliar e medir com precisão a cultura organizacional, devido à existência de limitações e mudanças contínuas no comportamento das pessoas e do próprio meio ambiente. Levando em consideração que cultura organizacional é um sistema complexo composto por vários outros compostos complexos (PUNINA, PATRICIO, 2016).

Quanto ao método, Cameron e Quinn (2006), afirmam que existem três estratégias possíveis: 1) abordagens holísticas, nas quais o investigador imerge na cultura e se envolve em uma observação participativa profunda, buscando ser “nativo” da organização; 2) abordagens metafórica e linguística, nas quais o investigador usa padrões de linguagem em documentos, relatórios, histórias e conversas para desvendar padrões culturais; e 3) abordagens quantitativas, que são os casos em que o investigador faz uso de questionários e entrevistas para acessar dimensões particulares da cultura, tornando possível que múltiplos pontos de vista sejam considerados na compreensão dos atributos da cultura de uma organização.

Cameron e Quinn (2006) também argumentam que há muito debate a respeito da melhor maneira de se avaliar a cultura, boa parte deles centrados na visão de que questionários e entrevistas só seriam capazes de medir aspectos superficiais de uma organização, como o clima organizacional, ao invés de questões mais profundas como pressupostos e valores adjacentes, visto que esses últimos não costumam a ser sequer reconhecidos pelas próprias organizações.

A perspectiva a favor de abordagens qualitativas, defende que apenas utilizando métodos mais holísticos, nos quais artefatos, histórias, mitos e sistemas são estudados ao longo de um grande período de tempo é que os atributos culturais podem ser identificados (CAMERON, QUINN, 2006). A visão oposta, a favor de abordagens quantitativas, argumenta que a amplitude necessária para comparação de diversas organizações, quanto a cultura organizacional, não é viável com o emprego de uma abordagem qualitativa devido à necessidade de imersão em cada uma.

No entanto, é vital assumir uma postura altamente criteriosa quanto às respostas dos indivíduos que respondem a um instrumento de pesquisa para que os mesmos apontem aspectos ligados a valores e pressupostos e não a questões superficiais ligadas ao clima organizacional (CAMERON, QUINN, 2006).

Para o presente estudo, foi optado por uma abordagem quantitativa, por ser uma alternativa menos explorada no âmbito de produção acadêmica sobre a cultura de organizações (BARALE, SANTOS, 2017). Quanto ao modelo de diagnóstico e análise, este estudo fará uso do Modelo de Valores Concorrentes de Cameron e Quinn (2006). A escolha se dá pela sua ampla utilização no ambiente acadêmico quanto a produção de diagnósticos de cultura organizacional para diversos setores e também devido ao fato de que o modelo permite que sejam estudadas várias organizações de um mesmo setor para fins de comparação (LIMA, 2016).

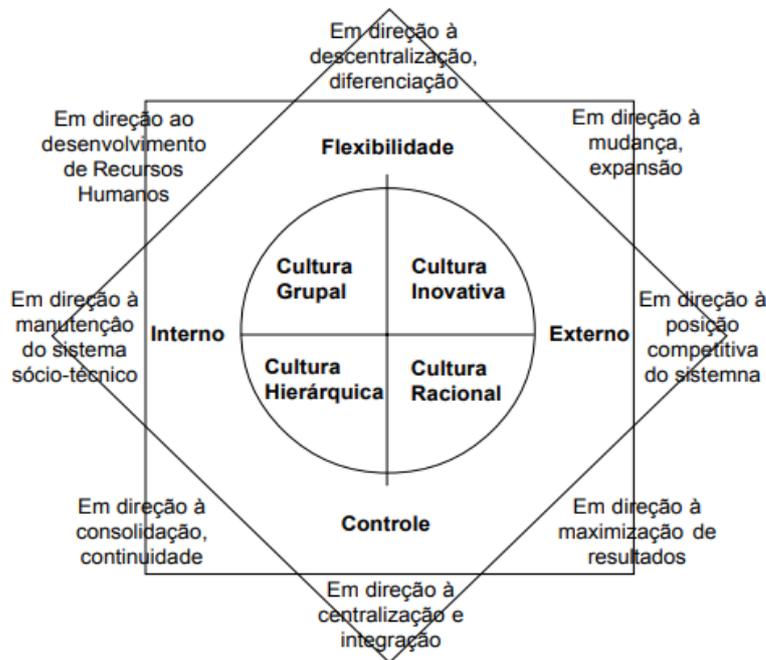
2.3. O Modelo de Valores Concorrentes e os Tipos de Culturas Organizacionais

A importância do Modelo de Valores concorrentes como a base para o estudo proposto por este trabalho acontece pela sua origem no empirismo e validade como modelo, integrando diferentes dimensões indicadas por outros autores e estando em concordância com outros esquemas categóricos aceitos, do campo da cultura organizacional, para organizar a maneira como as pessoas pensam, seus valores, suposições e a maneira em que processam informações (CAMERON, QUINN, 2006).

Deste modo, o modelo elaborado por Cameron e Quinn (2006) possui duas vertentes, sendo a primeira, proposta para diferenciar efetividade entre critérios que exaltam a flexibilidade e o dinamismo de critérios que enfatizam a estabilidade, a ordem e o controle; já a segunda vertente, visa diferenciar efetividade entre critérios

que enfatizam orientação interna, integração e o sentimento de unidade em detrimento de critérios que focam em orientação externa, diferenciação e rivalidade. Quando cruzadas, essas duas variáveis formam quatro quadrantes. (CAMERON, QUINN, 2006).

Figura 2: O Modelo de Valores Concorrentes



Fonte: Santos (1998) adaptado de Cameron e Quinn (2006).

O nome “Modelo de Valores Concorrentes” deve-se ao fato de que o modelo apresenta quatro valores que representam premissas concorrentes ou opostas, em que cada quadrante destaca um valor central oposto ao quadrante do outro lado do esquema gráfico, seja em sentido vertical, horizontal ou até mesmo diagonal (CAMERON, QUINN, 2006). Para elucidar cada quadrante, Cameron e Quinn (2006) os definem da seguinte forma:

1) Cultura Hierárquica: assumindo critérios de estabilidade, controle e critérios de foco em aspectos internos, a cultura hierárquica caracteriza o tipo de organização caracterizada por sua formalidade e por ser um ambiente de trabalho com estruturas bem definidas, para empresas com fortes características dessa tipologia, manter a empresa funcionando é importante. Neste quadrante, as preocupações de longo prazo são a manutenção da estabilidade, eficiência e previsibilidade, valores estes que são sustentados por regras formais e políticas bem definidas. Como exemplos de

organizações com um forte aspecto hierárquico, estão as redes de *fast-food* como o McDonald's, grandes conglomerados, como a Ford Motors e agências do governo, devido ao seu alto número procedimentos padronizados, e múltiplos níveis hierárquicos (CAMERON, QUINN, 2006).

2) Cultura de mercado: diferentemente da cultura hierárquica, a cultura de mercado não é centrada em aspectos internos, mas sim externos, sendo orientada a conduzir transações com grupos externos, como clientes, licenciados, contratados, sindicatos, parceiros, reguladores para criar vantagens competitivas. Para este tipo de cultura, é comum a valorização da competitividade e da produtividade. Esse tipo de cultura comumente assume a premissa de que o ambiente será hostil, em razão do nível de exigência dos consumidores enquanto que a organização busca entregar valor e melhorar a posição no mercado por meio de estratégias agressivas. A General Electric é tida como um exemplo de cultura de mercado, devido ao seu nível de competitividade e orientação a resultados (CAMERON, QUINN, 2006).

3) Cultura de clã: a cultura de clã une aspectos de orientações a questões internas da organização e flexibilidade, devido a isso, é marcada por construir ambientes com um senso de bem-estar, valores e objetivos compartilhados, coesão e atributos que podem ser facilmente remeter a organização a instituições familiares ao invés de entidades econômicas. Ao invés de uma grande hierarquização, empresas do tipo clã se apoiam em trabalho em equipe, enxergar clientes como parceiros e promover programas que aumentem o engajamento e lealdade de funcionários. Para Cameron e Quinn (2006)

4) Cultura adhocrática: dentro das duas variáveis propostas, a cultura adhocrática é composta por critérios que exaltam a flexibilidade e a orientação nas relações externas, portanto, esse tipo de cultura assume premissas de que ser inovador e pioneiro a partir da criação de novos produtos e serviços, como forma de se preparar para o futuro, são fatores determinantes para o sucesso. Na cultura adhocrática, atributos como o empreendedorismo, adaptabilidade e a criatividade são exaltados, estimulando ambientes que deem ênfase para uma imaginação disciplinada. Como exemplo de empresa com cultura adhocrática, Cameron e Quinn (2006) mencionam o Departamento de Higiene Mental do Estado de Nova York, devido ao alto nível de mudança na estrutura organizacional, espaços físicos

temporários e situacionais, funções temporárias e estímulos para que os funcionários criem soluções inovadoras.

2.4. O Movimento Empresa Júnior em Alagoas

2.4.1. Surgimento do Movimento Empresa Júnior em Alagoas

O Movimento Empresa Júnior em Alagoas tem início com a criação da primeira Empresa Júnior do estado, a JRS Consultoria, fundada em novembro de 1993 (JRS CONSULTORIA, 2020), vinculada ao curso de Administração da Universidade Federal de Alagoas (UFAL), devido aos incentivos do Professor Paulo da Cruz. Somente em maio 1996 a EJEC é criada, sendo a segunda Empresa Júnior é criada no estado de Alagoas, originalmente vinculada ao curso de Engenharia Civil, mas em 1998 integrou o curso de Arquitetura e Urbanismo (EJEC, 2020).

Com o passar dos anos, algumas iniciativas de criar novas empresas juniores (EJ) surgiram ainda dentro da Universidade Federal de Alagoas e foram descontinuadas. Até então, cada EJ funcionava com um propósito diferente, mas sem um alinhamento claro entre elas (PEREIRA, 2017). Em 2009, após a idade de alguns integrantes de empresas juniores alagoanas ao ENEJ - Encontro Nacional de Empresas Juniores, foi evidenciada por Sávio Carnaúba e Nayara Falcão a necessidade de haver uma federação de empresas juniores no estado de Alagoas e assim nasceu a FEJEA - Federação de Empresas Juniores do Estado de Alagoas - FEJEA, que somente em 2010 passou a ser confederada a Brasil Júnior, com apenas 3 empresas juniores em sua rede (FEJEA, 2018).

Com o passar do tempo, as EJs no Brasil adquiriram maturidade e passaram a se organizar em rede e também a entender o que de fato é uma empresa júnior, assim como o seu papel na sociedade e na academia, diante deste cenário, importante trazer a definição de empresa júnior (EJ), que segundo a Lei Nº 13.267, de 6 de abril de 2016 (BRASIL, 2016), pode ser entendida como uma associação civil gerida apenas por estudantes matriculados em cursos de graduação de instituições de ensino superior, com o intuito de realizar projetos e serviços que contribuam para o desenvolvimento acadêmico e profissional dos associados, capacitando-os para o mercado de trabalho.

Segundo dados do Portal da Rede (Brasil Júnior, 2020), no ano de 2019, a rede de EJs alagoanas faturaram R\$ 622.227,39 através da execução de 488 projetos para diferentes empresas e pessoas físicas no mercado.

2.4.2. As empresas juniores como empresas de serviço que atuam em rede

Em 2020, o Movimento Empresa Júnior em Alagoas, conta com mais de 23 EJs, com empresas vinculadas a 37 diferentes cursos de graduação, cursos estes que estão vinculados a 6 Instituições de Ensino Superior que estão presentes nas 3 diferentes regiões do estado de Alagoas. Quanto a área de atuação, as empresas juniores (EJs) alagoanas realizam consultorias, treinamentos e projetos relacionados à administração, recursos humanos, economia, contabilidade, design, direito, enfermagem, relações públicas, psicologia, arquitetura, engenharia-civil, engenharia química, engenharia ambiental, engenharia de agrimensura, engenharia de produção, engenharia de energia e engenharia de petróleo.

Segundo o que é proposto por Miles (1995), é possível classificar que, pelas áreas de atuação das empresas juniores e pelo formato de serviço prestado que elas prestam, é possível caracterizar que as EJs podem ser enquadradas no segmento de KIBS (Knowledge Intensive Based Services), ou seja, serviços de uso intensivos de conhecimento.

Para ampliar o entendimento do funcionamento das empresas juniores como prestadoras de serviços de consultoria, treinamento e execução de projetos, é necessário considerar que o fortalecimento dessa atividade acontece diante das crescentes narrativas a respeito de serviços como fonte de produção econômica e emprego, constituindo uma “economia de serviços” ou “economia pós-industrial”, que tomava forma no início dos anos 1960, MILES et al. (1995, p.3) destaca o surgimento de setores empresas de serviço com elevado uso de tecnologias e alta capacidade de inovação.

