

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Vitor Moreira e Silva

A área de sombra na cultura organizacional de uma Empresa Júnior

Juiz de Fora

2025

Vitor Moreira e Silva

A área de sombra na cultura organizacional de uma Empresa Júnior

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial à conclusão do bacharelado em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Victor Cláudio Paradela Ferreira

Juiz de Fora

2025

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Silva, Vitor Moreira.

A área de sombra na cultura organizacional de uma Empresa Júnior / Vitor Moreira Silva. -- 2025.

37 p.

Orientador: Prof. Dr. Victor Cláudio Paradela Ferreira

Coorientador: Prof. Dr. Leandro Ribeiro da Silva

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, 2025.

1. Trabalho acadêmico. 2. Cultura Organizacional. 3. Empresa Júnior. I. Cláudio Paradela Ferreira, Prof. Dr. Victor , orient. II. Ribeiro da Silva, Prof. Dr. Leandro, coorient. III. Título.

Dedico este trabalho aos meus pais, ao meu irmão e a todas as pessoas que confiam em mim e me ajudam a ser uma pessoa melhor todos os dias.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso é original, de minha única e exclusiva autoria e não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, audiovisual ou qualquer outro meio.

Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte. Declaro por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral¹ e criminais previstas no Código Penal², além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 19 de Março de 2025.

Assinatura manuscrita em tinta preta, legível como 'Vitor Moreira e Silva'.

Vitor Moreira e Silva

¹ LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

² Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano ou multa.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA

ATA DE DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE GRADUAÇÃO

GRADUAÇÃO EM BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

Formato da Defesa: Presencial

Ata da sessão pública referente à defesa do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "A área de sombra na cultura organizacional de uma Empresa Júnior", para fins de obtenção do grau de Bacharel em Administração, pelo discente VITOR MOREIRA E SILVA (matrícula 202026501), sob orientação do Prof. Dr VICTOR CLAUDIO PARADELA FERREIRA, na Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora.

Ao décimo segundo dia do mês de março do ano de 2025, às 17:30 horas, na sala de vídeo conferência da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), reuniu-se a Banca examinadora, composta pelos seguintes membros:

Titulação	Nome	Na qualidade de:
Doutor	Victor Claudio Paradela Ferreira	Orientador
Doutora	Lilian Alfaia Monteiro	Membro da Banca
Doutora	Isabelle Carla Marques Guedes	Membro da Banca

AVALIAÇÃO DA BANCA EXAMINADORA

Tendo o senhor Presidente declarado aberta a sessão, mediante o prévio exame do referido trabalho por parte de cada membro da Banca, o discente procedeu à apresentação de seu Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação e foi submetido à arguição pela Banca Examinadora que, em seguida, deliberou sobre o seguinte resultado:

APROVADO

REPROVADO, conforme parecer circunstanciado, registrado no campo Observações desta Ata e/ou em documento anexo, elaborado pela Banca Examinadora

Nota: _____

Observações da Banca Examinadora caso haja necessidade de anotações gerais sobre o Trabalho de Conclusão de Curso e sobre a defesa, as quais a banca julgue pertinentes

--

Nada mais havendo a tratar, o senhor Presidente declarou encerrada a sessão de Defesa, sendo a presente Ata lavrada e assinada pelos senhores membros da Banca Examinadora e pelo discente, atestando ciência do que nela consta.

INFORMAÇÕES

Para fazer jus ao título de bacharel, a versão final do Trabalho de Conclusão de curso, considerado Aprovado, devidamente conferida pela Secretaria do Curso de Bacharelado em Administração, deverá ser tramitada para o Repositório Institucional, dentro do prazo de 72 horas da realização da banca.

Juiz de Fora, 12 de março de 2025.

Assinatura digital dos membros da Banca Examinadora



Documento assinado eletronicamente por **Victor Claudio Paradela Ferreira, Professor(a)**, em 19/03/2025, às 11:53, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Lilian Alfaia Monteiro, Professor(a)**, em 19/03/2025, às 12:00, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Isabelle Carla Marques Guedes, Professor(a)**, em 19/03/2025, às 14:11, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Vitor Moreira e Silva, Usuário Externo**, em 19/03/2025, às 14:34, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no Portal do SEI-Ufjf (www2.ufjf.br/SEI) através do ícone Conferência de Documentos, informando o código verificador **2268231** e o código CRC **80B05DF4**.

