

## SENTIMENTO COLETIVO: ESTUDO DA CULTURA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA JÚNIOR

Giseli Rodrigues Wagner<sup>1</sup>  
Vânia Medianeira Flores Costa<sup>2</sup>  
Luciana Fighera Marzall<sup>3</sup>  
Elenara Milena de Cristo<sup>4</sup>

### RESUMO

Este estudo foi desenvolvido em uma Empresa Júnior (XYZ Jr.) e objetivou identificar os elementos presentes da cultura organizacional da mesma. Foi realizada uma pesquisa qualitativa, descritiva, de estudo de caso, com a aplicação da versão reduzida do Instrumento Brasileiro de Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO), a classificação dos valores da Empresa Jr. e uma entrevista semiestruturada com membros da empresa. Os resultados demonstraram que a XYZ Jr. prioriza a coletividade e cooperação na execução de suas atividades, sendo o valor “sentimento coletivo” o mais identificado pelos membros no cotidiano da empresa. Visando fortalecer a cultura organizacional e intensificar a relação entre os membros e a empresa, foram propostas sugestões de melhoria relacionadas aos elementos culturais.

**Palavras-Chave:** Cultura organizacional; Valores; Empresa júnior.

### SENTIMIENTO COLECTIVO: ESTUDIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA JUNIOR

### RESUMEN

Este estudio fue desarrollado en una Empresa Junior (XYZ Jr.) y tuvo como objetivo identificar los elementos presentes en su cultura organizacional. Se realizó una investigación cualitativa-cuantitativa, descriptiva, de estudio de caso, con la aplicación de la versión reducida del Instrumento Brasileiro de Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO), la clasificación de los valores en XYZ Jr. y una entrevista semiestruturada con miembros de la empresa. Los resultados mostraron que XYZ Jr. prioriza la colectividad y la cooperación en la ejecución de sus actividades,

<sup>1</sup>Doutoranda em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria, UFSM.

<sup>2</sup>Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia, UFBA (2008). Atualmente é professora Associada do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Santa Maria. Coordenadora do Curso de Especialização em Ciência de Dados na Administração Pública UAB/UFSM - Modalidade EaD (2023-2025).

<sup>3</sup>Doutora em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria, UFSM (2020).

<sup>4</sup>Mestranda em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria, UFSM.

siendo el valor “sentimiento colectivo” el más identificado por los integrantes en el cotidiano de la empresa. Con el objetivo de fortalecer la cultura organizacional e intensificar la relación entre los integrantes y la empresa, se propusieron sugerencias de mejora relacionadas con los elementos culturales.

**Palabras clave:** Cultura organizacional; Valores; Empresa junior.

**COLLECTIVE FEELING: STUDY OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN A JUNIOR COMPANY**

### **ABSTRACT**

This study was developed in a Junior Company (XYZ Jr.) and aimed to identify the elements present in its organizational culture. A qualitative-quantitative, descriptive, case study research was carried out, with the application of the reduced version of the Instrumento Brasileiro de Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO), the classification of the values at XYZ Jr. and a semi-structured interview with company members. The results showed that XYZ Jr. prioritizes the collectivity and cooperation in the execution of its activities, being the value “collective feeling” the most identified by the members in the daily life of the company. In order to strengthen the organizational culture and intensify the relationship between the members and the company, suggestions for improvement related to cultural elements were proposed.

**Keywords:** Organizational culture; Values; Junior company.

### **INTRODUÇÃO**

A cultura de uma sociedade, segundo Russo (2017), caracteriza-se pelo somatório de ideias e padrões de comportamento, adquiridos pela imitação ou instrução de membros de um grupo, independente da transmissão genética. Schein (2017), afirma que a cultura pode ser considerada uma abstração que resulta em forças criadas em situações sociais e organizacionais. Para esse autor, a cultura auxilia a explicar alguns aspectos mais aparentemente incompreensíveis e irracionais do que ocorre em grupos e organizações.

Conforme Da Silva, Medeiros e Albuquerque (2009), quando se analisam as influências internas que atingem as empresas, as crenças e valores têm um impacto considerável, assim a cultura organizacional (CO) é capaz de influenciar fortemente toda a organização. Para Schein (2017), a cultura também é observada quando se desenvolve um padrão de pressupostos compartilhados por um grupo que aprendeu a resolver os problemas da organização. Estes

fatores são considerados soluções, estabelecendo uma forma unânime de pensar, sentir e agir em relação às adversidades, sendo ensinado aos novos membros quando ingressam no grupo.

Diversas classificações compõem a cultura das organizações. Schein (2017), classifica a cultura organizacional em três níveis: artefatos, valores e pressupostos básicos. Para Banov (2019) existem vários componentes capazes de moldar a CO, como, por exemplo, a filosofia da empresa, o ambiente físico, as políticas e práticas de recursos humanos, entre outros. Diante dessa diversidade, segundo Da Silva, Medeiros e Albuquerque (2009), é importante compreender como a cultura organizacional se desenvolve nos grupos que compõem as empresas, para que possa ser entendida como uma oportunidade a ser explorada, sendo aliada aos objetivos estratégicos da mesma.

Bervanger e Visentini (2016), explicam que independentemente da área de atuação, tamanho ou tempo no mercado, cada vez mais a discussão sobre cultura ganha espaço nas organizações, inclusive nas sem fins lucrativos, como são caracterizadas as empresas juniores. Este estudo foi realizado em uma Empresa Júnior (EJ), vinculada ao curso de Administração, de uma Universidade Federal do Sul do Brasil, que para este trabalho recebeu o nome fictício de XYZ Jr. Visando compreender se seus membros estão alinhados com a cultura da empresa e identificar como esta pode influenciar em seus comportamentos, questiona-se: **como a identificação dos elementos que compõem a cultura organizacional pode ajudar a compreender melhor as interações que ocorrem entre os membros e a XYZ Jr.?**

Com base no exposto, o objetivo geral deste estudo foi identificar os elementos presentes na cultura organizacional da Empresa. Para esta pesquisa, entende-se “elementos” como os fatores, valores e demais aspectos da cultura organizacional no geral.

## **CULTURA ORGANIZACIONAL**

A temática da cultura organizacional se fortaleceu nos anos 1980, segundo Ferreira e Assmar (2008), oriunda do ótimo desempenho de empresas japonesas e da convicção que esse sucesso era fruto do envolvimento dos membros com os valores e filosofia destas organizações. Assim, se consolidou a ideia de que as empresas teriam um melhor desempenho econômico-

financeiro tal qual fosse a identificação dos membros com sua cultura. As autoras complementam que, nos anos seguintes, houve uma vasta produção científica voltada aos aspectos que configuravam a cultura das organizações e como eles se relacionam a outras características do ambiente.

Ferreira e Assmar (2008) apontam ainda que a cultura organizacional tem sido conceituada de diferentes formas e perspectivas teóricas, pois sua concepção abarca a interdependência de processos históricos, estruturas sociais e experiências subjetivas. Dias (2013, p. 73) conceitua cultura organizacional como “um conjunto de valores, crenças e entendimentos importantes que os integrantes de uma organização têm em comum”. Ainda, o autor afirma que o termo define um sistema de valores e crenças que se relacionam com as pessoas, as estruturas, os processos de tomada de decisões e os sistemas de controle das organizações, gerando normas de comportamento.

Conforme Dias (2013), o estudo da cultura organizacional contribui para identificar relações aquém da legitimidade burocrática, auxiliando nas análises da organização e facilitando o processo de tomada de decisão. O autor define cultura como “tudo aquilo que o ser humano consegue aprender, fazer, usar, produzir e conhecer nos grupos sociais aos quais pertence” (p. 41), não sendo relacionados com o instinto natural, tem sua origem na herança social, com o processo de socialização. Duquesne et al. (2015) acrescentam que no meio em que o trabalhador está existe uma cultura cujas forças exercem pressão sobre os mesmos, definindo a maneira como devem interagir entre si e com o ambiente externo.

Schein (2017) explica que em um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que direcionam e limitam o comportamento, a cultura é um fenômeno dinâmico que fornece estrutura e significado aos membros de um grupo. Para o autor, quando se estabelecem grupos, são os líderes que primeiro criam a cultura. Quando a cultura já existe, esta define quem será ou não um líder, estabelecendo critérios para liderança. O conceito de cultura surge quando suposições individuais resultam em experiências compartilhadas, que solucionam problemas de sobrevivência em grupos complexos.

A liderança, para Carvalho et al. (2013), representa um elemento fundamental na cultura organizacional, pois influencia os indivíduos a assumirem diferentes comportamentos no trabalho. A iniciativa dos gestores pode propiciar que valores sejam incorporados pelos demais colaboradores trazendo uma nova cultura da organização. Se há um desequilíbrio nos elementos de uma cultura, cabe ao líder identificar os elementos funcionais e disfuncionais, gerenciando a transformação para que o grupo possa sobreviver em um ambiente de mudanças. Parece correto, então, afirmar que o entendimento cultural é importante para todos, mas é indispensável para os que forem liderar (SCHEIN, 2017).