Compreender as EJs como KIBS tem a sua importância, dado que esse delineamento, por si só, já é capaz de descrever características comuns quanto a possíveis semelhanças entre as estruturas devido ao formato de serviços prestados pelas empresas juniores, sendo essas características: a) serem baseadas em conhecimento profissional; b) serem fontes primárias de informação e conhecimento;

ou c) utilizarem o conhecimento para produzir serviços intermediários para o processo de produção de seus clientes; d) serem de importância competitiva e terem seus serviços fornecidos principalmente para empresas. (MILES, 1995).

Ao pensar em serviços, Miles (1995, p.9) argumenta que a definição clássica de serviço se apoia numa característica comum que é a da intangibilidade, já que serviços geram valor por meio de informações ou um conjunto de operações físicas que alteram o estado de uma pessoa, ou bem, ainda que em muitos casos, os serviços façam uso de artefatos físicos, os mesmos não podem ser considerados como o serviço completo a ser fornecido.

A respeito do uso de conhecimento intensivo, é importante ressaltar que se trata de um processo ativo de organizar a informação e utilizá-la para fins específicos do setor de tal forma que a prestação de serviço contribua com a formação de conhecimento da economia, em geral. Sobre o desenvolvimento desse conhecimento por parte dos produtores de serviço, são consideradas válidas tanto formas mais formais de aprendizagem, como também o ganho de *know-how* com o advento da experiência (MILES, 1995).

Essa constatação a respeito do valor de empresas de serviço que fazem uso intensivo de conhecimento é corroborada por Freire (2006), que ressalta empresas que integram o grupo das KIBS, são importantes para o auxílio, ganho de receita e geração de empregos para as outras empresas do setor de indústria, comércio e demais serviços. Essa percepção salienta a importância do Movimento Empresa Júnior como vetor de desenvolvimento econômico no país, já descrita como parte da estratégia em rede do Movimento Empresa Júnior (BRASIL JÚNIOR, 2018).

Para o presente estudo, essa análise das EJs como parte de um recorte específico de empresas de serviço se torna crucial, pois, ainda que as empresas executem atividades de diferentes áreas do saber, algumas características, do seu funcionamento como negócios que prestam serviços de uma natureza específica, são inerentes a todas elas.

2.5. Teoria institucional

Tendo em vista a intenção deste trabalho de comparar e identificar semelhanças entre a cultura das empresas que constituem um mesmo ambiente

institucional, se faz importante referenciar a abordagem proposta pela Teoria Institucional no âmbito das organizações e como ela tem sido uma referência teórica relevante a respeito dos ambientes institucionais e os efeitos desse ambiente nas estruturas e processos organizacionais, uma vez que a inserção de sistemas de crenças e normas institucionalizadas ao ambiente organizacional é o que compõe o ambiente institucional (CALLADO, CALLADO, ALMEIDA, 2014).

Devemos compreender esse campo organizacional como o meio que abarca a totalidade de atores relevantes para uma organização e que, juntos, formam uma área conhecida da vida institucional, sendo esses atores: fornecedores-chave, consumidores de recursos e produtos, agências regulatórias e outras organizações que produzem serviços e produtos similares (DIMAGGIO, POWELL, 2005).

Carvalho, Vieira e Lopes (1999) acrescentam que na proposta institucionalista, o ambiente institucional transcende o ambiente formado por fluxos e intercâmbios técnicos para abarcar um domínio simbólico, formado por sistema de crenças e normas institucionalizadas.

Essa demarcação dos símbolos acontece por meio do abandono da teoria institucional sobre o ambiente ser formado exclusivamente por recursos humanos, materiais econômicos para dar espaço a presença de elementos culturais - valores, símbolos, mitos, sistema de crenças e programas profissionais. Essa mudança, na ótica institucional, provoca um desfoque em aspectos voltados a concorrência por recursos e clientes, para então, dar espaço à busca por legitimidade institucional e aceitação no ambiente (CARVALHO, VIEIRA E LOPES, 1999).

Todavia, a perspectiva institucional percebe a ação organizacional não apenas como um processo estritamente racional, mas algo passível de sofrer influências de pressões externas e internas ao longo do tempo, condições estas que, por sua vez, exercem influência nas organizações que atuam em um determinado campo para que se pareçam umas com as outras (CALLADO, CALLADO, ALMEIDA, 2014).

Ampliando a discussão sobre o tema, a corrente teórica conhecida como Neoinstitucionalismo aponta a normalização como uma das formas de institucionalização, através da qual as organizações buscam adotar estruturas e ordenar o seu funcionamento como forma de corresponder a padrões e ideais institucionalizados a fim de buscar legitimidade e reconhecimento dentro do seu campo de atuação (VASCONCELOS e VASCONCELOS, 1999).

É válido destacar que tanto o “velho” como o novo institucionalismo destacam as relações entre organização e seu ambiente, ao mesmo tempo, em que salientam a importância da cultura na formação das organizações (CARVALHO, VIEIRA E LOPES, 1999).

Para Vasconcelos e Vasconcelos (1999), esses processos de adoção de modelos predominantes pelas organizações, constitui um fenômeno geral denominado de isomorfismo estrutural, indicando que há uma tendência de que estruturas e procedimentos organizacionais se tornem predominantes em um setor institucional em um dado momento.

Corroborando com esta ideia, Carvalho, Vieira e Lopes (1999) apontam que as organizações, por influência das pressões normativas promovidas pelo estado e por outros órgãos reguladores, buscam adaptar suas estruturas e procedimentos para serem isomórficas, o que, em outras palavras, simboliza a busca por estar às expectativas do contexto. Essa perspectiva indica que até estratégias que fazem sentido num aspecto racional para organizações individualmente podem não ter aderência para muitas delas, por outro lado, estratégias normativamente sancionadas tendem a ser mais adotadas pelo seu campo organizacional (DIMAGGIO, POWELL, 2005).

Vasconcelos e Vasconcelos (1999) indicam que as organizações se tornam isomórficas através de quatro formas de institucionalização:

1) Coerção: mecanismo de imposição de regras pelo estado por entidades que detém o poder, delegado pelo estado, para criar normas e limites de atuação profissional dos indivíduos ou das organizações. Esse procedimento força os atores de um mesmo grupo a seguirem regras obrigatórias impostas pelo estado e por outras instituições ou ficam sujeitos a punições (VASCONCELOS E VASCONCELOS, 1999).

2) Indução: ocorre quando os agentes econômicos de um determinado setor não possuem autoridade para pressionar ou impor normas às organizações através de mecanismos legais e políticos. Então, estimulam positivamente, ou financeira, as organizações que adotarem os seus modelos. É comum que estes agentes econômicos submetam as organizações a processos de auditoria e controle (VASCONCELOS E VASCONCELOS, 1999). Traçando um paralelo da forma como ocorre esse processo de indução com o que vem sendo discutido neste trabalho a respeito do Movimento Empresa Júnior, é possível classificar as instâncias atuantes

a nível nacional (Brasil Júnior) e estadual (FEJEA) como entidades não possuem meios legais para impor suas regras, mas estimulam positivamente as EJs a seguirem algumas estruturas.

3) **Mimetismo organizacional ou apropriação:** processo em que uma organização adapta ou copia as práticas e as estruturas de organizações líderes na expectativa de se tornarem mais eficazes, sendo o benchmarking, um grande exemplo de mimetismo organizacional. É comum que empresas lancem alguma “moda” e sejam copiadas pelas outras, aumentando o número de práticas compartilhadas por diversas empresas de um mesmo setor (VASCONCELOS E VASCONCELOS, 1999).

4) **Normalização:** mecanismo de legitimação ou autorização de estruturas, práticas e modos de funcionamento de uma organização através do reconhecimento da validade dessas estruturas por parte de uma entidade supra-organizacional reconhecida (VASCONCELOS E VASCONCELOS, 1999).

Além das quatro formas apontadas por Vasconcelos e Vasconcelos (1999) para que as organizações se tornem mais isomórficas, Saldanha, Nodari, Salvagni e Guimarães (2018) acrescentam que sistemas de gestão empresarial também atuam como vetores do isomorfismo, dado que esses sistemas traduzem práticas e processos empresariais. As empresas que produzem esses softwares podem ser influenciadas pelas normas do segmento durante o desenvolvimento do sistema e pelo seu mercado, como é o caso da inferência dos clientes, principalmente os grandes clientes, na definição de funcionalidades e processos a serem executados pelo sistema, o que leva as empresas menores a utilizarem sistemas desenvolvidos com base nas práticas de empresas com uma maior maturidade processual.

Na prática, uma organização recebe pressão de mais um campo de força, uma vez que, as organizações pertencem a diferentes grupos de influência e de diferentes regiões. Devido à esse ponto, é possível supor que os próprios campos organizacionais tendem também a ter uma homogeneização, em função dessa participação simultânea e da influência de uma em diferentes campos organizacionais. Esta sobreposição de campos organizacionais dificulta a configuração e a compreensão das fronteiras, de um campo organizacional (AIDAR, 2003).

Deste modo, o presente trabalho assume como premissa de que a Confederação Brasileira de Empresas Juniores (Brasil Júnior) e a Federação Alagoana de Empresas Juniores (FEJEA), assim como as demais empresas juniores

presentes na rede estadual, atuam como campos de força que exercem influência na cultura organizacional das Empresas Juniores de Alagoas, uma vez que podem ser compreendidos como um campo institucional no qual as EJs integram.

3. METODOLOGIA

Esta seção do estudo, como propõe Köche (2011), tem como objetivo a descrição da metodologia científica para esclarecer os procedimentos, técnicas e instrumentos utilizadas para coletar dados e analisar o problema, assim como, a caracterização da amostra a ser estudada.

3.1. Tipologia da pesquisa

Quanto à finalidade, o presente estudo é classificado como uma pesquisa descritiva, em consequência da busca por avaliar as características de uma determinada população em um determinado momento. Pesquisas com essa finalidade são comumente usadas para levantar atitudes, valores e opiniões, além disso, essas descrições ajudam a destacar enigmas que precisam ser esclarecidos para inspirar a construção de teorias (GRAY, 2012).

Quanto a classificação dos meios de investigação, o presente estudo é enquadrado como uma pesquisa de campo, devido ao seu caráter empírico de investigação direta nos ambientes em que os elementos a serem pesquisados estão dispostos, podendo contar com o uso de entrevistas e questionários (VERGARA, 1998). A respeito da abordagem, este trabalho assume a utilização de métodos quantitativos.

3.2. Abordagem da pesquisa

A utilização de uma abordagem quantitativa parte da premissa de que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números as opiniões e informações para então classificá-las e analisá-las. O uso de métodos quantitativos inclui procedimentos para definição da amostra e técnicas estatísticas para interpretação dos dados coletados (CARTONI, 2009).

O método de diagnóstico da cultura organizacional utilizado neste estudo, criado e validado por Cameron e Quinn (2006), a respeito das tipologias culturais das organizações, se baseia na entrega de questionários com perguntas fechadas para os componentes de determinada empresa ou setor, para então averiguar as respostas

e classificar a cultura organizacional. É importante ressaltar que os questionários são uma das ferramentas mais conhecidas de coleta de dados e servem em contextos de pesquisas em que se faz necessário ter perguntas bem padronizadas e técnicas analíticas para compreender as relações entre as diversas variáveis (GRAY, 2012).

Se tratando de uso de abordagens quantitativas, como aplicação de questionários, dentro do contexto de diagnóstico de cultura organizacional, a escolha de métodos quantitativos viabilizam a comparação entre diferentes empresas (CAMERON, QUINN, 2006), o que condiz com os objetivos deste trabalho.

3.3. Definição da amostra

A escolha das empresas juniores sediadas em Alagoas como objeto deste estudo se deu a partir de um único critério, sendo este o título de empresa júnior federada à FEJEA (Federação de Empresas Juniores do Estado de Alagoas), sendo a FEJEA a única entidade civil criada para representar, expandir e desenvolver o Movimento Empresa Júnior (MEJ) em Alagoas.

É válido ressaltar que a FEJEA é uma federação confederada a Brasil Júnior, portanto, todas as EJs vinculadas a FEJEA são respectivamente confederadas à Brasil Júnior e seguem todas as diretrizes conforme a Lei Nº 13.267, de 6 de abril de 2016 (BRASIL, 2016). Desta forma, o presente estudo diagnosticou somente as tipologias culturais de empresas federadas a FEJEA por compreender que todas elas possuem uma atuação que parte de um ponto comum, de acordo com as normas padrões do segmento segundo a lei.

Do total de 28 empresas que atualmente compõe o MEJ Alagoano, 5 dessas empresas ainda não estavam federadas à FEJEA, logo 23 empresas juniores foram contatadas e convidadas a participar do estudo via e-mail. Dentre as 23 empresas convidadas, 13 aceitaram participar do estudo. Conforme as empresas aceitaram fazer parte da pesquisa, foi solicitado o e-mail dos seus membros com o intuito de enviar, para cada indivíduo associado a cada uma das empresas juniores, o instrumento de coleta de dados e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (T.C.L.E), que foi assinado através de plataformas digitais de assinatura.