RESUMO

Todas as organizações possuem uma cultura própria, que define o que é desejável em termos de comportamento dos seus membros e, por contraste, alerta sobre o que deve ser evitado. Os gestores procuram gerenciar a cultura, de modo que ela seja moldada de acordo com os valores e necessidades da organização. Nem tudo, porém, pode ser controlado pelos dirigentes. Os funcionários costumam adotar determinados comportamentos contrários ao que está instituído por seus superiores hierárquicos, formando, assim, o que é conhecido como a área de sombra da cultura. A pesquisa aqui apresentada teve como objetivo identificar até que ponto os valores propagados na cultura organizacional da empresa Elementar Jr. Consultoria são percebidos por seus membros atuais e egressos como realmente vivenciados ou constituintes das chamadas áreas de sombra. Procurou-se, então, verificar se na empresa há área de sombra e até que ponto os comportamentos esperados na empresa enfocada têm sido, de fato, colocados em prática. Adotando uma abordagem qualitativa, que privilegia a subjetividade dos participantes, foi realizada uma pesquisa de campo com a aplicação de formulários em membros e egressos da empresa estudada. Foi possível concluir que há pontos de sombra. Os pontos mais prevalentes são os valores “agir sem permissão” e “foco no impacto”.

Palavras-chave: Cultura organizacional; Área de sombra; Empresa júnior

ABSTRACT

Every organization has their own culture, which defines what is desirable in terms of behavior among its members and, in contrast, warns about what should be avoided. Managers seek to manage the culture so that it is shaped according to the values and needs of the organization. However, not everything can be controlled by managers. Employees tend to adopt certain behaviors that are contrary to what is established by their hierarchical superiors, thus forming what is known as the shadow area of the culture. The research presented here aimed to identify to what extent the values propagated in the organizational culture of the company Elementar Jr. Consultancy is perceived by its current and former members as actually experienced or constituting the so-called shadow areas. The aim was to verify whether there is a shadow area in the company and to what extent the behaviors expected in the company in question have in fact been put into practice. Adopting a qualitative approach, which prioritizes the subjectivity of the participants, a field survey was conducted by applying forms to members and former employees of the company studied. It was possible to conclude that there are shadow points. The most prevalent points are the values “act without permission” and “focus on impact”.

Keywords: Organisational culture; Shadow area; Junior company

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
2. REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL	9
2.2 ATRIBUTOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL	10
2.3 ÁREA DE SOMBRA NA CULTURA ORGANIZACIONAL	11
2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DE UMA EMPRESA JÚNIOR	12
3. METODOLOGIA	14
4. RESULTADOS OBTIDOS NO CAMPO	17
4.1 - RESULTADO DA PESQUISA COM OS MEMBROS ATUAIS	20
4.1.1 - Resultado por valor	20
4.1.2 - Comparativo por média entre os valores	24
4.2 - RESULTADO DOS EGRESSOS	26
4.2.1 - Resultado por valor	26
4.3 - RESULTADO COMPARATIVO	31
5. CONCLUSÃO	34
REFERÊNCIAS	36

1. INTRODUÇÃO

A cultura organizacional é um conceito fundamental para a compreensão de como as empresas funcionam e se desenvolvem. Refere-se ao conjunto de valores, crenças, normas e comportamentos que são compartilhados por todos os membros de uma organização. Esses elementos influenciam a maneira como os egressos interagem uns com os outros e com as partes externas, como clientes e fornecedores, além de moldar a tomada de decisões e a execução das atividades empresariais (Schein, 2004).

Segundo Edgar Schein (2010), um dos autores mais renomados e referenciados em relação a estudos sobre cultura organizacional, os comportamentos ditos como ideais para as organizações, variam muito de acordo com a natureza e do modelo de trabalho das empresas. Startups, organizações sem fins lucrativos, indústrias, empresas juniores e dentre outros modelos de trabalho, irão apresentar comportamentos culturais muito diferentes uns dos outros.