Para Schein (2017), as organizações se originam porque um ou mais indivíduos percebem que a ação coordenada e dirigida de um grupo pode realizar algo que a ação de uma única pessoa não pode. O autor acrescenta que não se formam acidentalmente ou espontaneamente, mas são orientadas para uma meta e têm um propósito específico. Quando estas organizações se consolidam e seus membros se adaptam a uma maneira de se comportar, a um modo de fazer, pode ser identificada a cultura organizacional, criando um sistema de interações que definem uma identidade (BANOV, 2019). Para Danjour et al. (2016), essa cultura tem uma relação direta, de interdependência, com a estratégia que a organização irá assumir, devendo ser observada ao serem estabelecidos os rumos que a organização irá tomar.

O termo “cultura organizacional”, de acordo com Russo (2017), foi estabelecido no final do século XVIII, mas foi só na década de 1930 que se realizou a primeira experiência para entender as organizações em termos de cultura. Para esse autor, os estudos de *Hawthorne*, na *Western Electric Company*, por Elton Mayo e Willian Warner, descreveram três tipos de relações que ocorriam na empresa: técnicas, sociais e ideológicas, relacionado à cultura, crenças compartilhadas e compreensão do ambiente pelos membros. Russo (2017) destaca que costumes, valores, crenças e modo de agir são alguns significados comuns associados ao tema. E ainda que a cultura organizacional pode ser considerada um padrão de referência para estabelecer o posicionamento de todos na organização diante de determinada situação. O autor enfatiza que quando as atitudes são definidas de acordo com a cultura dominante, diferenciando uma organização da outra, identifica-se a identidade organizacional.

Perez e Cobra (2017) mencionam que a cultura em uma organização inclui “práticas, símbolos, hábitos, comportamentos, valores éticos e morais, além de princípios, crenças, políticas internas e externas, sistemas, jargão e clima organizacional” (p. 39). Estes autores salientam que se há identificação entre os membros e a cultura, estes passam a sentir satisfação e orgulho do trabalho, podendo ultrapassar suas atribuições, entendendo que os problemas da empresa são de todos, e farão com interesse e motivação tudo que estiver ao seu alcance.

Schein (2017) acrescenta que cultura organizacional pode ser definida como as crenças e os pressupostos básicos partilhados pelos participantes de uma organização. Estes agem involuntariamente, definindo a visão que a organização tem de seu ambiente e de si própria. Cada vez que estes pressupostos básicos são eficazes para solucionar problemas de adaptação externa e integração interna das organizações, se constitui um padrão que vai sendo repetido pelos membros, ensinado aos novos membros, passando a fazer parte dos elementos da cultura organizacional.

## **IDENTIFICAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Schein (2017) afirma que as organizações comumente apresentam um propósito, estratégias, problemas a serem resolvidos, uma agenda de mudança, entre outros fatores. Para esse autor, entender como a cultura impacta nestes aspectos é útil e necessário. Russo (2017) observa que a forma de gestão empresarial, os objetivos estratégicos, o comportamento dos membros, são influenciados pela cultura organizacional. Por isso, é fundamental conhecer o perfil cultural das organizações para promover uma gestão de alto desempenho. O mesmo autor complementa que a cultura precisa estar alinhada à missão e as metas da empresa, e quando o diagnóstico é feito de forma apropriada, é de grande valia para os líderes.

Duquesne et al. (2015) afirmam que ter clareza sobre a cultura vigente auxilia os gestores a promover condições ambientais satisfatórias para a realização das atividades laborais. Vertel et al. (2013) menciona que a pesquisa da cultura organizacional por meio do processo de mensuração tem sido primordial para estabelecer parâmetros quanto aos métodos mais eficientes de coleta de informações, resultando em uma melhor caracterização destas.

Para este autor, o avaliador da cultura organizacional deve indagar qual o método é o mais adequado, a ferramenta mais eficaz que caracteriza o constructo, ajustando à realidade dos contextos estudados. Para conhecer uma cultura organizacional, Just et al. (2018) reitera que diversos estudiosos se empenham na operacionalização dos conceitos, com a proposição de escalas. Os autores entendem que o uso de questionários, com questões sobre valores e práticas organizacionais, pode ser uma forma de mensuração.

Para Russo (2017), entre os diversos modelos existentes para a análise cultural das organizações. Os mais atuais não estabelecem formas de como as organizações devem ser, apenas propiciam meios para uma análise baseada em temas como personalidade, controle, hierarquia, foco temporal e no ambiente das instituições. Já quanto à abordagem metodológica utilizada, há um amplo debate sobre as pesquisas qualitativas e quantitativas. Schein (2017) defende que a cultura pode ser avaliada por processos de entrevista, identificando as suposições culturais e classificando-as em forças ou fraquezas de acordo com os objetivos da organização, considerando que questionários podem não demonstrar confiabilidade nas respostas.

Em contrapartida, Da Silva, Medeiros e Albuquerque (2009), argumentaram em seus estudos que a utilização de questionários na abordagem quantitativa pressupõe a existência de elementos culturais que são universais e que possibilitam comparações entre as diferentes organizações. Esta forma de avaliação também permite analisar relações entre variáveis e realizar investigações sistemáticas longitudinais, pois o instrumento apresenta estabilidade com o passar do tempo. Contudo, para estes autores, não é possível estabelecer qual abordagem é mais adequada para o diagnóstico da cultura organizacional. A escolha do método deve ser baseada nos objetivos da pesquisa, muitas vezes sendo realizados estudos que associam ambos os métodos, visando compensar as fraquezas de cada abordagem e evidenciar seus pontos fortes.

Com o intuito de construir um instrumento que avaliasse a cultura organizacional no contexto brasileiro, Ferreira et al. (2002) desenvolveram o Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO), destinado a identificar os valores e práticas que

configuram a cultura de uma organização, segundo a percepção de seus membros. A construção deste instrumento aconteceu em duas etapas. Inicialmente, 17 gestores de organizações públicas e privadas foram entrevistados sobre as principais metas da organização, atividades, atitudes e formas de relacionamento, procedimentos para a tomada de decisão, planejamento de mudanças, distribuição de recompensas e atendimento aos clientes internos e externos. Por meio da análise de conteúdo destas entrevistas, foi elaborado um instrumento inicial com 126 itens (FERREIRA et al. 2002).

Na segunda etapa do estudo, o instrumento inicial foi aplicado para 823 membros de organizações públicas e privadas da cidade do Rio de Janeiro. Com o resultado foi realizada análise fatorial exploratória, indicando a presença de 7 fatores, para os quais permaneceram os itens que apresentaram cargas fatoriais iguais ou superiores a 0,30 e congruência conceitual com os demais itens do fator. O questionário final, em sua versão completa, apresenta 94 questões, classificadas em 7 fatores, sendo quatro fatores associados a valores e três fatores associados a práticas organizacionais (FERREIRA et al. 2002).

Ferreira e Assmar (2009) trazem como alternativa para situações que necessitem de um instrumento mais breve, uma versão reduzida do IBACO. Nesta versão, o questionário apresenta 30 itens, e mantém as mesmas qualidades psicométricas da versão original, classificados em 6 dos fatores da versão completa, exceto o fator “valores de rigidez na estrutura hierárquica de poder”. Ferreira et al. (2002), salientam que o IBACO pode ser utilizado em pesquisas acadêmicas visando entender o papel que a cultura desempenha na vida dos diversos tipos de organizações, sejam empresas privadas que visam lucro, instituições públicas, como as universidades, organizações sem fins lucrativos, como é o caso das empresas juniores, entre outras.

## **MOVIMENTO EMPRESA JÚNIOR**

O Movimento Empresa Júnior (MEJ), de acordo com Bervanger e Visentini (2016), tem sua origem na França, em 1967, como um projeto do governo local. Neste mesmo ano, segundo Palassi, Martinelli e De Paula (2020), com o intuito de complementar os estudos dos alunos de



graduação, desenvolvendo teoria e prática, foi fundada a primeira Empresa Júnior (EJ) de consultoria, a Júnior ESSEC, vinculada a École Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales (ESSEC), em Paris, na França. Bervanger e Visentini (2016) mencionam que, dois anos depois, já haviam mais de vinte EJ's em atividade na França, sendo criada a primeira Confederação Nacional de Empresas Juniores.