A priori, o e-mail foi pensado como principal canal para sanar possíveis dúvidas que os respondentes pudessem vir a ter com relação ao questionário e ao T.C.L.E.,

porém, diante do baixo engajamento dos membros com o canal, toda a comunicação foi realizada via aplicativos de mensagens instantâneas. O estudo também contou com apoio das lideranças das empresas juniores para convidar os membros a participarem da pesquisa através dos canais de comunicação interna das empresas.

Quanto ao número de respostas por organização, foi estipulado que, idealmente, todos os membros de cada organização deveriam responder. Segundo os levantamentos da rede, cada empresa júnior alagoana possui, em média, 13 membros atuantes (FEJEA, 2020), o que descarta a necessidade da definição de uma amostra, dado que a população é bem definida e o seu número de componentes é pequeno (GRAY, 2012). Ainda assim, nem todos os membros das empresas participaram da pesquisa, uma vez que todos tiveram o livre arbítrio para escolher participar do estudo ou não. Desta forma, dentre um total de 195 empresários juniores que fazem parte das 13 EJs participantes da pesquisa, 157 aceitaram colaborar com estudo de forma voluntária e consentida quanto a partir do preenchimento do instrumento de pesquisa.

Tabela 1 - Número de respostas por Empresa Júnior

Empresas Júniores	Número de respostas	Número total de membros
Empresas Júnior 1	21	21
Empresas Júnior 2	6	6
Empresas Júnior 3	6	6
Empresas Júnior 4	4	4
Empresas Júnior 5	14	14
Empresas Júnior 6	13	13
Empresas Júnior 7	16	17
Empresas Júnior 8	9	12
Empresas Júnior 9	2	6
Empresas Júnior 10	12	19
Empresas Júnior 11	12	25
Empresas Júnior 12	26	31
Empresas Júnior 13	16	21
Total:	157	195

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

3.4. Riscos e benefícios

É importante destacar que, ainda que pequenos, o estudo reconheceu os potenciais riscos oferecidos pela metodologia, sendo eles: possível exposição do ambiente privado das empresas, possível exposição dos dados pessoais dos assinantes do TCLE, além do risco de ter tomado tempo de trabalho dos integrantes da empresa para responder o questionário.

Para evitar estes riscos, todos os respondentes poderão interromper a resposta do questionário qualquer momento e os seus dados parciais serão descartados. Além dessas medidas, o pesquisador assinou uma declaração de comprimento, publicização e destinação dos dados/materiais coletados para evitar a quebra de sigilo da pesquisa segundo a Resolução N° 466/12 e 510/16.

Quanto aos benefícios projetados para as organizações que participaram do projeto: as empresas respondentes receberam uma devolutiva sobre o perfil da sua organização dentro do Modelo de Valores Competitivos (CAMERON & QUINN, 2006) e por meio disso, puderam entender, em maior amplitude, qual é a sua cultura organizacional, elemento este de suma importância para o ganho de vantagem competitiva no mercado (NIKPOUR, 2016).

3.5. Coleta de dados

Desenvolvido por Cameron e Quinn (2006), o Instrumento de Avaliação de Cultura Organizacional ou OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), utilizado neste estudo, é um instrumento baseado no Modelo dos Valores Concorrentes e que tem como propósito, acessar seis dimensões da cultura organizacional, sendo elas: características dominantes, liderança organizacional, gerenciamento de pessoas, união organizacional, ênfase estratégica e critérios de sucesso.

Cada dimensão é representada por um item a ser respondido, resultando em seis itens no total, em que cada item possui 4 alternativas de resposta (Apêndice A). Cada respondente precisou distribuir 100 pontos entre as 4 alternativas representadas por letras (A, B, C e D) para determinar qual, das quatro alternativas, melhor caracteriza a forma na qual a organização lida com cada temática.

Ao longo do instrumento de pesquisa, foi instruído aos participantes que a alternativa que melhor descrever a organização deverá receber uma maior quantidade de pontos, enquanto que uma menor quantidade de pontos deve ser destinada para a alternativa que pior retratar a organização. É válido ressaltar que não houveram impeditivos para que apenas uma alternativa receba 100 pontos ou que alguma alternativa receba 0 pontos, o importante é que ao final de cada item, a soma de todas as alternativas seja igual a 100 (CAMERON, QUINN, 2006).

O modelo original do OCAI possui duas colunas de resposta, uma para pontuar de acordo com o contexto atual da organização e outro para pontuar o que o respondente acredita que seria o cenário ideal, visando um processo mais amplo de mudança e desenvolvimento cultural na empresa (CAMERON, QUINN, 2006), porém, para este caso, apenas a coluna referente ao contexto atual da cultura organizacional foi utilizada, pois, este trabalho não tem como finalidade qualquer tipo de interferências nas organizações estudadas ou entendimento de anseios futuros da empresa. O instrumento foi traduzido por Santos (2000) para que esteja adequado para aplicação no Brasil.

Quadro 1: indicadores a serem analisados pelo OCAI

Autor	Dimensões de conteúdo	Propósito gerencial
Cameron e Quinn, 2006.	1. Características dominantes.	Compreender as características da organização.
Cameron e Quinn, 2006.	2. Liderança organizacional.	Descrever o estilo e abordagem das lideranças da empresa.
Cameron e Quinn, 2006.	3. Gerenciamento de pessoas.	Compreender como as pessoas são tratadas e gerenciadas.
Cameron e Quinn, 2006.	4. União organizacional.	Entender quais são os aspectos que unem as pessoas da empresa.
Cameron e Quinn, 2006.	5. Ênfase estratégica.	Clarear o foco estratégico da organização.
Cameron e Quinn, 2006.	6. Critérios de sucesso.	Entender o que a organização entende por sucesso.

Fonte: criado pelo autor.

3.6. Análise dos dados

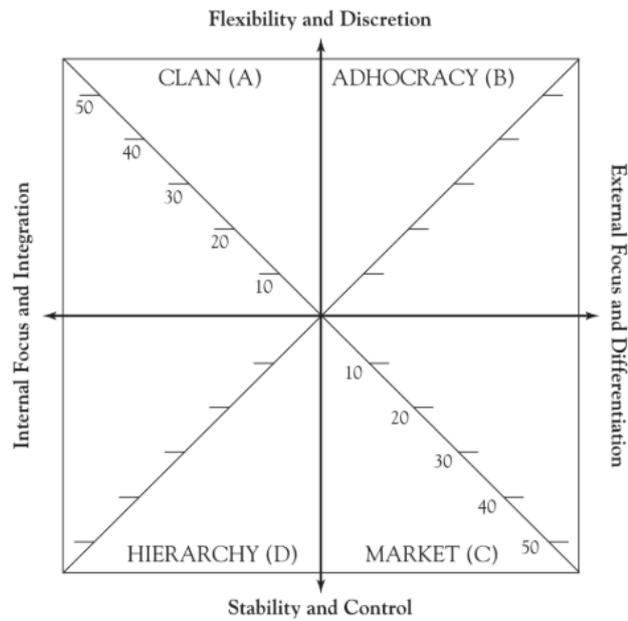
Quanto a análise das respostas, se fez necessário enquadrar as empresas juniores a partir Modelo de Valores competitivos, e para isto, foi realizado, para cada empresa, uma soma de todas as pontuações depositadas, pelos seus integrantes, em uma mesma letra, ao longo de cada item. Com esta soma feita, tornou-se possível uma divisão por 6 (número de itens), com essas médias, foi possível determinar a pontuação de cada empresa em cada um dos quadrantes: adhocracia, mercado, hierarquia e clã (CAMERON, QUINN, 2006).

É crucial considerar que cada quadrante do modelo se faz presente em cada uma das alternativas presentes ao longo dos 6 itens do questionário (A, B, C e D), sendo as alternativas de letra A, ligadas a cultura do tipo clã, as alternativas de letra B ligadas a cultura do tipo adhocrática, as alternativas de letra C ligadas a cultura do tipo mercado e por último, as alternativas de letra D, ligadas a cultura do tipo hierárquica), logo, quanto mais pontos são distribuídos para a alternativa A, maior será a representação da tipologia clã, na apuração geral e assim subseqüentemente (CAMERON, QUINN, 2006). Dessa maneira, os resultados de cada empresa para cada quadrante foram compilados em forma de tabela, assim como a média do MEJ-AL para cada quadrante.

Para complementar a análise dos dados, foi realizada a formulação de gráficos segundo o Modelo dos Valores Competitivos para a cultura organizacional geral média do MEJ-AL, assim como um esquema gráfico com resultados que simbolizam a média da rede para cada um dos itens do questionário, que para Cameron e Quinn (2006), a representação gráfica do perfil da cultura da organização é um instrumento de suma importância, pois, ela ajuda a evidenciar atributos que podem não ficar tão claros quando dispostos apenas de maneira textual.

O gráfico foi montado através da aplicação de cada pontuação em seu devido quadrante e de acordo com a régua de pontuação, dentro da estrutura indicada pelos autores (Figura 3), para então, ligar os pontos de quadrantes adjacentes e formar uma figura de 4 lados.

Figura 3: ilustração do modelo para construção de representação gráfica do perfil da cultura organizacional geral e para cada item



Fonte: Diagnosing and Changing Organizational Cultures based on The Competing Values Framework (CAMERON, Quinn, 2006).

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção visa apresentar e discutir a respeito dos dados coletados mediante a aplicação dos procedimentos metodológicos apresentados na seção anterior.

4.1. Análise Geral

Quanto aos resultados, a Tabela 2 apresenta as estatísticas descritivas com o resultado da média de resultados das EJs participantes do estudo para cada uma das tipologias culturais apresentadas no estudo:

Tabela 2 - Análise Geral dos Resultados

Quadrantes	Média (%)	Mediana	Desvio Padrão
Clã	36,20	36,14	7,66
Adhocrática	23,35	22,99	2,46
Mercado	20,75	19,81	7,35
Hierárquico	19,70	20,36	3,25

Fonte: dados da pesquisa (2020).

Segundo a tabela, a maior média apresentada foi a da Tipologia Clã, com 36,20%, que se mostra distante do 2º quadrante com maior distribuição de pontos percentuais, a Tipologia Adhocrática (Inovativa) com 22,99%. Se tratando da análise da mediana, a Tipologia Clã também segue com maior valor apresentado, o que indica que para metade das empresas juniores, a tipologia alcançou acima de 36,14 da distribuição de pontos, enquanto que para outra metade a mesma tipologia atingiu abaixo de 36,14.

Quanto a mediana, é importante notificar que sendo o valor encontrado para o Quadrante Clã de 36,14, o que ressalta que o valor médio não é resultado de algum resultado que possa ser entendido como uma anomalia ou influência de alguma empresa totalmente fora do padrão, mas sim que mais da metade do grupo (7 empresas) atribuíram 36,14 ou mais pontos percentuais para o quadrante Clã.

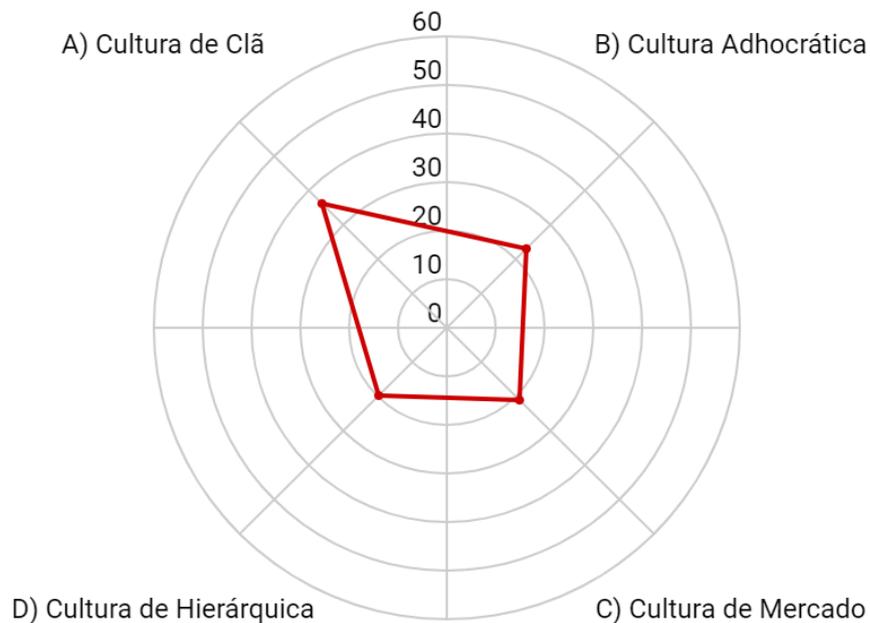
No que se diz respeito ao desvio padrão, é possível afirmar que a variação é relativamente pequena, ainda sim, é perceptível que as tipologias Clã e Mercado possuem maior dispersão de resultados, com 7,66 e 7,35 pontos, respectivamente, o

que indica que é nesses dois quadrantes em que as empresas juniores divergem em termos de perfil cultural, por outro lado, as empresas aparentam convergir em um nível elevado quanto a suas distribuições de pontos para os quadrantes Adhocrática e Hierárquica devido à um menor desvio padrão encontrado nos resultados para essas duas tipologias culturais, 2,46 e 3,25, respectivamente.