Independentemente da natureza da organização, um dos grandes debates relacionados à cultura organizacional nas empresas está relacionado com o que é conhecido como a “área de sombra” da cultura organizacional, que resumidamente é a diferença entre os comportamentos culturais esperados pela empresa e aqueles que de fato acontecem na rotina da organização (Schein, 2010).

De Sordi e Meirelles (2013), em seu estudo sobre o movimento empresa júnior no Brasil, definem as Empresas Juniores como entidades que visam complementar a formação acadêmica dos estudantes, proporcionando-lhes a oportunidade de aplicar na prática os conhecimentos adquiridos em sala de aula, além de também promover o desenvolvimento de competências técnicas, gerenciais e empreendedoras nos estudantes. Com esse cenário traçado, o estudo apresentado tem como foco a investigação da “área de sombra” em uma Empresa Júnior.

Para se manter o sigilo referente aos resultados apresentados neste estudo, foi escolhido um nome fictício para representar a empresa: “Elementar Jr. Consultoria”.

O problema de pesquisa ficou assim definido: “Até que ponto os valores propagados na cultura organizacional da empresa Elementar Jr. Consultoria são

percebidos pelos membros atuais e seus egressos como realmente vivenciados ou constituintes das chamadas áreas de sombra?”.

Dessa forma, o objetivo geral do estudo aqui apresentado é: Identificar até que ponto os valores propagados na cultura organizacional da empresa Elementar Jr. Consultoria são percebidos por seus egressos como realmente vivenciados ou constituintes das chamadas áreas de sombra. Esse estudo abrange três objetivos específicos que serão: i) coletar a opinião dos egressos referente aos valores na prática da empresa ii) comparar quantitativamente o que é esperado dos comportamentos culturais da empresa e o que é de fato percebido pelos seus membros e egressos e iii) comparar quantitativamente a visão dos membros atuais da EJ sobre os valores com a visão dos egressos.

A pesquisa de campo realizada e destacada neste estudo, buscou coletar diretamente com os membros e egressos o quanto cada um deles vivenciou os valores da empresa júnior em questão, através de um formulário com perguntas objetivas e abertas.

Neste trabalho, será possível, no referencial teórico, a exploração de aspectos importantes sobre a cultura organizacional, seus principais elementos e a discrepância entre a sua definição no código de cultura e na vivência de fato dos valores. Vale destacar que, como o estudo em foco é em uma empresa júnior, também será explorado como a cultura emerge dentro deste movimento estudantil e como o ambiente específico em questão pode contribuir e afetar a vivência dos membros. Além disso, a explicação e detalhamento da forma como a pesquisa foi realizada e dos resultados que foram obtidos irão compor a segunda parte do estudo, fomentando e fechando o trabalho com as suas devidas conclusões sobre o tema.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

No decorrer desta seção, são apresentados os conceitos e fundamentos que são a base científica que contribuiu para o desenvolvimento deste trabalho. Fez-se necessário entender o conceito de cultura organizacional e como ela se insere no contexto das empresas juniores. Além da importância do conceito de “área de sombra” dentro do contexto cultural de uma organização. Para tanto, foram discutidos os seguintes eixos teóricos: Cultura Organizacional; Cultura Organizacional no contexto de uma Empresa Júnior; Comportamentos Culturais.

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Quando a cultura organizacional é debatida, seja formal ou informalmente, é notória a diversidade de conceitos que acabam sendo contextualizados, tendo em vista as distintas visões e experiências de cada indivíduo do debate. Uma boa definição e referência para conceituar esse tema tão importante seria a definição de Schein (2004, página 17), que é transcrita a seguir:

[Cultura organizacional é] um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas. (Schein, 2004)

Portanto, é possível destacar que a cultura e os atributos, comportamentos e rituais que a tangibilizam são muito importantes no cumprimento da missão organizacional (Schein, 2004).