O MEJ chegou ao Brasil em 1988, através da Câmara de Comércio França-Brasil. No ano seguinte, na Fundação Getúlio Vargas, em São Paulo, foi fundada a primeira empresa júnior da América Latina, a Empresa Júnior Getúlio Vargas (EJFGV) (PALASSI; MARTINELLI; DE PAULA, 2020). A partir disso, com base em Brasil Jr. (2020a), o MEJ se desenvolveu de forma exponencial, e, atualmente, existem mais de 900 EJs no Brasil, alcançando mais de 110 Universidades, tendo como missão formar, por meio da vivência empresarial, empreendedores comprometidos e capazes de transformar o Brasil.

Para Bervanger e Visentini (2016), as empresas juniores são associações sem fins lucrativos, localizadas em Instituições de Ensino Superior, que possibilitam aos acadêmicos a atuação no mercado de trabalho ao longo da graduação. Vinculadas a projetos de extensão, as EJ's encontram-se organizadas em Federações Estaduais, que constituem a Confederação Brasileira de Empresas Juniores, a Brasil Júnior. No Brasil, são geridas pela Lei nº 13.267, de 6 de abril de 2016, que disciplina a criação e organização das EJs, afirmando que:

Art. 2º Considera-se empresa júnior a entidade organizada nos termos desta Lei, sob a forma de associação civil gerida por estudantes matriculados em cursos de graduação de instituições de ensino superior, com o propósito de realizar projetos e serviços que contribuam para o desenvolvimento acadêmico e profissional dos associados, capacitando-os para o mercado de trabalho (BRASIL, 2016, p. 1)

Corroborando com o exposto, Palassi, Martinelli e de Paula (2020) constataram em seu estudo que a motivação dos estudantes para ingressarem no MEJ surge do interesse em obter maior conhecimento durante a graduação na universidade. Já o que faz com que os membros se mantenham no MEJ é o sentimento de identidade coletiva com o movimento. Para Bervanger e Visentini (2016), as EJ's atuam em formato de redes, com objetivo de geração, disseminação,

armazenamento e utilização do conhecimento compartilhado para a tomada de decisões. Isso contribui para aliar a teoria à prática, desenvolvendo a carreira profissional de seus participantes.

## **METODOLOGIA**

Este trabalho caracteriza-se como quali-quantitativo, descritivo, de estudo de caso. Para a coleta de dados, foi utilizado um questionário com 3 partes: (1) dados sócio demográficos, (2) versão reduzida do Instrumento Brasileiro de Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO), elaborado por Ferreira et al. (2002), (3) a classificação dos valores da XYZ Jr.. O respondente deveria classificar em que ordem observava que os valores da XYZ Jr. estavam acontecendo na empresa, atribuindo 6 ao valor mais observado e, assim sucessivamente, até chegar a 1 para o valor menos observado.

Para captar a percepção da CO, foi realizada uma entrevista semiestruturada com membros da empresa, composta por 10 questões, das quais 6 tinham como base os fatores identificados no IBACO e as demais abordavam elementos relacionados a XYZ Jr.. Esta combinação metodológica foi utilizada com vistas a aprofundar o estudo, pois segundo Cooper e Schindler (2016), a triangulação de métodos pode aumentar a qualidade percebida da pesquisa. Foi feita a análise da frequência e porcentagem do perfil dos respondentes, estatística descritiva com média e desvio padrão para os dados quantitativos. Para as entrevistas foi realizada a transcrição e posterior análise de conteúdo.

A XYZ Jr. é composta por 21 membros e todos são estudantes universitários. A pesquisa quantitativa foi realizada com todos os membros efetivos empresa júnior, em dezembro de 2020 e contou com a participação final de 20 respondentes para o IBACO e classificação dos valores da empresa. Para a fase qualitativa foram convidados a participar da pesquisa 4 membros, selecionados de forma aleatória, por conveniência, com único critério de que tivessem feito parte da diretoria da gestão do ano de 2020 ou tivesse sido eleito para compor a diretoria da gestão de 2021. As entrevistas foram realizadas em janeiro de 2021. O Quadro 1 apresenta o perfil dos participantes da pesquisa.

Quadro 1 - Características do perfil dos participantes

CARACTERÍSTICAS	DISTRIBUIÇÃO	
	FREQUÊNCIA (n)	PORCENTAGEM (%)
<b>Sexo</b>		
Feminino	10	50
Masculino	10	50
<b>Idade</b>		
18 anos	1	5
19 anos	6	30
20 anos	4	20
21 anos	5	25
22 anos	2	10
23 anos	1	5
24 anos	1	5
<b>Curso de Origem</b>		
Administração	6	30
Outro*	14	70

\*Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, Comunicação Social – Produção Editorial, Comunicação Social – Relações Públicas, Direito, Engenharia de Produção, Engenharia Elétrica, Engenharia Química e Matemática.

Fonte: elaborada pelas autoras (2022).

### **AValiação DA CULTURA ORGANIZACIONAL DA XYZ JR.**

A versão reduzida do IBACO, utilizada nesta pesquisa, é composta por 6 fatores com 5 afirmativas cada, 3 deles estão associados a valores: Valores de profissionalismo cooperativo; Valores de profissionalismo competitivo e individualista e Valores associados à satisfação e

bem-estar dos empregados. Os outros 3 são ligados às práticas da organização: Práticas de integração externa; Práticas de recompensa e treinamento e Práticas de promoção do relacionamento interpessoal. Cada afirmação poderia ser classificada na seguinte escala intervalar: 1 – “não se aplica de modo nenhum”; 2 – “pouco se aplica”; 3 – “aplica-se razoavelmente”; 4 – “aplica-se bastante” e 5 – “aplica-se totalmente”. Os membros foram solicitados a responder de acordo com a realidade observada na empresa, e não sua opinião pessoal.

Os resultados do IBACO, exibidos na Tabela 1, demonstram que o fator que os respondentes desta pesquisa mais identificam na Empresa Jr. é relacionado aos valores de profissionalismo cooperativo, com média de 4,69 e  $\sigma = 0,28$ . O segundo com melhor média foram as práticas de promoção do relacionamento interpessoal, que obteve média de 4,06 e  $\sigma = 0,76$ . Com isso, entende-se que a EJ estimula a cooperação entre os membros e busca possibilitar que estes se relacionem de forma satisfatória. De acordo com Ferreira et al. (2002), estes valores demonstram que a empresa reconhece aqueles que apresentam espírito de colaboração na busca do atingimento das metas e as práticas favorecem a coesão interna.

Tabela 1 - Avaliação da cultura organizacional da XYZ Jr.

<b>FATOR</b>	<b>MÉDIA</b>	<b>DESVIO PADRÃO (<math>\sigma</math>)</b>
Valores de profissionalismo cooperativo	4,69	0,07
Práticas de promoção do relacionamento interpessoal	4,06	0,76
Práticas de integração externa	4,03	0,28
Valores associados à satisfação e bem-estar dos empregados	4,03	0,36
Práticas de recompensa e treinamento	3,47	0,70
Valores de profissionalismo competitivo e individualista	2,70	0,44

Fonte: elaborada pelas autoras (2022).

Os fatores valores associados à satisfação e bem-estar dos empregados e práticas de integração externa apresentaram a mesma média, 4,03 e desvio padrão de 0,36 e 0,28, respectivamente. Percebe-se que a empresa se preocupa tanto com os membros da EJ quanto com os clientes externos. No entanto, o fator referente às práticas de recompensa e treinamento obteve média um pouco abaixo, 3,47 e  $\sigma = 0,70$ , indicando que, mesmo com a valorização dos membros, estes são apenas razoavelmente estimulados com capacitações e retribuições pelos seus méritos. O resultado destes fatores corrobora com o apresentado por Duquesne et al. (2015), que ao estudar uma empresa supermercadista, os resultados da pesquisa apontaram para a existência de práticas e valores de uma cultura organizacional consolidada, trabalhando com foco especialmente para o atendimento ao cliente externo, preocupando-se com a satisfação e qualidade de vida dos funcionários, mas que ainda pouco investimento em treinamento e sistemas de recompensas.

A menor média observada foi para o fator que trata dos valores de profissionalismo competitivo e individualista, pontuando 2,70 e  $\sigma = 0,44$ , assinalando que os membros da XYZ Jr. acreditam que pouco se aplica a valorização do individualismo e disputa entre os colegas de EJ. Isso vai ao encontro do observado em fatores expostos anteriormente, que demonstraram a presença de valores relacionados à coletividade e práticas que incentivam o bom relacionamento entre os membros. Estes resultados são semelhantes aos de Vegro et al. (2016), que ao avaliarem a cultura organizacional de um hospital privado, também se depararam com médias mais altas para valores de cooperação, enquanto os de profissionalismo individual tiveram nota menores, havendo uma baixa valorização exclusiva da competência individual para o alcance de objetivos.