Na Figura 03, é ilustrado o perfil cultural médio das 13 Empresas Juniores com base nos valores percentuais médios de cada Empresa Júnior para cada um dos quatro quadrantes:

Figura 4 - Análise da Média Geral a partir do Modelo Ilustrativo para os Valores Competitivos (CAMERON & QUINN, 2006).

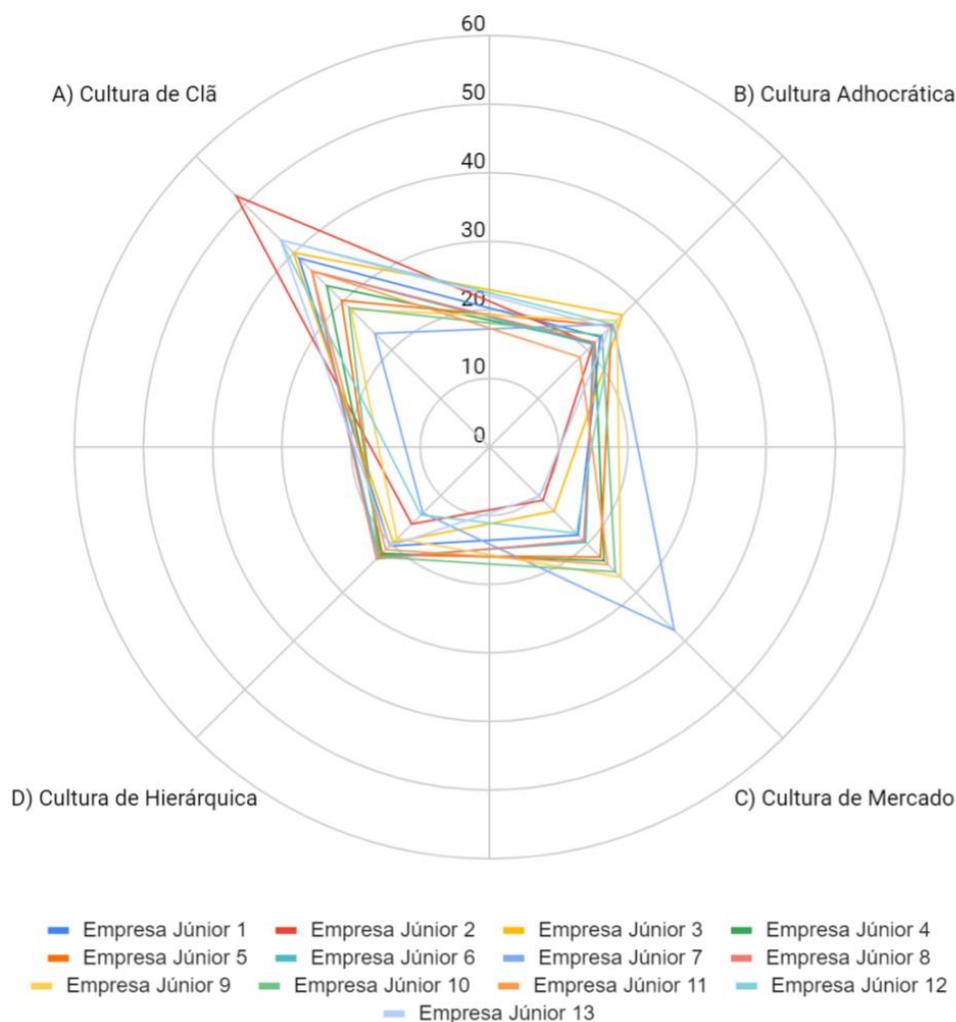
A) 36,20; B) 23,35; C) 20,75; D) 19,70;



Fonte: dados da pesquisa (2020).

A fim de obter uma visualização mais clara sobre o perfil cultural de cada Empresa Júnior de forma gráfica, a Figura 04 traz a representação ilustrativa do Modelo de Valores Competitivos (CAMERON & QUINN, 2006) com os resultados das empresas juniores de forma sobreposta:

Figura 5 - Resultado sobrepostos das Empresas Júniores de acordo com a representação gráfica do Modelo de Valores Competitivos (CAMERON & QUINN, 2006).



Fonte: dados da pesquisa (2020).

Acompanhando a Figura 03, a Figura 04 ilustra a orientação do grupo de empresas analisadas a possuírem uma cultura organizacional do tipo Clã.

Além da Figura 04 com o perfil de cada Empresa Júnior de forma sobreposta, as ilustrações individuais de para cada EJ encontram-se presentes do Apêndice B desta pesquisa.

Para realizar uma análise ainda mais apurada e comparativa sobre os resultados de cada EJ, foi elaborado a Tabela 3:

Tabela 3 - Resultados de cada Empresa Júnior para cada uma das quatro tipologias culturais

Empresa Júnior	Tipologias			
	Clã (%)	Adhocrática (%)	Mercado (%)	Hierárquico (%)
Empresas Júnior 1	39,01	22,70	17,98	20,32
Empresas Júnior 2	51,81	21,25	11,11	15,83
Empresas Júnior 3	40,08	27,17	13,14	19,61
Empresas Júnior 4	33,13	21,46	23,54	21,88
Empresas Júnior 5	30,12	24,88	22,68	22,32
Empresas Júnior 6	36,15	21,35	19,81	22,69
Empresas Júnior 7	23,54	25,21	37,71	13,54
Empresas Júnior 8	36,11	21,57	19,35	22,96
Empresas Júnior 9	28,33	26,25	26,67	18,75
Empresas Júnior 10	28,75	22,99	25,69	22,57
Empresas Júnior 11	36,14	18,67	24,07	21,13
Empresas Júnior 12	42,82	25,38	17,63	14,17
Empresas Júnior 13	44,58	24,69	10,36	20,36

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Das 13 EJs presentes no estudo, 12 empresas possuem a Tipologia Clã como a mais expressiva, enquanto que só 1 EJ (Empresa Júnior 7) apresenta a Tipologia Mercado como a mais expressiva em sua cultura organizacional. Outro ponto a ser observado é que 7 EJs apontam a Tipologia Adhocrática como a segunda mais predominante na cultura organizacional de cada uma dessas empresas (Empresas Juniores 1, 2, 3, 5, 7, 12, 13). Apenas duas empresas (Empresas Juniores 4 e 11) possuem a Tipologia Adhocrática como sua tipologia de menor valor percentual.

É pertinente apontar que a Empresa Júnior 7 como única empresa que foge do padrão, o que exerce impacto na apuração geral da média, mediana e desvio padrão.

4.2. Análise detalhada

Nesta seção, estão destrinchadas os resultados de cada empresa júnior para cada uma das dimensões abordadas pelo instrumento de pesquisa (características

dominantes, liderança organizacional, gerenciamento de pessoas, união organizacional, ênfase estratégica e critérios de sucesso) para tornar possível uma compreensão mais detalhada sobre em quais aspectos as possíveis semelhanças e diferenças entre a cultura das EJs ocorrem.

Tabela 4 - Resultados de cada Empresa Júnior para a dimensão de Características Dominantes

Empresa Júnior	Resultados			
	Clã (%)	Adhocrática (%)	Mercado (%)	Hierárquico (%)
Empresas Júnior 1	35,95	28,33	20,48	15,24
Empresas Júnior 2	45,00	25,00	14,17	15,83
Empresas Júnior 3	25,00	43,33	18,33	13,33
Empresas Júnior 4	36,25	37,50	13,75	12,50
Empresas Júnior 5	26,43	23,21	30,71	19,64
Empresas Júnior 6	35,00	22,31	25,00	17,69
Empresas Júnior 7	17,50	25,31	46,88	10,31
Empresas Júnior 8	33,89	23,33	18,89	23,89
Empresas Júnior 9	10,00	30,00	47,50	12,50
Empresas Júnior 10	22,50	26,25	27,50	23,75
Empresas Júnior 11	32,50	22,00	27,92	17,58
Empresas Júnior 12	34,62	30,77	21,15	13,46
Empresas Júnior 13	45,94	31,56	12,50	10,00
Média	30,81	28,38	24,98	15,83
Mediana	33,89	26,25	21,15	15,24
Desvio Padrão	10,26	6,33	11,36	4,54

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Se tratando de característica dominantes, dimensão esta que aborda características voltadas a como a organização atua de modo geral, é possível distinguir que, diferente da análise geral da cultura das empresas juniores, há uma presença maior de traços da cultura de clã e hierárquica, como consequência de uma maior expressividade de valores tipologias mais orientadas às relações externas (mercado e adhocrática).

Tabela 5 - Resultados de cada Empresa Júnior para a dimensão de Liderança da Organização

Empresa Júnior	Resultados			
	Clã (%)	Adhocrática (%)	Mercado (%)	Hierárquico (%)
Empresas Júnior 1	39,52	20,71	16,90	22,86
Empresas Júnior 2	51,67	22,50	14,17	11,67
Empresas Júnior 3	35,00	34,17	12,50	18,33
Empresas Júnior 4	28,75	23,75	26,25	21,25
Empresas Júnior 5	27,86	27,50	22,50	22,14
Empresas Júnior 6	31,92	20,77	22,31	25,00
Empresas Júnior 7	19,06	27,81	34,06	19,06
Empresas Júnior 8	37,78	23,33	18,89	20,00
Empresas Júnior 9	17,50	47,50	30,00	5,00
Empresas Júnior 10	23,33	22,08	28,75	25,83
Empresas Júnior 11	29,17	17,92	22,50	30,42
Empresas Júnior 12	35,96	23,27	21,54	19,23
Empresas Júnior 13	36,88	31,56	9,69	21,88
Média	31,88	26,38	21,54	20,21
Mediana	31,92	23,33	22,31	21,25
Desvio Padrão	9,19	7,81	7,13	6,35

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Sobre o estilo de liderança e como a abordagem permeia a organização, é possível constatar que, apesar da predominância do tipo clã, há uma forte presença de atributos de lideranças adhocráticas, sugerindo que, nas empresas analisadas, as lideranças assumem uma postura flexível, acolhedora e disposta a promover inovações.

Tabela 6 - Resultados de cada Empresa Júnior para a dimensão de Gerenciamento de Pessoas

Empresa Júnior	Resultados			
	Clã (%)	Adhocrática (%)	Mercado (%)	Hierárquico (%)
Empresas Júnior 1	40,00	23,81	13,33	22,86
Empresas Júnior 2	30,83	30,83	11,67	26,67
Empresas Júnior 3	36,33	32,17	10,83	20,67
Empresas Júnior 4	32,50	17,50	32,50	17,50

Empresas Júnior 5	30,00	24,64	20,00	25,36
Empresas Júnior 6	36,92	18,85	16,54	27,69
Empresas Júnior 7	28,13	26,56	31,88	13,44
Empresas Júnior 8	37,78	18,33	14,44	29,44
Empresas Júnior 9	37,50	22,50	17,50	22,50
Empresas Júnior 10	33,33	23,75	19,17	23,75
Empresas Júnior 11	39,58	17,08	20,00	23,33
Empresas Júnior 12	38,65	26,15	18,08	17,12
Empresas Júnior 13	35,00	18,44	10,00	36,56
Média	35,12	23,12	18,15	23,61
Mediana	36,33	23,75	17,50	23,33
Desvio Padrão	3,84	4,98	7,10	5,95

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Segundo a Tabela 06, no que tange o gerenciamento de pessoas, a predominância de atributos do tipo clã é evidente, indicando o foco dessas empresas no desenvolvimento humano, coesão e alto comprometimento entre os membros.

Tabela 7 - Resultados de cada Empresa Júnior para a dimensão de União Organizacional

Empresa Júnior	Resultados			
	Clã (%)	Adhocrática (%)	Mercado (%)	Hierárquico (%)
Empresas Júnior 1	36,90	25,71	22,62	14,76
Empresas Júnior 2	65,00	13,33	13,33	8,33
Empresas Júnior 3	43,33	23,33	12,50	20,83
Empresas Júnior 4	47,50	10,00	30,00	12,50
Empresas Júnior 5	28,21	30,00	24,64	17,14
Empresas Júnior 6	35,38	24,23	22,31	18,08
Empresas Júnior 7	22,19	27,81	42,19	7,81
Empresas Júnior 8	33,33	22,78	30,00	13,89
Empresas Júnior 9	17,50	30,00	37,50	15,00
Empresas Júnior 10	32,92	27,08	23,33	16,67
Empresas Júnior 11	39,17	22,08	26,67	12,08
Empresas Júnior 12	46,35	29,04	16,15	8,46
Empresas Júnior 13	50,63	26,88	11,88	10,63
Média	38,34	24,02	24,09	13,55

Mediana	36,90	25,71	23,33	13,89
Desvio Padrão	12,58	6,11	9,36	4,06

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

A respeito da união organizacional, ou seja, como atuam os mecanismos que mantêm a organização unida, a Tabela 07 aponta uma grande predominância de atributos da tipologia clã, o que indica que as empresas analisadas são unidas por princípios em comum e um grande senso de lealdade, o que se opõe ao estilo de cultura hierárquica que costuma trabalhar a união organizacional por meio de regras formais e políticas internas.

Tabela 8 - Resultados de cada Empresa Júnior para a dimensão de Ênfase Estratégica

Empresa Júnior	Resultados			
	Clã (%)	Adhocrática (%)	Mercado (%)	Hierárquico (%)
Empresas Júnior 1	40,48	20,00	15,71	23,81
Empresas Júnior 2	54,17	24,17	7,50	14,17
Empresas Júnior 3	48,33	20,00	13,00	18,67
Empresas Júnior 4	38,75	27,50	18,75	15,00
Empresas Júnior 5	33,21	27,14	19,29	20,36
Empresas Júnior 6	35,00	23,46	16,54	25,00
Empresas Júnior 7	25,94	23,13	36,25	14,69
Empresas Júnior 8	39,44	23,33	17,78	19,44
Empresas Júnior 9	27,50	25,00	25,00	22,50
Empresas Júnior 10	28,75	19,58	31,25	20,42
Empresas Júnior 11	37,67	16,67	23,17	22,50
Empresas Júnior 12	48,85	25,58	15,96	9,62
Empresas Júnior 13	43,13	26,56	8,44	21,88
Média	38,55	23,24	19,13	19,08
Mediana	38,75	23,46	17,78	20,36
Desvio Padrão	8,61	3,31	8,21	4,49

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

A Tabela 08 aborda os resultados das EJs a respeito da ênfase estratégica. Os resultados sugerem que o foco dessas empresas é o desenvolvimento de seus talentos, o que condiz com a função social das empresas júniores (BRASIL, 2016).

Tabela 9 - Resultados de cada Empresa Júnior para a dimensão de Critérios de Sucesso

Empresa Júnior	Resultados			
	Clã (%)	Adhocrática (%)	Mercado (%)	Hierárquico (%)
Empresas Júnior 1	41,19	17,62	18,81	22,38
Empresas Júnior 2	64,17	11,67	5,83	18,33
Empresas Júnior 3	52,50	10,00	11,67	25,83
Empresas Júnior 4	15,00	12,50	20,00	52,50
Empresas Júnior 5	35,00	16,79	18,93	29,29
Empresas Júnior 6	42,69	18,46	16,15	22,69
Empresas Júnior 7	28,44	20,63	35,00	15,94
Empresas Júnior 8	34,44	18,33	16,11	31,11
Empresas Júnior 9	60,00	2,50	2,50	35,00
Empresas Júnior 10	31,67	19,17	24,17	25,00
Empresas Júnior 11	38,75	16,25	24,17	20,83
Empresas Júnior 12	52,50	17,50	12,88	17,12
Empresas Júnior 13	55,94	13,13	9,69	21,25
Média	42,48	14,96	16,61	25,94
Mediana	41,19	16,79	16,15	22,69
Desvio Padrão	14,04	4,93	8,54	9,72

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Se tratando de como as empresas júniores definem que que estão obtendo sucesso e o que deve ser celebrado, é possível observar que atributos de culturas de clã são enfatizados, como uma grande preocupação por atender anseios dos clientes e da equipe. Ainda assim, é importante observar que, diferente dos resultados apresentados em outras dimensões, nesse quesito, atributos relacionados a cultura hierárquica se fazem mais presentes, indicando que se tratando de critérios de sucesso, as EJs analisadas possuem preocupações quanto a sua sustentabilidade e previsibilidade de resultados do negócio.

4.3. Discussão dos resultados

Com base nos resultados obtidos pela aplicação do método de pesquisa, é perceptível não somente a predominância da Tipologia Clã dentre as empresas estudadas, como também uma possível prevalência desse quadrante se comparado aos demais, uma vez que a análise gráfica das empresas em questão, a partir da matriz proposta por Cameron e Quinn (2006), apresenta uma inclinação para a zona de flexibilidade e de foco nas relações internas.

Segundo Cameron e Quinn (2006), essas evidências apontam uma predisposição do grupo de empresas avaliadas a se comportarem mais como famílias do que como entidades econômicas, nas quais os indivíduos que integram essas organizações tendem a possuírem valores e objetivos em comum, a estarem em constante busca por consenso e cooperação. Autonomia e foco no desenvolvimento humano são duas grandes características dessa tipologia, assim como o encorajamento para que funcionários deem sugestões sobre como melhorar o seu trabalho e o funcionamento da empresa de modo geral.

Se tratando de liderança, empresas com culturas do tipo Clã são comumente marcadas por possuírem líderes que agem como mentores, facilitadores ou até mesmo como figuras paternas, guiando suas equipes por meio da comunicação e comprometimento por possuírem a crença de que o desenvolvimento humano e a participação os tornam mais efetivos como negócio (CAMERON & QUINN, 2006).

Quanto às empresas juniores com um elevado grau de inclinação para um quadrante específico, Cameron e Quinn (2006) argumentam que esse quadro é um sinal de que essas empresas possuem uma cultura forte, o que reforça o senso de homogeneidade, propósito claro e alta performance em ambientes em que o senso de unidade é requerido.

Aprofundando nos aspectos voltados ao nível de homogeneidade da cultura organizacional das EJs, é possível ir além da predominância de uma tipologia cultural e específica e constatar um baixo nível de amplitude entre os resultados, principalmente quanto às tipologias Adhocrática e Hierárquica, cujo desvio padrão é de 2,36 e 3,25, respectivamente, o que sustenta a ideia de que as empresas juniores analisadas possuem uma cultura semelhante.

4.3.1. Potenciais motivos por trás da homogeneidade entre as culturas organizacionais das EJs alagoanas

A partir da compreensão de que EJs alagoanas possuem culturas organizacionais com traços semelhantes, é possível traçar um paralelo sobre elementos presentes no ambiente institucional das empresas júniores que podem ser indicativos para a existência de culturas com traços isomórficos:

1) Âmbito legal: em uma primeira camada, a Lei Nº 13.267, de 6 de abril de 2016 (BRASIL, 2016) atua de forma coercitiva para que as empresas juniores atuem com base em um grupo específico de diretrizes, que por sua vez, delineiam desde a finalidade das EJs, suas limitações quanto a execução de serviços para o mercado e sobre quem pode fazer parte desse tipo de empresa, o que para Vasconcelos e Vasconcelos (2000), a atuação para que um grupo de organizações atuem a partir de limitações e normas legais é entendido como coerção, um dos mecanismo que contribui para o isomorfismo.

2) Atuação de entidades que representam e legitimam a atuação das empresas integrantes do Movimento Empresa Júnior (MEJ): ao observar a estratégia em rede para o Movimento Empresa Júnior no Brasil, é importante retratar o papel da Confederação Nacional de Empresas Juniores (Brasil Júnior) e das Federações de Empresas Juniores atuante em um nível estadual, como é o caso da FEJEA, com as empresas juniores, pois, essas instituições não possuem poder ou autoridade legal para impor normas e pressionar as EJs, porém, essas entidades utilizam de estímulos positivos (títulos, sistemas de ranqueamento, reconhecimento público, treinamentos exclusivos) como forma de convencer as empresas que constituem a rede a seguir os seus modelos e proposições, o que segundo Vasconcelos e Vasconcelos (2000) pode ser caracterizado como indução, uma das quatro formas de institucionalização, impactando diretamente na forma como as empresas se moldam, o que contribui para a existência de estruturas isomórficas entre organizações.

O impacto dessas entidades (Brasil Júnior e FEJEA) nas Empresas Juniores pode ser mensurado por meio dos dados encontrados no Censo FEJEA (FEJEA, 2020), em que 126 integrantes de 11 empresas juniores participantes do estudo alegam que numa avaliação pessoal com o planejamento estratégico da rede a partir escala Likert de 1 a 5, sendo a nota 1 equivalente a total discordância e a nota 5

equivalentes à concordância total, 66 participantes se classificam como nota 4 e 27 com nota 5. Se tratando do quanto cada indivíduo se sente representado pela FEJEA a partir do mesmo uso da escala Likert, 54 dos 122 respondentes classificam o nível de representatividade com nota 4 e 41 respondentes classificam o nível de representatividade como nota 5.

3) Práticas de benchmarking: em uma terceira camada, a própria FEJEA estimula a troca de aprendizados e práticas entre empresas juniores diferentes, como componente de sua estratégia para o fortalecimento da rede, desde 2010 (FEJEA, 2018).

Ademais, se faz importante apontar que o Planejamento Estratégico da Rede 2019-2021 (Brasil Júnior, 2018) aborda, como um de seus pilares para a sua atuação, a busca por resultados através de um trabalho compartilhado entre as empresas juniores em prol de um crescimento coletivo para toda a rede. Este pilar se manifesta como uma das metas do Planejamento Estratégico da Rede 2019-2021 (Brasil Júnior, 2018), como a busca por empresas juniores mais conectadas, que por sua vez, define que uma EJ é conectada na medida em que atinge suas metas de crescimento, seus membros são avaliados como engajados com a estratégia da rede, participam de eventos da federação e da Brasil Júnior e realizam ações em conjunto com outras EJs (BRASIL JÚNIOR, 2018). Assim, este pilar atuar como vetor para a conexão e intercâmbio de informações e saberes entre as empresas.

Com relação à atividade de identificar e aprender práticas com empresas que atuam em outras atividades ou que possuem excelência em uma determinada área funcional pode ser conceituado como benchmarking de processos do tipo funcional, ou genérico (MADEIRA, 1999), pratica esta que, segundo Vasconcelos e Vasconcelos (2000) atua como um dos vetores do mimetismo organizacional, um outro mecanismo institucional, que pode ser definido como a apropriação de práticas e estruturas de organizações líderes.

4) Legitimação de práticas: tanto a FEJEA quanto a Brasil Júnior possuem práticas de divulgar, em redes sociais e blogs, as práticas de EJs que estão obtendo sucesso a partir dos direcionamentos estratégicos do Planejamento Estratégico da Rede 2019-2021 (Brasil Júnior, 2018), além de proporcionar espaços em eventos para que EJs possam contar sobre quais estratégias utilizam para adquirir resultados.

Ainda sobre a atuação da FEJEA, é importante salientar que segundo o seu

Manual de Cargos (FEJEA, 2020) a mesma possui estruturas para prover capacitações, treinamentos e conteúdo para que empresas juniores estejam capacitadas tecnicamente e seus integrantes estejam unidos e alcancem os resultados esperados pela rede.

Sobre o processo de auxílio para a criação de novas EJs e federação das mesmas como parte do Movimento Empresa Júnior Alagoano, a entidade se propõe a capacitar as EJs nascentes quanto a práticas de marketing e vendas, modelo de negócios, gestão organizacional, processo seletivo, gestão organizacional e cultura organizacional, tendo como objetivo final, a formação de novas empresas juniores alinhadas aos valores do Movimento Empresa Júnior (FEJEA, 2020).

Além da capacitação, Empresas Juniores nascentes nestes fundamentos citados acima, as EJs nascentes também são avaliadas por meio da participação dos integrantes em eventos produzidos pelas instâncias do MEJ e por sua capacidade de atingir indicadores que norteiam a estratégia da rede (número de projetos vendidos e faturamento) como os critérios para a admissão de novas empresas juniores na rede alagoana (FEJEA,2020).

Estas táticas citadas acima podem ser reconhecidas como uma forma de Normalização, um dos meios de institucionalização pelo qual as organizações se tornam isomórficas (VASCONCELOS E VASCONCELOS, 1999).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Assumindo que o objetivo do presente estudo consistiu em averiguar se a cultura organizacional das EJs que formam o MEJ Alagoano é semelhante, tomando como base o Modelo de Valores Concorrentes proposto por Cameron e Quinn (2006), é possível determinar que o trabalho foi capaz de atingir o seu propósito.

A aplicação do OCAI como instrumento de coleta de dados e do Modelo de Valores Concorrentes de Cameron e Quinn (2006) tornou possível a quantificação da cultura organizacional das EJs que compõe a rede de empresas juniores no estado de Alagoas. Com isso foi possível não somente traçar o perfil individual de cada EJ, como um perfil cultural para a o MEJ AL.

Com base nos dados coletados, foi possível comparar e observar que há a semelhança entre os resultados a respeito da cultura das empresas juniores, elemento este bem representado pela predominância de uma tipologia cultural específica dentre as empresas juniores alagoanas e que essa tipologia cultural possui um alto nível de expressão, além do fato de que as empresas avaliadas não divergem tanto quanto aos seus resultados finais para cada um dos quadrantes.

Quanto reflexão a respeito da influência do ambiente institucional para esse comportamento isomórfico entre as culturas das empresas estudadas, reafirmo que o ambiente externo exerce influência na cultura de uma organização (ATHAYDE, SANTOS, 2019).

Perspectiva esta que também pode ser somada à visão de Carvalho, Vieira e Lopes (1999) que destacam que o ambiente institucional que cerca uma organização transcende fluxos técnicos, materiais e econômicos para contemplar o campo simbólico formado por sistemas de crenças, valores, mitos, símbolos e normas institucionalizadas.