O IBACO identificou valores e práticas presentes na XYZ Jr. por meio da pontuação atribuída aos seus diferentes fatores. Para complementar o entendimento da relação entre estes resultados e o cotidiano da empresa, a seguir apresenta-se a avaliação dos valores que compõem os norteadores estratégicos da EJ.

## **VALORES DA XYZ JR.**

Os valores da XYZ Jr., presentes nos seus norteadores estratégicos, sob os quais a EJ deve pautar suas ações, princípios e questões éticas são: profissionalismo, honestidade, sentimento coletivo, atitude de dono, sede por conhecimento e ser vibrante. Quando um novo membro ingressa na empresa, é esperado que ele se identifique com a maioria destes valores e os reconheça no cotidiano da EJ. Visando determinar o quanto estes valores indicados são percebidos na rotina organizacional da XYZ Jr., foi solicitado aos membros que indicassem a ordem pela qual eles observavam a presença destes valores no dia a dia da empresa. O resultado exibe-se na Tabela 2.

Tabela 2 - Identificação dos valores da XYZ Jr. na percepção de seus membros

ORDEM DE IDENTIFICAÇÃO	VALOR DA XYZ JR.	MÉDIA	DESVIO PADRÃO ( $\sigma$ )
1º	Sentimento Coletivo	4,30	1,63
2º	Honestidade	3,80	1,40
3º	Profissionalismo	3,45	1,96
4º	Ser Vibrante	3,35	1,76
5º	Atitude de Dono	3,15	1,79
6º	Sede por conhecimento	2,95	1,57

Fonte: elaborada pelas autoras (2022).

O valor mais identificado atualmente na XYZ Jr. é o sentimento coletivo. A média da nota atribuída a este valor ficou em 4,30, com  $\sigma = 1,63$ . O segundo lugar corresponde a honestidade, com média 3,80 e  $\sigma = 1,40$ . Na sequência aparece profissionalismo, com média de 3,45 e  $\sigma = 1,96$ , seguido por ser vibrante, média 3,35 e  $\sigma = 1,76$ . Em quinto lugar está atitude de dono, que obteve 3,15 de média e  $\sigma = 1,79$ . Por fim, o valor menos observado no cotidiano da empresa e sede por conhecimento, com média de 2,95 e  $\sigma = 1,57$ .

Ao relacionar a percepção dos membros sobre os valores originários da XYZ Jr. com a classificação dos fatores no IBACO, verifica-se que há certa congruência nos resultados,

principalmente no que se refere ao trabalho coletivo. No IBACO, o fator valores de profissionalismo cooperativo e práticas de promoção do relacionamento interpessoal foram os que obtiveram maior média (4,69 e 4,06, respectivamente), resultado reiterado pela nota atribuída à percepção do valor de sentimento coletivo (4,30) e honestidade (3,80). Isso reforça o observado, que a XYZ Jr. preza pelas ações realizadas na coletividade, com o auxílio mútuo entre os membros, fomentando que as relações sejam desenvolvidas de forma positiva, correta e harmônica.

Profissionalismo e atitude de dono foram classificados com notas intermediárias (3,45 e 3,15), equiparando a identificação das práticas de integração externa do IBACO, que relatam ações voltadas ao planejamento estratégico, tomada de decisão e relação com clientes. Ainda, pode-se relacionar o valor sede por conhecimento com o fator práticas de recompensa e treinamento, ambos com médias de pontuação baixas (2,95 e 3,47). Com isso, entende-se que não há um estímulo na XYZ Jr. para que seus membros busquem de forma autônoma por informações, nem a oferta de conteúdos pela empresa para os mesmos.

Sobre esta relação, do valor sede por conhecimento com as práticas de recompensa e treinamento, o resultado baixo torna-se curioso ao considerar que os respondentes são todos estudantes universitários, os quais deveriam estar em constante busca por aprendizado. Ainda, fazer parte de uma empresa júnior também poderia trazer experiências teóricas e práticas, que não foram reconhecidas pelos pesquisados. Just et al. (2018) encontrou resultados semelhantes na análise da CO em uma Instituição de Ensino Superior Privada, na percepção dos docentes, técnicos e alunos. Neste estudo, fator prática de recompensa e treinamento também obteve respostas intermediárias, tendo recebido menores avaliações pelos estudantes.

Por fim, o valor ser vibrante, que descreve a atitude de demonstrar o quanto o membro se importa e é empolgado com a empresa a ponto de promovê-la, obteve uma nota intermediária (3,35). Para aprofundar estes resultados, a seguir serão apresentadas as opiniões acerca da cultura organizacional da XYZ Jr., captadas por meio de entrevistas semiestruturadas com alguns de seus membros.

## PERCEPÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA XYZ JR.

Na segunda fase deste estudo, realizou-se uma entrevista semiestruturada com quatro membros da XYZ Jr., com perguntas baseadas nos fatores do IBACO e nos valores oriundos da empresa. Para preservar a identidade dos entrevistados, quando necessário utilizou-se a identificação como: E1, E2, E3 e E4.

A primeira questão se refere à forma como são realizadas as atividades na XYZ Jr., se, em sua maioria, de forma individual ou coletiva. Na opinião dos entrevistados, no geral, a maioria das atividades ocorre de forma coletiva, considerando principalmente a atividade fim da empresa, que são as consultorias. Para este serviço, comumente são alocados três membros, dois com a função de consultores e um gerente, que trabalham em conjunto na realização das atividades. Esta coletividade também foi citada nas tarefas da área comercial, onde as reuniões de diagnóstico com potenciais clientes são feitas em dupla. Segue relato de E2:

*Olha, eu acho que é bastante coletivo, assim. Da atividade fim, né? Que é o principal carro chefe que tem que ser no mínimo entre duas pessoas, geralmente três. E as demais, geralmente também passam pelas mãos de mais de uma pessoa. Então, eu vejo como sendo mais em grupo. (E2)*

Mesmo que relatos indicando a coletividade nas ações da XYZ Jr. tenham prevalecido, também foram citadas algumas atividades que acontecem de forma individual. Estas se referem à atuação das diretorias, quando executam ações de suas áreas específicas ou quando determinados membros consideram que trabalham melhor sozinhos. Ainda, um dos entrevistados expressou opinião diferente dos demais. Ressaltou que há individualismo no exercício das funções da empresa, destacando as atividades das diferentes áreas e que mesmo havendo grupos para realização de consultorias, estes se limitam ao serviço que estão prestando, não havendo comunicação entre os diferentes grupos de consultoria.

Um ponto importante, que teve sua primeira manifestação nesta questão, foi a sobrecarga dos membros da XYZ Jr., citado pelo E4 como fator motivador para que não haja o diálogo entre as diferentes equipes de consultoria. Em contraponto, como um aspecto que



resulta na restrição de atitudes individualizadas, é trazida a necessidade de validar ideias ou tomar decisões consultando a opinião de membros que ocupam cargos maiores na empresa. Isso pode parecer um incentivo à cooperação, mas é apontado pelos entrevistados como uma burocracia excessiva da empresa ou falta de confiança dos membros.

A segunda pergunta da entrevista tratava da identificação de atitudes ou comportamentos competitivos da XYZ Jr. Os membros relataram que percebem alguma competitividade dentro da empresa, em tarefas do comercial, de realização de projetos com qualidade, nas diretorias das áreas, por exemplo. Mas todos afirmaram não ser uma competitividade que visa ludibriar os demais, e sim estimular o alcance das metas e da alta performance individual, como pode ser observado nas seguintes falas.

*Não é uma competitividade com a outra pessoa, mas consigo mesmo. Então, a gente sempre tem que tentar sermos nossas melhores versões para que nossa avaliação seja boa e conseqüentemente nosso reconhecimento seja bom. (E1)*

*Não necessariamente uma competição de um contra o outro, mas sempre tentando ser o melhor, tem bastante disso. (E4)*

Na sequência, os entrevistados foram questionados sobre a presença de práticas que estimulam o bem-estar e a satisfação dos empresários juniores. Estes percebem que existem diferentes práticas adotadas pela EJ com a intenção de satisfazer e aumentar o bem-estar dos membros. Foram citados pontos de encontros virtuais, com interações para trabalho ou *happy hour*, método de reconhecimento de desempenho, abertura na comunicação entre os membros, cuidado com as relações interpessoais nas equipes de consultoria e atenção para o quanto as atividades desenvolvidas na EJ contribuem para o crescimento e realização de todos.