Essa ótica institucional, provoca uma tendência para que empresas a se moldem em busca de legitimidade institucional, essa busca aceitação no ambiente institucional sugere que as empresas buscam adaptar suas estruturas e procedimentos de forma semelhante (CARVALHO, VIEIRA E LOPES, 1999). Segundo Dimaggio e Powell (2005), o conceito que melhor capta o processo de homogeneização é o de "isomorfismo".

A partir dessas constatações a respeito da cultura organizacional e do isomorfismo somado a análise dos resultados presentes neste estudo, é possível afirmar que a homogeneidade presente entre as culturas organizacionais das EJs estudadas pode ser melhor entendida a partir da análise da ação do ambiente institucional ao redor dessas empresas, ambiente este que atua fortemente como palco para três dos quatro meios de institucionalização descrito por Vasconcelos e Vasconcelos (1999): indução, mimetismo organizacional e normalização.

Apesar disso, é necessário considerar que por mais que as estruturas organizacionais e processos possam ser descritos como um dos componentes que reflete e que, ao mesmo tempo, moldam a cultura de uma organização (Schein, 2004) e como componente chave para a identificação de isomorfismo estrutural Vasconcelos e Vasconcelos (1999), o presente trabalho não se propôs a evidenciar possíveis traços de homogeneidade entre as EJs quanto as suas estruturas organizacionais e processos.

Quanto ao impacto da predominância da cultura de tipo clã para o Movimento Empresa Júnior Alagoano, é importante considerar segundo a Lei Nº 13.267, de 6 de abril de 2016 (BRASIL, 2016) constata, as empresas juniores existem para contribuir para o desenvolvimento acadêmico e profissional dos associados, logo, averiguar que o MEJ AL é constituído por organizações focadas no desenvolvimento de seus membros, dispostas a atender as necessidades dos empresários juniores de forma consensual e harmônica, pode ser entendido como algo positivo, uma vez que as empresas estão sendo orientadas por ideais que são a base da sua criação: o desenvolvimento de universitários.

Contudo, é preciso acentuar que este trabalho não contou com uma maior gama de empresas participantes e que ainda há muito a ser explorado quanto a como os resultados aqui apresentados podem ser evidenciados no dia-a-dia dessas empresas, sobretudo quanto ao efeito da predominância de uma tipologia cultural para a estrutura organizacional dessas empresas, qual a real influência das práticas de benchmarking e das instâncias para o processo de formação da cultura organizacional das empresas juniores, principalmente no que tange a utilização de métodos de pesquisa de cunho qualitativo.

REFERÊNCIAS

AIDAR, Marcelo Marinho. **A institucionalização da gestão e do desempenho organizacional por meio do Prêmio Nacional da Qualidade**. São Paulo: EAESP/FGV, 2003, 255 páginas.

ATHAYDE, André Luiz Mendes; SANTOS, Mateus Pereira. **Análise de subculturas em uma organização do terceiro setor**. Revista Visão: Gestão Organizacional, Caçador, SC, Brasil, p. 157-173, jun. 2019. ISSN 2238-9636. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.33362/visao.v8i1.1914>.

BARALE, Rômulo Ferreira e SANTOS, Benedito Rodrigues dos. **Organizational culture: a systematic literature review**. *Rev. Psicol., Organ. Trab.* [online]. 2017.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2006.

BRASIL, **Decreto-lei N° 13.267, de 6 de Abril de 2016**. Planalto. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13267.htm.

BRASIL JÚNIOR, **Planejamento Estratégico da Rede**. 2019 – 2021. São Paulo, 2018. Disponível em: https://drive.google.com/file/d/1a_q0bLPIkuJpfn7agoH-L6prTf4fdV2h/view.

BRASIL JÚNIOR, **Portal Brasil Júnior**. Disponível em: <https://www.brasiljunior.org.br>.

CAMERON, K. S., & Quinn, R. E. (2006). **Diagnosing and changing organizational culture**. San Francisco: Jossey- Bass.

CORRÊA, Jonathan & SANTOS, Rita & MOURA, Gilnei & CAMPOS, Simone. **Uma década de publicações sobre cultura organizacional: um estudo bibliométrico**, 2018.

CALLADO, Antônio & Cunha CALLADO, Aldo & KOVACS, Érica & ALMEIDA, Moisés. (2015). **Práticas de Gestão Estratégica e Isomorfismo: Uma Investigação Empírica entre Empresas do Porto Digital a partir da Teoria Institucional**. *Sistemas & Gestão*. 10. 346-355.10.7177/sg.2015.v10.n3.a1.

CARTONI, Daniela Maria. **Ciência e Conhecimento Científico**. *Anuário da Produção Acadêmica Docente*, Vol. III, N° 5, 2009.

CARVALHO, C. A. P.; VIEIRA, M. M. F.; LOPES, F. D. **Perspectiva Institucional para análise das organizações**. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 13., 1999, Foz do Iguaçu. Anais... Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

DIMAGGIO, Paul Joseph; POWELL, Walter W. **A gaiola de ferro revisitada**:

isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. RAE-Revista de Administração de Empresas, [S.l.], v. 45, n. 2, p. 74-89, abr. 2005. ISSN 2178-938X.

EJEC. **Quem somos - Histórico.** Disponível em: <https://www.ejec.com.br/sobrenos/historico/>. Acessado em 18 de agosto, 2020.

FEJEA. **Censo FEJEA.** Alagoas, 2020. Disponível em: https://datastudio.google.com/u/0/reporting/1An0g5KQRCmm94yS0ekjRnDCBu7_RMamM/page/ut8QB

FEJEA. **Guia dos Expansores.** Alagoas, 2020.

FEJEA. **Legado - Nossa História.** Alagoas, 2018. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1DnIGfAkuhsp2mbv1s1vK0IRMc7i5h1l/view?usp=sharing>.

FEJEA. **Manual de Cargos da FEJEA.** Alagoas, 2020.

FREITAS, Maria Ester. **Cultura Organizacional: Evolução e Crítica.** São Paulo: Cengage Learning, 2010. (Coleção Debates em Administração).

GRAY, D. E. **Pesquisa no mundo real.** 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

HOFSTEDE, G. **Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations.** Thousand Oaks, CA: Sage. 2001.

JRS CONSULTORIA, **Quem somos.** Disponível em: <https://www.jrsconsultoria.com.br/quem-somos/>. Acessado em 18 de agosto, 2020.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

LIMA, Laís Silva. **Cultura organizacional: um diagnóstico nas organizações militares do Comando da Marinha em Brasília-DF.** 2016. 72 f., il. Monografia (Bacharelado em Administração) — Universidade de Brasília, Brasília, 2016.

MADEIRA, Paulo (1999) - **Benchmarking: a arte de copiar.** Jornal do Técnico de Contas e da Empresa (JTCE). ISSN 0870-2241. Ano 32, nº 411, p. 364-367.

MARTIN, J. (1992). **Cultures in organizations: Three perspectives.** New York: Oxford University Press.

MILES, I. et al. **Knowledge intensive business services: users, carriers and sources of innovation.** Manchester: PREST, 1995.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo.** 3. ed. Lisboa: Instituto Piaget, 2001.

MUZZIO, Henrique. **Cultura Organizacional na Perspectiva Cultural Regional Brasileira**. *Rev. bras. gest. neg.* [online]. 2010, vol.12, n.37, pp.447-463. ISSN 1806-4892. <http://dx.doi.org/10.7819/rbgn.v12i37.668>.

NIKPOUR, Amin, **The Imp act of Organizational Culture on Organizational Performance: The Mediating Role of Employee's Organizational Commitment** (November 1, 2016). *International Journal of Organizational Leadership* 6(2017) 65-72. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3333078>

PEREIRA, Hugo de Moraes Alves. **Desenvolvimento de Competências em Empresa Júnior: um estudo de caso dos empresários juniores de Administração na UFAL**. Maceió, 2017. Originalmente apresentado como Trabalho de Curso, Universidade Federal de Alagoas, 2017.

PUNINA, Carrilo & PATRICIO, Alvaro. **Medición De La Cultura Organizacional**. 2016. *Ciencias Administrativas*; año 4, no. 08. ISSN: 2314-3738. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/57300>

SALDANHA, Leandro R.; NODARI, Cristine H.; SALVAGNI, Julice; GUIMARÃES, Luciana G. de A. **Sistemas de Gestão Empresarial Contribuem para o Isomorfismo Organizacional?** 2016, v. 34 n. 102 (2018): *Gestão & Regionalidade*. <https://doi.org/10.13037/gr.vol34n102>

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey Bass, 2004.

SCHULTZ, Majken. **On Studying Organizational Cultures: Diagnosis and Understanding**. 2012. *De Gruyter studies in organization*, 58. ISBN 3-11-014137-X (alk. paper), ISBN 3-11-014649-5 (pbk.).

SILVA, Luciano Ferreira & RUSSO, Rosária de Fátima Segger Macri & OLIVEIRA, Paulo Sergio Gonçalves. 2018. **Quantitativa ou Qualitativa? Um alinhamento entre pesquisa, pesquisador e achados em pesquisas sociais**. PRETEXTO, 2018, Belo Horizonte, v. 19, N 4, p. 30-45. ISSN 1517-672 x (Revista impressa) ISSN 1984-6983 (Revista online).

SOUZA, C. M., CHAVES, M. R., SILVA, A. V., TSUKAHARA, M. P., & MÁZARO, A. L. (2015). **Bibliometria em cultura organizacional: um levantamento nos eventos da ANPAD**. *Perspectivas Em Psicologia*, 19(2). Recuperado de <http://www.seer.ufu.br/index.php/perspectivasempsicologia/article/view/32498>

TORRES-FREIRE, Carlos. **KIBS no Brasil: um estudo sobre os serviços empresariais intensivos em conhecimento na Região Metropolitana de São Paulo**. 2006. 181 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

TYLOR, Edward Burnett. [1871]. **Primitive Culture: Researches into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Language, Art and Custom**. New York: J.P. Putnam's Sons. 1920.

VASCONCELOS, F. C.; VASCONCELOS, I. F. F. G. **Isomorfismo estrutural e os limites da normalização: Dois estudos de caso sobre a implantação das normas ISO 9000 em empresas de informática na França.** In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2000, Curitiba. Anais... Curitiba: ANPAD, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

Zago, C. (2013). **Cultura Organizacional: Formação, Conceito E Constituição.** *Sistemas & Gestão*, 8(2), 106-117.
<https://doi.org/10.7177/sg.2013.V8.N2.A1>

APÊNDICE A: INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

MAPEAMENTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL DAS EMPRESAS JUNIORES DO ESTADO DE ALAGOAS: UM ESTUDO SOBRE A PRESENÇA DE ISOMORFISMO NO MOVIMENTO EMPRESA JÚNIOR ALAGOANO

Bem-vindo ao Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional

Oi, tudo bem? O meu nome é Sálvio Marinho, sou aluno de Administração da UFAL e esta pesquisa compõe o meu TCC sobre a cultura organizacional das empresas juniores do estado de Alagoas. Agradeço pelo seu tempo e colaboração. Todas as respostas são sigilosas.

Algumas regras sobre o questionário:

- O questionário possui apenas 6 itens. Cada item abordará uma temática, onde serão apresentadas quatro alternativas que descrevem uma maneira única de abordar a temática em questão;
- O seu papel é distribuir 100 pontos dentre as quatro alternativas, sendo mais pontos para a alternativa que melhor caracteriza a forma na qual a sua EJ lida com o tema e menos pontos (ou nenhum) para a alternativa que menos reflete a sua EJ no tema;
- Você tem permissão para depositar 100 pontos em apenas uma alternativa ou zerar uma ou mais alternativas;
- Todas as suas respostas precisam refletir a maneira na qual você enxerga o contexto atual da sua organização.

Exemplo:

Tema: gestão de pessoas	
Alternativa A	5
Alternativa B	25
Alternativa C	0
Alternativa D	70
Soma das pontuações distribuídas dentre as 4 alternativas: 100	

- O exemplo acima ilustra que a alternativa D reflete mais a forma como a empresa lida com o tema, a alternativa B reflete muito pouco, a A menos ainda e a alternativa C não reflete em nada.

1. Antes de iniciar o questionário, escolha qual empresa júnior você pertence:

2. Item 1 (de 6)

Lembre-se, a sua tarefa é distribuir 100 pontos dentre as quatro alternativas. Mais pontos deverão ser destinados para as alternativas que melhor refletirem a sua empresa e menos pontos para as que pior refletirem a sua empresa. A soma dos pontos distribuídos precisa ser igual a 100.

2. Sobre as características dominantes da empresa:

A) A empresa é muito familiar. As pessoas parecem partilhar muito de si mesmas.	
B) A empresa é muito dinâmica e empreendedora. As pessoas estão dispostas a comprometer-se e assumir riscos.	
C) A empresa é muito orientada para os resultados. Uma das maiores preocupações é concretizar o trabalho. As pessoas são competitivas e orientadas para os resultados.	
D) A empresa é muito controlada e estruturada. As pessoas são orientadas por normas formais e estabelecidas.	

3. Item 2 (de 6)

Lembre-se, a sua tarefa é distribuir 100 pontos dentre as quatro alternativas. Mais pontos deverão ser destinados para as alternativas que melhor refletirem a sua empresa e menos pontos para as que pior refletirem a sua empresa. A soma dos pontos distribuídos precisa ser igual a 100.

3. Sobre a liderança da organização:

A) Na empresa, a liderança é geralmente exemplo de apoio, aconselhamento e treino.	
B) Na empresa, a liderança é geralmente exemplo de empreendedorismo, inovação e disposição para correr riscos.	
C) Na empresa, a liderança é geralmente exemplo de objetividade, competitividade e orientação para os resultados.	
D) Na empresa, a liderança é geralmente exemplo de coordenação e de uma gestão eficiente.	

4. Item 3 (de 6)

Lembre-se, a sua tarefa é distribuir 100 pontos dentre as quatro alternativas. Mais pontos deverão ser destinados para as alternativas que melhor refletirem a sua empresa e menos pontos para as que pior refletirem a sua empresa. A soma dos pontos distribuídos precisa ser igual a 100.

4. Sobre o gerenciamento de pessoas na empresa júnior:

A) A empresa é caracterizada por promover o trabalho em equipe, consenso e participação.	
B) A empresa é caracterizada por valorizar a autonomia, o risco e o espírito criativo.	
C) A empresa é caracterizada por desenvolver a competitividade, promover os resultados e o alcance dos objetivos.	
D) A empresa é caracterizada por garantir a harmonia, previsibilidade, segurança e estabilidade nas relações interpessoais.	

5. Item 4 (de 6)

Lembre-se, a sua tarefa é distribuir 100 pontos dentre as quatro alternativas. Mais pontos deverão ser destinados para as alternativas que melhor refletirem a sua empresa e menos pontos para as que pior refletirem a sua empresa. A soma dos pontos distribuídos precisa ser igual a 100.

5. Sobre a união organizacional:

A) O que mantém a empresa em harmonia é a lealdade e confiança mútua. O compromisso com a organização é elevado.	
B) O que mantém a empresa em harmonia é o compromisso com a inovação e crescimento. O que importa é ser referência.	
C) O que mantém a empresa em harmonia é o compromisso com a conquista e superação dos objetivos. Ganhar, ser energético e competitivo são temas usuais.	
D) O que mantém a empresa em harmonia são as políticas e regras formais. A estabilidade e o equilíbrio são fundamentais.	

6. Item 5 (de 6)

Lembre-se, a sua tarefa é distribuir 100 pontos dentre as quatro alternativas. Mais pontos deverão ser destinados para as alternativas que melhor refletirem a sua empresa e menos pontos para as que pior refletirem a sua empresa. A soma dos pontos distribuídos precisa ser igual a 100.

6. Sobre a ênfase estratégica da Empresa Júnior:

A) Para a empresa é importante o desenvolvimento das pessoas. A confiança, a abertura e a participação são valorizadas.	
B) Para a empresa é importante a aquisição de novos recursos e a criação de novos desafios. Novas experiências e a busca por novas oportunidades são valorizadas.	
C) Para a empresa é importante a competitividade e os resultados. A ênfase está na superação dos objetivos ambiciosos e na liderança de mercado.	
D) Na empresa é importante a permanência e a estabilidade. O controle, a eficiência e o bom funcionamento são valorizados.	

7. Item 6 (de 6)

Lembre-se, a sua tarefa é distribuir 100 pontos dentre as quatro alternativas. Mais pontos deverão ser destinados para as alternativas que melhor refletirem a sua empresa e menos pontos para as que pior refletirem a sua empresa. A soma dos pontos distribuídos precisa ser igual a 100.

7. Sobre os critérios de sucesso da Empresa Júnior:

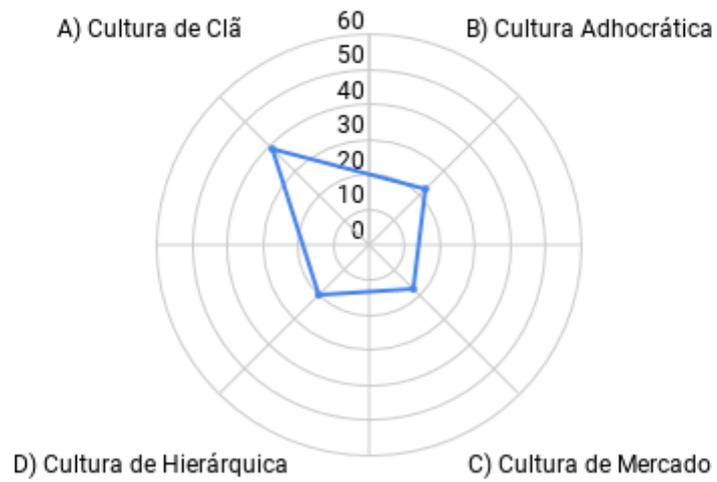
A) Para a empresa, o sucesso está no desenvolvimento dos recursos humanos, no trabalho em equipe, no grau de envolvimento dos seus empregados e na preocupação com as pessoas.	
B) Para a empresa o sucesso está na exclusividade e novidade dos seus produtos e serviços. O objetivo é ser líder no produto e na inovação.	
C) Para a empresa o sucesso está na conquista e liderança de mercado. Os pontos-chave são a liderança de mercado e vantagem competitiva.	
D) Para a empresa o sucesso está na eficiência. Os aspectos cruciais são o respeito aos compromissos, o planejamento e o controle de custos.	

APÊNDICE B: MODELO DE VALORES COMPETITIVOS POR EMPRESA JÚNIOR

Figura 6: resultados da Empresa Júnior 01.

Empresa Júnior 1

A) 39,01; B) 22,70; C) 17,98; D); 20,32

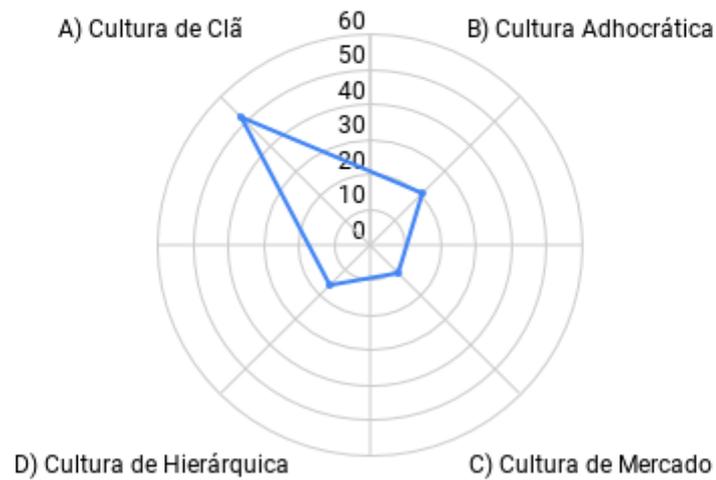


Fonte: dados da pesquisa (2020).

Figura 7: resultados da Empresa Júnior 02.

Empresa Júnior 2

A) 51,81; B) 21,25; C) 11,11; D) 15,83

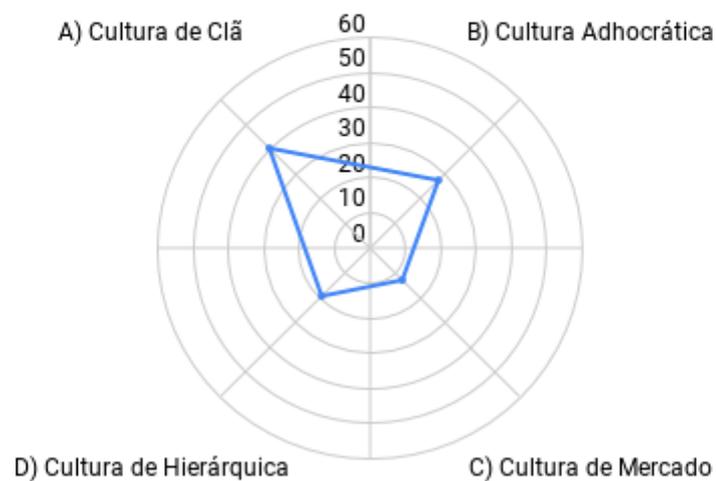


Fonte: dados da pesquisa (2020).

Figura 8: resultados da Empresa Júnior 03.

Empresa Júnior 3

A) 40,08; B) 27,17; C) 13,14; D) 19,61

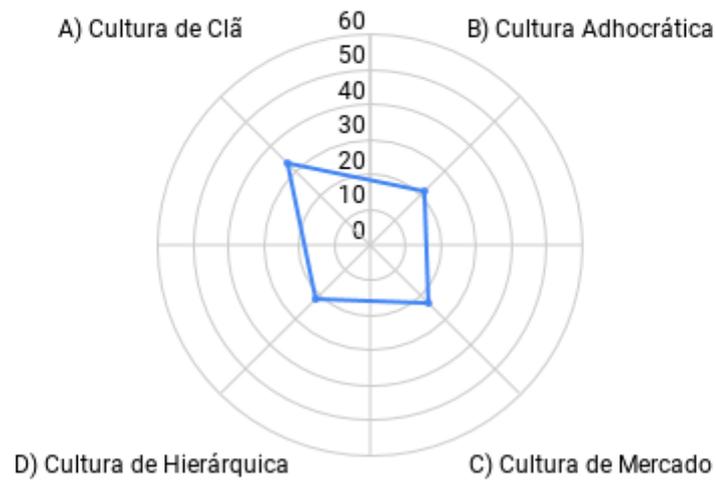


Fonte: dados da pesquisa (2020).

Figura 9: resultados da Empresa Júnior 04.

Empresa Júnior 4

A) 33,13; B) 21,46; C) 23,54; D) 21,88;

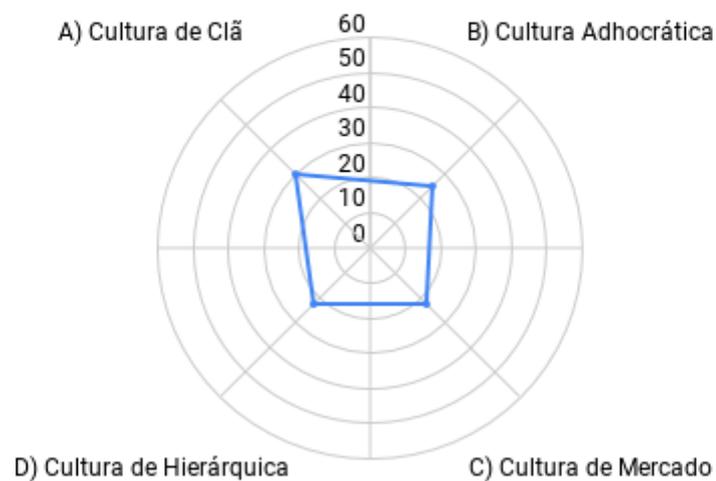


Fonte: dados da pesquisa (2020).

Figura 10: resultados da Empresa Júnior 05.

Empresa Júnior 5

A) 30,12; B) 24,88; C) 22,68; D) 22,32;

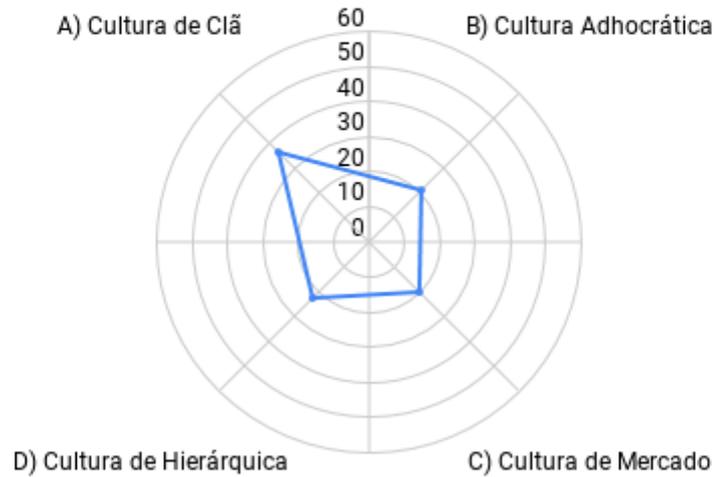


Fonte: dados da pesquisa (2020).

Figura 11: resultados da Empresa Júnior 06.

Empresa Júnior 6

A) 36; B) 21,35; C) 19,81; D) 22,69;

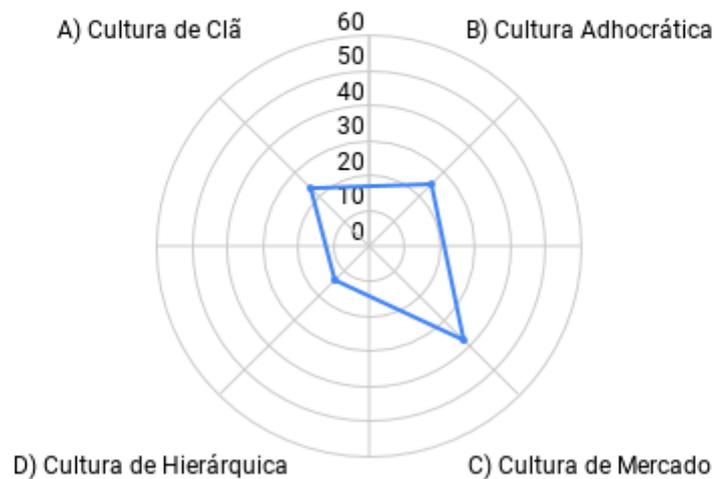


Fonte: dados da pesquisa (2020).