No entanto, destaca-se nesta questão a recorrência do relato de sobrecarga entre os membros da empresa. Mesmo que se tente implementar práticas que promovam bem-estar e satisfação, estas são dificultadas pela elevada quantidade de tarefas demandadas pela EJ e o reduzido número de membros que fazem parte da empresa atualmente. Além disso, a realização das atividades de forma remota também influenciou na saturação dos membros,

pois tanto o trabalho quanto o lazer estão acontecendo deste modo, conforme relatado por E3 abaixo:

*Eu acho que tem uma carga muito grande de trabalho, que tem as vezes muitas atividades em um dia só, em um período muito curto de tempo. [...] A gente entende que todo mundo que tá na XYZ tem faculdade, ou trabalha, ou tem outros afazeres durante a semana. Então acaba que os únicos dias que as pessoas têm para descansar são ocupados pela XYZ.*  
(E3)

A questão seguinte perguntou se o comportamento dos membros está de acordo com o esperado para que as metas da XYZ Jr. sejam alcançadas. As respostas oscilaram entre os que concordam que sim, há um alinhamento, e os que observam que este comprometimento acontece em partes. A pergunta cinco questionou aos entrevistados se a XYZ Jr. realiza algum tipo de avaliação de desempenho dos membros. Três dos entrevistados acreditam que há avaliação do desempenho, explicando que ela é conduzida pela área de gestão de pessoas em conjunto com membros que estão mais próximos uns dos outros e podem acompanhar o desenvolvimento das atividades, avaliando questões como: trabalho em equipe, gestão, resultados e comercial. Para E2, a avaliação de desempenho serve para:

*O reconhecimento de um bom trabalho, um trabalho satisfatório, tanto entregando pro time quanto individualmente para o seu desenvolvimento. Um controle pra propriamente buscar a evolução do membro, se tem alguns pontos que o membro tá com um déficit maior, tem alguns pontos de atenção. Como também, para uma terceira motivação, que seria a desvinculação do membro diante da empresa. Então, são três: reconhecimento, correção e desligamento. Basicamente esses três pilares que serve o acompanhamento.*  
(E2)

Já para outro entrevistado, atualmente a XYZ Jr. não realiza avaliação de desempenho. O que ocorre é o reconhecimento de membros que executam com eficácia suas tarefas, sejam no comercial ou em projetos, mas, na opinião de E4, não há uma avaliação do processo. O mesmo entende que a avaliação de desempenho é importante para a empresa e que houve tentativa de implementação neste ano de 2020, mas sem sucesso.

O relacionamento entre os membros da XYZ Jr. foi o tema da questão seis, que perguntou sobre a presença de ações que fortalecem ou dificultam estas relações na empresa. Para os entrevistados, a relação entre os membros da empresa é boa (E1, E3 e E4) ou muito boa (E2). O que facilita a aproximação entre os membros são as atividades que estes executam em conjunto, sejam reuniões, consultorias, tarefas gerais internas da empresa e relações de assessoria e diretoria. Mesmo com uma boa classificação do relacionamento entre os membros, houveram relatos de formação de grupos, ou, como menciona E1, “panelinhas” dentro da empresa. Isso aconteceria, pois, são raras as atividades que abrangem todos os membros simultaneamente, e mesmo a maior parte das atividades sendo coletivas, elas são realizadas em grupos menores. Percebeu-se que as pessoas que compõem estes grupos tendem a desenvolver uma relação mais próxima e amigável. Isso tende a fortalecer o relacionamento dos membros nas pequenas equipes, mas dificulta a interação e proximidade entre os componentes dos diferentes grupos. A seguir tem-se as falas de E1 e E2:

*Hoje a comunicação da XYZ é muito boa entre seus membros, mas existem certas preferências, existem certos grupos de pessoas que entendem como prioridade estar com uma pessoa ao invés de outra, informalmente chamamos de panelinha, né? (E1)*

*Acho que as relações elas se constroem maior na rotina de trabalho e não propriamente dito por ações que façam isso se tornar realidade. É por isso que eu não vejo uma união de grupo como um todo, conciso, de 21 membros que somos hoje. (E2)*

Em seguida, foram realizadas três questões sobre os valores oriundos da XYZ Jr., presentes nos norteadores estratégicos da empresa. Inicialmente, os entrevistados foram indagados sobre quais são os valores da XYZ Jr. Apenas um soube dizer os seis valores da empresa. Os demais alegaram saber quais eram os valores, mas que não lembravam no momento. Antes de prosseguir para a próxima pergunta os valores da empresa foram citados pela pesquisadora.

Na sequência, após lembrar os entrevistados sobre os valores da XYZ Jr., foi questionado se os atuais membros estão alinhados com os valores da empresa. Foi percebido

nas falas que os entrevistados consideram que há alinhamento com alguns valores e distanciamento de outros, conforme apresentado abaixo:

*Avaliando o comportamento geral, eu vejo que existem comportamentos muito descompensados assim. Tem pessoas que fazem muito, tem pessoas que fazem muito pouco, tem pessoas que acreditam demais, tem pessoas que acreditam de menos. Tem pessoas que são muito vibrantes, tem pessoas que são pouco vibrantes. [...] sede por conhecimento é meio limitante pra algumas pessoas e extrapola em outros, a atitude de dono também. (E1)*

*Ser vibrante é um dos nossos valores, e eu não consigo ver parte das lideranças serem vibrantes na suas falas. [...] Eu acho que esses valores deveriam ser mais presentes em todas as atitudes do dia a dia, assim, e não só na hora do discurso bonito. [...] Eu vejo muito assim o profissionalismo, eu acho que é o que eu mais vejo. (E2)*

*Acho que no sentimento coletivo e no ser vibrante a gente peca um pouco ainda, talvez no atitude de dono também. Eu acho que esses valores que são mais da XYZ, assim, sabe? (E3)*

*Com a questão de ser vibrante, ok, no geral, trabalho em equipe, ok, mas a sede por conhecimento acho que não tá muito. (E4)*

Complementando a questão anterior, os entrevistados foram perguntados se concordam com os atuais valores, podendo sugerir ou retirar algum valor que eles considerassem pertinente para a XYZ Jr. Todos sinalizaram estar de acordo e não houve menção sobre retirar algum valor. Como sugestão, E1 trouxe “transparência” como um fator importante para a XYZ Jr., por ser um valor que poderia aproximar mais os membros. Já E2 propôs “dinamismo”, pois, em sua visão, existem processos burocráticos que dificultam a rotina da empresa, seja na velocidade de execução das tarefas ou na formação de liderança e autonomia dos membros, deixar as atividades mais dinâmicas poderia auxiliar nestes quesitos. Ainda, E3 acredita que a XYZ Jr. deveria ter regras não negociáveis, como alguma discricção dos valores presentes durante o dia a dia. Isso poderia auxiliar nos processos seletivos, para os quais foi mencionada a importância de se conseguir captar novos membros alinhados com os valores da empresa.

A última pergunta da entrevista semiestruturada abordava sobre a cultura organizacional da XYZ Jr., questionando a percepção dos membros e se algum aspecto poderia ser modificado ou reforçado. Duas menções foram recorrentes: a sobrecarga dos membros e a necessidade de um manual ou cartilha de cultura organizacional. Outro ponto, mencionado por E1, foi a criação do Comitê de Diversidade na XYZ Jr., este veio suprir uma carência observada na empresa, que não se mostra representativa em vários aspectos. E1 acredita que esta iniciativa satisfaz a empresa como um todo e que foi importante pois demonstra que a XYZ Jr. está atenta ao que precisa ser melhorado e busca solucionar os problemas aparentes.

Por fim, observou-se que os entrevistados consideram a XYZ Jr. uma empresa com bastante profissionalismo, que exige responsabilidade de seus membros e oportuniza desenvolvimento pessoal e profissional. Neste ano a empresa teve que adaptar suas atividades em decorrência da pandemia do Covid-19, migrando o trabalho para home-office, com reuniões tanto entre empresa quanto com os clientes de forma virtual. Este fato também foi bastante citado ao longo das entrevistas, como um influenciador para diversas questões relacionadas à cultura organizacional.

Para avaliar a cultura organizacional da XYZ Jr., este estudo utilizou-se de três estimativas diferentes, a aplicação do IBACO, complementado pela classificação dos valores, seguido de uma entrevista com alguns membros da EJ. Nesta seção apresenta-se uma síntese dos resultados obtidos neste estudo, comparando os diferentes meios utilizados para captar a opinião dos membros da empresa na definição da cultura organizacional: questionário e entrevista.

O IBACO é composto por seis diferentes fatores, que foram utilizados como parâmetros para a elaboração de algumas perguntas da entrevista. No Quadro 2 realiza-se a comparação das respostas obtidas para cada fator do instrumento nos diferentes meios de avaliação.

Quadro 2 - Cultura organizacional na XYZ Jr. - comparação IBACO e entrevistas

FATOR IBACO	RESULTADO IBACO	SÍNTESE ENTREVISTAS	COMPARAÇÃO
<b>Valores de profissionalismo cooperativo</b>	Média: 4,69 Aplica-se quase que totalmente	- Atividades da XYZ Jr. realizadas, majoritariamente, de forma coletiva;  - Funções de diretoria mais individualizadas;  - Formação de subgrupos de acordo com as funções realizadas.	Este foi o fator que obteve a maior média no IBACO e foi possível confirmar essa nota com as entrevistas. No entanto, percebe-se a presença de algumas ações isoladas não cooperativas na XYZ Jr., quando se trata das relações entre os subgrupos, atuação das diretorias ou forma de trabalho de alguns membros.
<b>Práticas de promoção do relacionamento interpessoal</b>	Média: 4,06 Aplica-se bastante	- Relação entre os membros da XYZ Jr. é boa ou muito boa;  - Presença de subgrupos;  - Ações facilitadoras: trabalho em equipe, atividades de descontração;  - Ações que dificultam: trabalho remoto, sobrecarga, gestão de tempo, falta de abertura e <i>feedback</i> entre os membros, desentendimentos.	A XYZ Jr. difunde práticas que estimulam o bom relacionamento entre os membros, observado pela média do fator no IBACO e pelos relatos dos entrevistados. No entanto, constatou-se a formação de subgrupos na empresa, nos quais o relacionamento de seus membros é muito próximo, mas há um distanciamento entre os subgrupos. Mesmo com práticas que visam aproximar os membros, ainda há muitas questões dificultando um bom resultado neste aspecto.
<b>Práticas de integração externa</b>	Média: 4,03 Aplica-se bastante	- Há alinhamento entre o comportamento dos membros e o esperado para atingir as metas. Com relatos para alinhamento total e outros afirmando um alinhamento parcial.	Grande parte das metas da XYZ Jr. são vinculadas ao cliente final e na média do IBACO os membros assinalaram que a empresa se dedica bastante a estas práticas. Já na entrevista houve uma disparidade nas opiniões. Alguns entrevistados entendem que os membros estão agindo em conformidade com o esperado e outros que há diferenças na dedicação e desempenho entre os membros.

<p><b>Valores associados à satisfação e bem-estar dos empregados</b></p>	<p>Média: 4,03 Aplica-se bastante</p>	<p>- São promovidos pontos de encontro virtuais de trabalho e descontração, <i>happy hour</i>, reconhecimento de desempenho, acompanhamento dos membros e abertura na comunicação;</p> <p>- Pontos prejudiciais: sobrecarga, atividades remotas, tomada de decisão lenta, falta de capacitação técnica e de gestão de tempo.</p>	<p>A XYZ Jr. valoriza o bem-estar e a satisfação de seus membros, demonstrado pela média do IBACO e pelo conjunto de atividades que a empresa promove com esta finalidade. No entanto, se percebeu nos relatos que estas práticas devem ser aprimoradas ou mudadas, já que há muitos pontos que ainda prejudicam a satisfação e bem-estar na empresa.</p>
<p><b>Práticas de recompensa e treinamento</b></p>	<p>Média: 3,47 Aplica-se razoavelmente</p>	<p>- Avaliação de desempenho para trabalho em equipe, gestão, resultados e comercial;</p> <p>- Finalidade da avaliação de desempenho: reconhecimento, correção e desvinculação da empresa.</p>	<p>Na avaliação do IBACO este fator foi reconhecido moderadamente para a XYZ Jr. Já nas entrevistas, foi citado que a empresa possui uma avaliação de desempenho que recompensa os membros que se destacam. Essa diferença pode ter sido embasada em alguns relatos de falta de capacitação técnica, evidenciando que há recompensas, mas pouco treinamento.</p>
<p><b>Valores de profissionalismo competitivo e individualista</b></p>	<p>Média: 2,70 Aplica-se pouco</p>	<p>- Competição percebida nas tarefas do comercial, projetos e entre áreas das diretorias;</p> <p>- Competição considerada saudável, motivadora, não individualista.</p>	<p>A descrição deste fator no IBACO aponta para um comportamento egocêntrico do membro. Isso não se percebe na XYZ Jr., tanto pela média baixa na avaliação deste fator, quanto pela opinião dos entrevistados. A competição relatada tende a estimular a melhor versão dos membros para que se alcancem as metas da empresa.</p>

Fonte: elaborado pelas autoras (2022).

A segunda etapa do questionário aplicado aos membros da XYZ Jr. solicitava a classificação dos valores oriundos da empresa, de acordo com a presença destes no cotidiano, segundo a percepção dos membros. Os norteadores estratégicos da XYZ Jr. apresentam os valores da empresa em uma ordem lógica, onde o primeiro citado é considerado o mais relevante, e assim sucessivamente. A relação entre os valores citados pelos entrevistados na

pergunta direta: “quais são os valores da XYZ Jr.?”, nas demais perguntas sobre valores, o resultado de classificação destes no instrumento e nos norteadores da empresa visualizam-se no Quadro 3.

Na análise do Quadro 3, pode-se perceber que a classificação dos valores indicada pelos membros da XYZ Jr. no questionário é diferente da ordem em que estes são apresentados nos norteadores estratégicos da empresa (1 – profissionalismo, 2 – honestidade, 3 – sentimento coletivo, 4 – atitude de dono, 5 – sede por conhecimento e 6 – ser vibrante). Com isso entende-se que, atualmente, há uma diferença entre o que é vivenciado pelos membros e o que a XYZ Jr. considera adequado em relação aos valores. Danjour et al. (2016) ratificam a necessidade de se promover um alinhamento do comportamento estratégico da organização com a sua cultura organizacional, o que sugere a necessidade da XYZ Jr. ter um olhar mais atento aos valores perpetuados em sua cultura.

Quadro 3 - Cultura organizacional na XYZ Jr. - comparação valores e entrevistas

VALOR DA XYZ JR.	CLASSIFICAÇÃO	SÍNTESE ENTREVISTAS	COMPARAÇÃO
<b>Sentimento coletivo</b>	1º	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Citação na pergunta direta: 2 entrevistados;</li> <li>- Reconhecimento de trabalho coletivo nos subgrupos e individualismo no grupo geral.</li> </ul>	<p>O valor mais identificado pelos membros no cotidiano da XYZ Jr. na classificação do questionário foi sentimento coletivo. Nas entrevistas, este valor apresentou disparidade. Foi citado diretamente apenas duas vezes. A atividade fim da empresa é realizada em coletividade, criando subgrupos. Enquanto que a presença de um grande grupo, envolvendo todos os membros da empresa trabalhando em conjunto, não é percebida.</p>



<b>Honestidade</b>	2º	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Citação na pergunta direta: 3 entrevistados;</li> <li>- Aparece associado aos demais valores.</li> </ul>	<p>A classificação de honestidade no questionário ficou em 2º lugar, mesma ordem em que aparece nos norteadores estratégicos da XYZ Jr. Este valor foi pouco citado nas entrevistas, aparecendo indiretamente como premissa para o alinhamento com os demais valores. Alinhado a este valor, houve a sugestão de acrescentar “transparência” aos valores da XYZ Jr.</p>
<b>Profissionalismo</b>	3º	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Citação na pergunta direta: 3 entrevistados;</li> <li>- Bastante mencionado ao longo da entrevista.</li> </ul>	<p>Profissionalismo é o primeiro valor presente nos norteadores da XYZ Jr. Já na classificação no instrumento, foi apenas o 3º valor mais identificado. Nas entrevistas ele foi bastante mencionado, sendo uma característica muito atribuída aos membros da XYZ Jr.</p>
<b>Ser vibrante</b>	4º	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Citação na pergunta direta: 4 entrevistados;</li> <li>- Valor estimado pelos membros, mas carente do cotidiano da XYZ Jr.</li> </ul>	<p>Ser vibrante foi o único valor citados por todos os entrevistados na pergunta direta, demonstrando ser um valor reconhecido e apreciado pelos membros da XYZ Jr. No entanto, obteve uma classificação intermediária no questionário e nos relatos das entrevistas ele aparece como um valor que os membros mais sentem falta.</p>
<b>Atitude de dono</b>	5º	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Citação na pergunta direta: 3 entrevistados;</li> <li>- Afetado pela falta de autonomia e segurança dos membros.</li> </ul>	<p>Atitude de dono ficou em quinto lugar na classificação do questionário. Nas entrevistas foi citado como pouco presente na empresa, devido, principalmente, ao burocrático processo de tomada de decisão e inseguranças dos membros. O valor “dinamismo” foi trazido como sugestão para a XYZ Jr., a fim de agilizar processos, o que pode impulsionar a atitude de dono.</p>

<p><b>Sede por conhecimento</b></p>	<p>6º</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Citação na pergunta direta: 3 entrevistados;</li> <li>- Pouco observado na XYZ Jr.;</li> <li>- Afetado pela sobrecarga dos membros.</li> </ul>	<p>O valor menos observado na rotina organizacional da XYZ Jr. foi sede por conhecimento. Isso se refletiu tanto na classificação obtida pelo questionário quanto nos relatos dos entrevistados. Os membros tendem a não inovar na busca por informações e acaba reproduzindo o que já existe nos documentos anteriores, muito em razão da sobrecarga de tarefas vinculadas à empresa.</p>
-------------------------------------	-----------	---	--

Fonte: elaborado pelas autoras (2022).