Figura 12: resultados da Empresa Júnior 07.

Empresa Júnior 7

A) 23,54; B) 25,21; C) 37,71; D) 13,54;

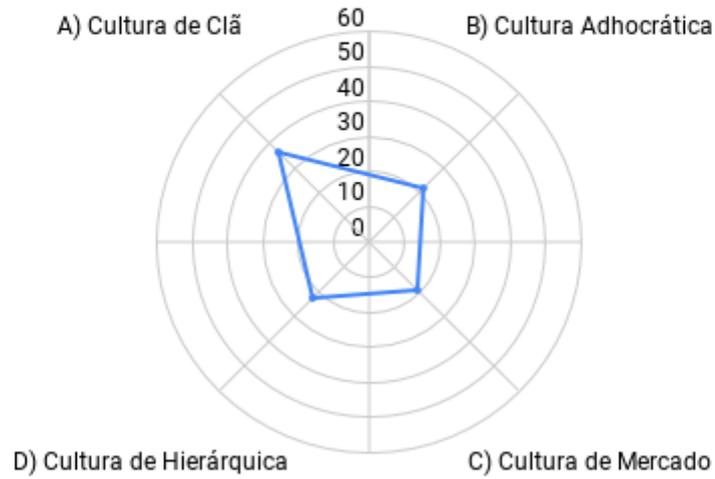


Fonte: dados da pesquisa (2020).

Figura 13: resultados da Empresa Júnior 08.

Empresa Júnior 8

A) 36,11; B) 21,57; C) 19,35; D) 22,96;

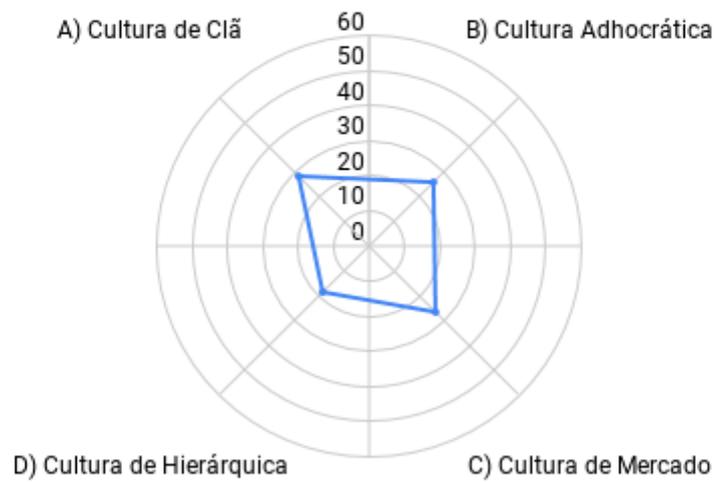


Fonte: dados da pesquisa (2020).

Figura 14: resultados da Empresa Júnior 09.

Empresa Júnior 9

A) 28; B) 26,25; C) 26,67; D) 18,75;

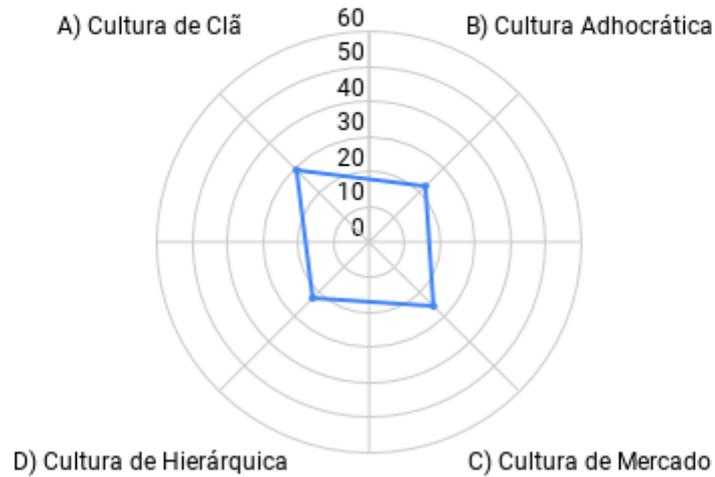


Fonte: dados da pesquisa (2020).

Figura 15: resultados da Empresa Júnior 10.

Empresa Júnior 10

A) 28,75; B) 22,99; C) 25,69; D) 22,57;

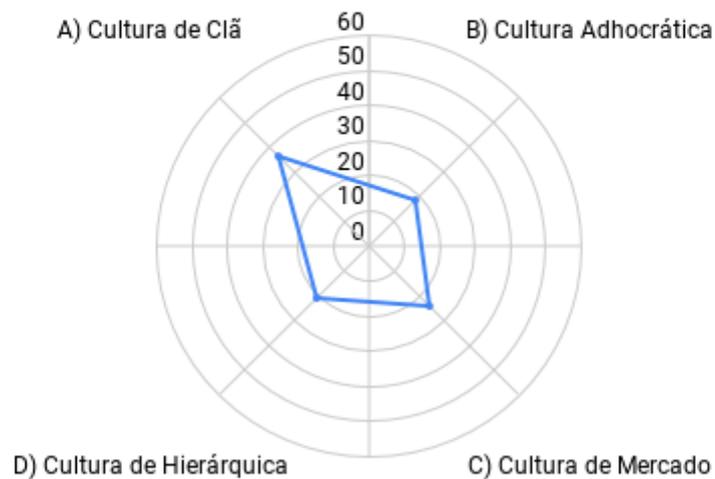


Fonte: dados da pesquisa (2020).

Figura 16: resultados da Empresa Júnior 11.

Empresa Júnior 11

A) 36,14; B) 18,67; C) 24,07; D) 21,13;

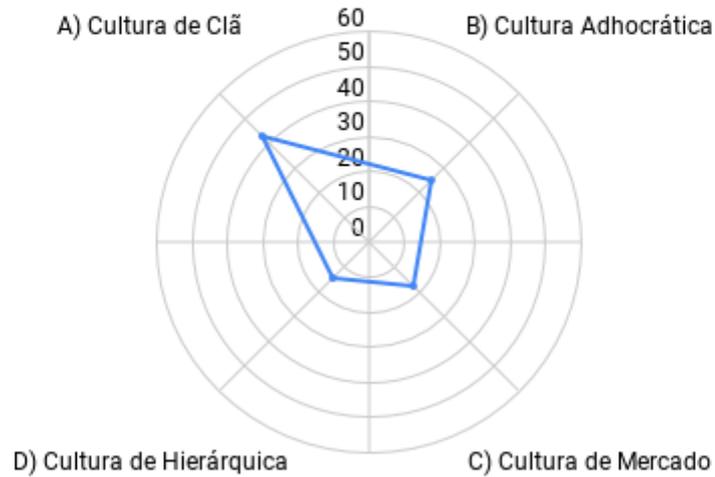


Fonte: dados da pesquisa (2020).

Figura 17: resultados da Empresa Júnior 12.

Empresa Júnior 12

A) 42,82; B) 25,38; C) 17,63; D) 14,17;

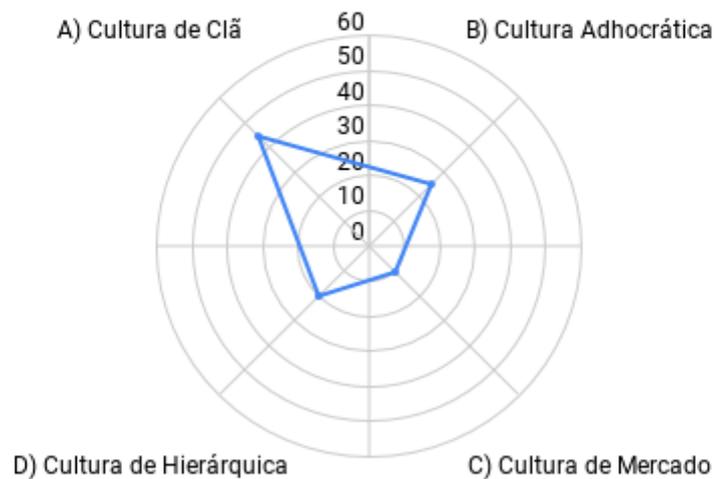


Fonte: dados da pesquisa (2020).

Figura 18: resultados da Empresa Júnior 13.

Empresa Júnior 13

A) 44,58; B) 24,69; C) 10,36; D) 20,36;



Fonte: dados da pesquisa (2020).

APÊNDICE C – RELATOS PESSOAIS

Entrei no Movimento Empresa Júnior no final de 2015 e atuei até o final de 2018, neste período, atuei por um pouco mais de dois anos na JRS Consultoria e 1 ano na Federação de Empresas Júniores do Estado de Alagoas, a FEJEA, e no que tange a cultura organizacional das empresas juniores e a possível presença de isomorfismo, posso apontar os seguintes aspectos:

a) Como integrante de uma empresa júnior (EJ), pude vivenciar uma dinâmica de trabalho pautada em muita autonomia, confiança e uma ânsia constante por mudanças e novas ideias. Na JRS Consultoria, a equipe era tida como uma verdadeira família, sempre aberta colaborar para que os demais membros pudessem aprender e ensinar uns com os outros a todo momento, os membros tinham voz para propor mudanças para a empresa, além da instituição de um processo eleitoral para a diretoria do ano seguinte, que acontece de forma democrática, através do voto individual de cada um dos membros. O voto também é um recurso utilizado para aprovar o planejamento estratégico e planejamento financeiro da empresa no início do não.

Além do grande senso de união, a empresa era muito marcada por todo o seu respeito a história, ritos muito bem definidos e um senso de cobrança constante para que todos os membros estejam atuando de forma condizente com os valores da empresa. Valores e crenças estes que costumavam ser bastante reafirmados durante retiros semestrais em que ocorriam as imersões da equipe.

Ao longo da minha experiência como membro da JRS Consultoria, pude vivenciar algumas mudanças: 2016 foi um ano marcado pelo início de um novo triênio no Movimento Empresa Júnior e com isso, vem a renovação do Ciclo Estratégico da Rede, que optou por não mais basear a classificação das EJs a partir de auditorias de indicadores de gestão da qualidade e sim em faturamento e número de projetos vendidos.

Com essa alteração, as empresas juniores alagoanas deixaram de ter setores de qualidade, remodelaram seus respectivos setores de marketing para que sejam focados em relações públicas e sim a inserção de suas respectivas marcas em seu mercado através de redes sociais, toda a rede passou a realizar prospecção ativa de novos clientes por meio de ligações telefônicas, todas as empresas juniores deixaram

de realizar eventos e demais ações que não fossem relevantes para a sua atividade econômica fim. Além dessas mudanças, muitas empresas juniores redefiniram seus organogramas para que mais pessoas estivessem alocadas nas Diretorias de Projetos de cada empresa, enxugando os demais setores de gestão e tornando possível que os setores de projetos comportassem um diretor, alguns poucos gerentes responsáveis por vender e gerenciar projetos e uma gama maior de projetistas dedicados a execução dos projetos vendidos.

Outro grande modismo que pude vivenciar se deu em 2017, com a decisão de retirar o cargo de Presidente do organograma da JRS Consultoria, o que motivou mais 3 EJs a tomarem a mesma decisão naquele ano e outras a reverem o papel do Presidente.

b) Como integrante da FEJEA, pude atuar diretamente com a coordenação e desenvolvimento da rede de empresas juniores alagoanas, diante desse contexto, pude perceber como as EJs possuem muitas características e dores em comum e como seria possível capacitar seus membros para que eles aprendam ferramentas e técnicas para superar os seus desafios, ou ao menos incentivar os membros da rede para que procurem pessoas que ocupam a sua mesma função em outra EJ, como forma de aprendizado mutuo.

Outro aspecto a ser levantado é o sentimento de “competição” aflorado entre empresas juniores para se firmarem como campeãs de vendas e faturamento dentre as EJs filiadas à federação, ainda que muitas delas atuem com áreas econômicas totalmente distintas.

Como FEJEA, não temos poder algum sobre as EJs, mas atuamos para estimulá-las a estarem em constante busca de seus objetivos como empresa e para que ajudem outras EJs a alcançarem os seus objetivos, dado que todas precisam atuar para que a rede alagoana bata a sua meta e cumpra o seu propósito. Para incentivar as EJs, costumamos enaltecer comportamentos e conquistas condizentes que estejam alinhados com os valores do MEJ e com o alcance de resultados que os aproximem de suas metas anuais.

Ao longo do ano, fui capaz de atuar na produção de eventos para que os empresários juniores possam se encontrar, criar laços afetivos, celebrar conquistas de EJs que estão obtendo resultados satisfatórios, aprender práticas validadas por EJs que estão sendo produtivas e reafirmar o sentimento de pertencimento do MEJ.