Os resultados obtidos neste estudo demonstraram, de maneira geral, um alinhamento entre a avaliação proveniente do IBACO, da classificação dos valores observados no cotidiano da XYZ Jr. e os relatos das entrevistas. Carvalho et al. (2013) identificaram que os valores e práticas organizacionais de individualismo e competição entre os indivíduos dificultam o trabalho em equipe, provocando insatisfação e desmotivação aos colaboradores. Isso corrobora os achados deste estudo, pois os elementos referentes a coletividade e cooperação foram os mais percebidos ao longo da pesquisa na opinião dos membros XYZ Jr., e mesmo que a empresa contenha traços de individualismo e competitividade, este fator obteve uma baixa avaliação, o que não o torna uma característica considerada prejudicial ao clima organizacional e nem reconhecida como um valor da XYZ Jr.

## PROPOSIÇÕES DE MELHORIAS

Após entender como se desenvolve a cultura organizacional na XYZ Jr., na opinião de seus membros, percebem-se aspectos que podem ser alinhados e aprimorados através de algumas modificações. Diante disso, são propostas sugestões que visam aprimorar e fortalecer a cultura organizacional na empresa. No Quadro 4 estão listadas sugestões de melhorias para a XYZ Jr.

Quadro 4 - Proposições de melhoria para a cultura organizacional da XYZ Jr.

<b>PROPOSIÇÕES DE MELHORIA</b>
--------------------------------

1	Revisar os valores da XYZ Jr.
2	Reforçar os valores no cotidiano da XYZ Jr.
3	Desenvolver um Guia da Cultura Organizacional
4	Captar novos membros alinhados aos valores
5	Implementar metodologias de gestão de tempo
6	Aperfeiçoar a comunicação interna
7	Investir em treinamento e desenvolvimento dos membros

Fonte: elaborado pelas autoras (2022).

A primeira proposição de melhoria se refere à atualização dos valores da XYZ Jr. Pode-se perceber, ao longo deste estudo, que alguns valores são bastante reconhecidos pelos membros, enquanto outros, mesmo compondo os norteadores estratégicos, são menos observados no cotidiano da empresa. Diante disso, é importante que os valores atuais sejam mais profundamente analisados e discutidos entre todos os membros da empresa, para entender se estes valores estão de acordo com o que a XYZ Jr. acredita e se estão alinhados com o necessário para o atingimento das metas. Essa conversa sobre os valores oriundos da empresa pode ser coordenada pelos diretores, mas é importante que a definição seja feita em conjunto, com o envolvimento do grande grupo. Assim, os membros se sentem parte do processo de construção e tendem a assumir estes valores como seus no dia a dia das práticas organizacionais.

Com os valores da empresa definidos, é importante que estes façam parte das ações cotidianas da empresa, sendo reforçados nas práticas organizacionais para que os membros reconheçam e embasem suas ações nestes valores, visando o atingimento das metas definidas para a XYZ Jr. Este fortalecimento é possível de ser praticado trazendo os valores nas reuniões gerais da empresa, reservando um pequeno espaço para que se fale sobre determinado valor e sua definição, ou ressaltando a presença destes em alguma ação específica realizada em dias anteriores, por exemplo. Também, os valores podem ser incluídos na apresentação da empresa

aos clientes, reforçando em quais aspectos são pautadas as práticas da empresa. Ainda, estes conseguem ser destacados em momentos de construção de time para as consultorias, em dinâmicas nas imersões que envolvem o grupo inteiro ou elaborando projetos relacionados aos valores oriundos da empresa.

A cultura organizacional de uma empresa precisa estar clara e ser de fácil compreensão para que seus membros consigam atuar em conformidade. Na XYZ Jr. percebeu-se que alguns valores e práticas ainda não estão claros para seus empresários juniores, sendo assim, após a definição dos valores organizacionais, considera-se importante que os elementos que compõem a cultura organizacional estejam dispostos em um documento, favorecendo seu entendimento e aplicação. A elaboração de um Guia da Cultura Organizacional para a XYZ Jr., além de contribuir com os atuais membros, também facilitará a transmissão dos componentes organizacionais aos novos membros que ingressam na empresa. Para que este material seja desenvolvido, sugere-se a criação de uma comissão específica para este fim, com membros da empresa que tenham afinidade com este tema. Estes deverão observar as ações organizacionais da empresa, ouvir os atuais membros, contatar pessoas que passaram pela empresa e tiveram uma atuação de destaque, além de consultar arquivos históricos e documentações.

Para que haja a manutenção dos valores da XYZ Jr., preservando os elementos positivos de sua cultura organizacional, é importante que os novos membros, captados para fazer parte da empresa, estejam alinhados ao seu propósito. Sendo assim, esta proposição de melhoria sugere que os valores organizacionais estejam presentes e sejam avaliados já no processo seletivo. Na seleção dos novos membros é pertinente haver uma etapa que considere especificamente os valores da XYZ Jr., deixando claro para os candidatos quais são as premissas da empresa. É fundamental que estes acreditem e atuem em conformidade com estes componentes, isso pode ser feito encaminhando o Guia da Cultura Organizacional aos candidatos, por exemplo. Os responsáveis pela organização do processo seletivo também devem considerar os valores na elaboração de dinâmicas, em entrevistas ou outras formas que permitam aos avaliadores perceber a presença ou não dos valores nos candidatos.

Uma das principais queixas percebidas nos relatos obtidos foi a sobrecarga dos membros da XYZ Jr., o que resulta em um distanciamento destes com a empresa sempre que possível, dificultando a manutenção da cultura organizacional. Diversas atividades compõem a

rotina da empresa, sendo necessário distribuí-las entre seus membros e para que estas sejam administradas de forma eficiente, é necessário saber gerenciar o tempo disponível para a empresa e para as demais atividades de sua vida pessoal e profissional. Como uma das tarefas da área de gestão de pessoas é acompanhar os membros da empresa, promovendo ações que visem seu bem-estar e satisfação, sugere-se que a Diretoria de Gente e Gestão, em conjunto com a Assessoria de Gestão de Pessoas, possa propor para a XYZ Jr. metodologias que auxiliem na gestão do tempo de seus membros. Existem diversas sugestões de métodos com esta finalidade disponibilizadas na literatura da área ou em sítios na internet. Cabe aos gestores entenderem quais metodologias são mais adequadas ao perfil da empresa e repassar estas aos membros, incentivando e requerendo sua prática.

Os membros da XYZ Jr. tendem a apresentar uma boa relação, mas é percebida a formação de subgrupos na empresa, devido à proximidade de membros alocados para a mesma tarefa, criando algumas barreiras na comunicação entre a empresa no geral. Ter uma comunicação clara na empresa também é fundamental para que os membros entendam seu papel na busca pelo atingimento das metas e tenham abertura para dialogar sobre estes aspectos. Para melhorar a comunicação interna da XYZ Jr., os diretores da empresa, enquanto líderes, devem estimular a utilização dos canais de comunicação existentes, como as redes sociais e as plataformas utilizadas para encontros virtuais, por exemplo. Além disso, sempre que possível, promover momentos de descontração com todos os membros da empresa, não relacionados a assuntos laborais. Ainda, observar a formação das equipes destinadas às atividades da empresa, para que se tente alocar diferentes membros para diferentes grupos, possibilitando a aproximação entre diferentes pessoas. Ao estabelecer ambiente de comunicação aberta, se torna mais confortável à prática de feedbacks.

Por fim, a última proposição de melhoria para a XYZ Jr. traz a recomendação que a empresa invista no treinamento e desenvolvimento (T&D). Estas práticas auxiliam os membros a executarem com mais segurança suas atividades, trazendo autonomia e abertura para inovação. Além disso, as equipes se tornam mais alinhadas, com todos seus membros capazes de cumprir com o que é demandado, resultando em um trabalho mais ágil e eficiente. Visando promover T&D atrativos, sugere-se que a área de gestão de pessoas faça um mapeamento das necessidades dos membros, ouvindo a opinião de cada um e elaborando um cronograma de

acordo com as prioridades encontradas. Dependendo do que for apontado como anseio dos membros, as capacitações podem ser desenvolvidas pelos próprios membros da EJ, ou, caso seja alguma temática que estes não dominam, deve-se contratar pessoal capacitado para tal.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os fatores mais reconhecidos pelos membros na cultura organizacional da XYZ Jr, no IBACO, foram os “valores de profissionalismo cooperativo”, seguido pelas “práticas de promoção de relacionamento interpessoal”, demonstrando que a empresa valoriza os empresários juniores que se mostram colaborativos e trabalham em conjunto para o atingimento das metas, além de promover ações que fomentam as boas relações entre os membros. Em contrapartida, a empresa não compactua com valores que privilegiem as aspirações individuais em detrimento das coletivas, tendo os “valores de profissionalismo competitivo e individualista” apresentado a menor pontuação do instrumento.

Quanto aos atuais valores da XYZ Jr., presentes nos norteadores estratégicos, o destaque foi do “Sentimento Coletivo”, sendo o mais identificado pelos membros nas práticas desenvolvidas no cotidiano da empresa, ratificando os resultados encontrados no IBACO. Os demais valores foram percebidos pelos membros da XYZ Jr. na seguinte ordem: honestidade, profissionalismo, ser vibrante, atitude de dono, e, por último, sede por conhecimento.

A análise das entrevistas permitiu aprofundar o entendimento dos resultados obtidos com o questionário. De fato, as atividades na XYZ Jr. são realizadas de em conjunto, mas esta coletividade se apresenta com a formação de subgrupos, oriundos da alocação dos membros para a execução das atividades da empresa. As relações do grande grupo, composto por todos os membros, é boa, mas é melhor e mais próxima nos subgrupos. Foi identificada alguma competição na empresa, mas, no geral, é considerada saudável e vista como motivadora para a execução de um bom trabalho.

A XYZ Jr. adota práticas de recompensa e avalia o desempenho de seus membros, valorizando a satisfação e o bem-estar dos mesmos, mas este tem sido muito afetado pela sobrecarga e prejudicados pelo método de trabalho remoto, adotado em função da pandemia do Covid-19. No geral, a empresa reconhece e pactua com seus valores, mas percebe um

desalinhamento entre alguns membros e reconhece a carência de ter sua cultura organizacional documentada para uma melhor compreensão e posicionamento em busca de suas metas.

Este estudo possibilitou a caracterização dos elementos presentes na cultura organizacional da XYZ Jr., distinguindo seus principais fatores, entendendo a percepção dos membros sobre os valores da empresa e propondo melhorias, atingindo seu objetivo inicial. Como fator limitante, destaca-se a realização da pesquisa de forma totalmente virtual, não sendo possível desenvolver qualquer tipo de observação presencial dos costumes e comportamentos dos membros na rotina organizacional. Além disso, mesmo o questionário tendo sido respondido por todos os membros, a entrevista contou com o depoimento de apenas quatro pessoas, isso pode demonstrar certa opinião pessoal dos entrevistados e não a realidade da empresa.

Diante dos resultados observados, foram apresentadas sugestões de melhoria para que a cultura organizacional da XYZ Jr. seja fortalecida, buscando mitigar os aspectos prejudiciais e estimular ao alinhamento dos valores organizacionais as metas da empresa. Acredita-se que estes pontos podem ser alcançados revisando os valores da XYZ Jr., reforçando os valores no cotidiano, desenvolvendo um Guia da Cultura Organizacional, captando novos membros alinhados aos valores da empresa, implementando metodologias de gestão de tempo, aperfeiçoando a comunicação interna e investir em treinamento e desenvolvimento dos membros.

Sugere-se que para estudos futuros seja investigada a percepção de um número maior de membros das Empresas Júniores por meio de uma pesquisa qualitativa, visando resultados mais aprofundados. Ainda, acredita-se ser interessante a realização periódica da avaliação da cultura organizacional das empresas, buscando entender se seus membros estão alinhados com os propósitos da mesma.

Este trabalho contribui com a temática da cultura organizacional e valores organizacionais para um público específico: empresas juniores compostas por jovens empreendedores, para o qual há uma lacuna na literatura especializada. Ainda, espera-se que este estudo possa auxiliar na consolidação da cultura organizacional da XYZ Jr., para que esta

continue atingindo suas metas e também para outras EJ que buscarem informações para trabalhar estes tópicos como seus membros.

## REFERÊNCIAS

BANOV, Márcia Regina. **Comportamento organizacional: melhorando o desempenho e o comprometimento no trabalho** / Márcia Regina Banov - 1. ed. - São Paulo: Atlas, 2019.

BERVANGER, Elisiane; VISENTINI, Monize Sâmara. Publicações científicas brasileiras sobre empresas juniores na área de administração: um estudo bibliométrico. **REGE - Revista de Gestão**, n. 23. São Paulo – SP, 2016.

BRASIL. Lei nº 13.267, de 6 de abril de 2016. **Disciplina a criação e a organização das associações denominadas empresas juniores**, com funcionamento perante instituições de ensino superior. Brasília – DF, 2016.

COOPER, Donald; SCHINDLER, Pamela. **Métodos de pesquisa em administração** [recurso eletrônico] / Donald R. Cooper, Pamela S. Schindler ; [tradução: Scientific Linguagem Ltda, textos da 10. ed.: Iuri Duquia Abreu]. – 12. ed. – Porto Alegre : AMGH, 2016.

CARVALHO, Michele Cristina de; ROCHA, Fernanda Ludmilla Rossi; MARZIALE, Maria Helena Palucci; GABRIEL, Carmem Sílvia, BERNARDES, Andrea. Valores e práticas de trabalho que caracterizam a cultura organizacional de um hospital público. **Texto Contexto Enferm**, n. 22, vol. 3. Florianópolis, Jul-Set, 2013.

DA SILVA Leilianne Michelle Trindade; MEDEIROS Carlos Alberto Freire; ALBUQUERQUE Lindolfo Galvão. Diagnóstico de Cultura Organizacional: Uma Aplicação do Modelo de Valores Competitivos em Restaurantes de Natal/RN. ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO - ENGPR, 2, 2009, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2009.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional: construção, consolidação e mudanças** / Reinaldo Dias. – São Paulo: Atlas, 2013.



DUQUESNE, Marina; CERETTA, Gilberto Francisco; CANTERLE, Nilsa Maria Guarda; ROCHA, Adilson Carlos. Cultura organizacional no processo de retenção de talentos: um estudo em uma empresa supermercadista. **Revista Gesto**, vol. 3, n. 1. Santo Ângelo, 2015.

FERREIRA, Maria Cristina; ASSMAR, Eveline Maria Leal; ESTOL Katia Maria Felipe; HELENA Maria Cristine da Costa Chagas; CISNE Maria do Carmo Figueredo. Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. **Estudos de Psicologia**, vol.7, n. 2. Natal, 2002.

FERREIRA, Maria Cristina; ASSMAR, Eveline Maria Leal. **Cultura Organizacional: desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional**. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. (Org.). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008.

JUST, Magéla Duarte; BATISTELLA, Claudete; TAUFER, Elaine, MACKE, Janaína. A Cultura Organizacional em uma Instituição de Ensino Superior Privado, na perspectiva de diferentes públicos. **CONTEXTUS Revista Contemporânea de Economia e Gestão**. Vol. 16 – Nº 1 – jan/abr 2018.

PALASSI, Marcia Prezotti; MARTINELLI, Raiane Gonçalves de Oliveira; DE PAULA, Ana Paula Paes. Entre o discurso empreendedor e a consciência política: estudo exploratório do Movimento Empresa Júnior em uma universidade pública no sudeste do Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, vol. 18, nº 1. Rio de Janeiro – RJ, 2020.

PEREZ, Francisco Conejero; COBRA, Marcos. **Cultura organizacional e gestão estratégica: a cultura como recurso estratégico** / Francisco Conejero Perez, Marcos Cobra. – 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2017.

RUSSO, Giuseppe Maria. **Diagnóstico da Cultura Organizacional: o impacto dos valores organizacionais no desempenho das terceirizações**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

SCHEIN, Edgar Henry. **Cultura organizacional e liderança** / Edgar H. Schein; tradução Ailton Bomfim Brandão; revisão técnica Humberto Mariotti. – São Paulo: Atlas, 2017.

VEGRO, Thamiris Cavazzani; ROCHA, Fernanda Ludmilla Rossi; CAMELO, Silvia Helena Henriques, GARCIA, Alessandra Bassalobre. Cultura organizacional de um hospital privado. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, vol. 37, n. 2. Porto Alegre, 2016.

VERTEL, Angélica del Carmen Cújar; PATERNINA, Carlos David Ramos; RIAÑO Helman Enrique Hernández; PEREIRA Jorge Mario López. Cultura organizacional: evolución en la medición. **Estudios Gerenciales**, vol.29, n.128. Cali, Colômbia, 2013.

**Submetido em 09/10/2022**  
**Aprovado em 29/04/2023**