Trazendo a visão de outros autores sobre a importância da cultura no crescimento e desenvolvimento da empresa, Cameron e Quinn (2011), reforçam que uma cultura organizacional forte promove a coerência e a consistência nas práticas e no comportamento dos membros da organização, facilitando a coordenação e colaboração organizacional. Também existem autores que defendem que, uma cultura organizacional forte e positiva pode, diretamente ou indiretamente, atrair talentos qualificados e contribuir para a retenção de funcionários, aumentando a satisfação e o bem-estar no local de trabalho (Schneider; Macey; 2013).

Por fim, é notório destacar que a cultura é vista como o “DNA” da empresa. Uma cultura organizacional distinta cria uma identidade organizacional única e fortalece o senso de pertencimento dos funcionários, promovendo o engajamento e o comprometimento (Deal & Kennedy; 1982)

2.2 ATRIBUTOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Os atributos de cultura organizacional referem-se aos elementos que compõem a identidade cultural de uma organização. Esses atributos incluem valores, crenças, normas, rituais, símbolos e comportamentos compartilhados pelos membros da empresa. São os elementos que definem como a organização opera, como os membros interagem entre si e com os stakeholders externos. Segundo Kotler (2021), esses atributos influenciam diretamente o clima organizacional e o desempenho das equipes, contribuindo para a criação de um ambiente de trabalho coeso e produtivo.

Os valores de cultura organizacional representam os princípios fundamentais e crenças que orientam o comportamento e as decisões dentro de uma empresa. Eles servem como uma bússola que direciona as ações dos funcionários, promovendo uma conduta alinhada com os objetivos e a missão da organização. Kotler (2021) enfatiza que os valores culturais são essenciais para criar um ambiente de trabalho harmonioso e para estabelecer uma identidade corporativa forte, que pode diferenciar a empresa em um mercado competitivo.

As normas de cultura são as regras e expectativas informais ou formais que orientam o comportamento dos funcionários dentro da organização. Essas normas ajudam a manter a ordem e a uniformidade, garantindo que as ações dos membros da empresa estejam alinhadas com os objetivos e valores da organização. Segundo Kotler (2021), as normas culturais são cruciais para criar uma atmosfera de cooperação e disciplina

Ainda com base no trabalho desenvolvido por Kotler (2021), os rituais e símbolos da cultura são práticas e cerimônias repetitivas que simbolizam os valores e crenças da organização. Eles incluem eventos como reuniões regulares, celebrações de conquistas, e atividades de integração que reforçam o sentimento de pertencimento e alinhamento entre os funcionários. De acordo com Kotler, os rituais

são fundamentais para fortalecer a coesão interna, promover um senso de comunidade e manter a cultura viva dentro da empresa.

2.3 ÁREA DE SOMBRA NA CULTURA ORGANIZACIONAL

Com base nesse cenário, no qual a cultura organizacional se torna uma das protagonistas dos resultados organizacionais, o grande desafio de muitos gestores se torna fazer com que os comportamentos descritos pela empresa como os culturalmente ideais, sejam de fato cumpridos na prática pelos membros da organização (Schein, 2010)

Este tema já é debatido há algumas décadas. Em 1974, na obra “Teoria na Prática: Aumentando a Eficácia Profissional”, os autores Chris Argyris e Donald Schön introduziram os conceitos de “teoria em uso” e “teoria declarada”. Em resumo, a teoria em uso refere-se aos comportamentos reais dos funcionários no dia a dia de uma organização, enquanto a teoria declarada refere-se aos comportamentos que a empresa afirma constantemente valorizar e esperar dos seus funcionários, assim como os valores de uma empresa, por exemplo. Como já esperado, eles argumentam que muitas vezes há uma discrepância entre essas duas teorias.

Trazendo um elemento da Psicologia para discussão, Carl Jung (1954) define como “área sombria” tudo o que foi negado, reprimido ou ainda permanece desconhecido pelo indivíduo. Dessa forma, aplicando a mesma ideia em um contexto organizacional, autores como Edgar Schein e T. Schmiedel associam a área de sombra cultural de uma organização como uma desconexão dos atributos, crenças e pressupostos básicos por parte dos colaboradores, fazendo com que eles possam se sentir “desconectados” da organização.

Na prática, a cultura organizacional vivenciada pode divergir da cultura formalizada devido a fatores como liderança inadequada, pressão por resultados e resistência a mudanças (Freitas, 2007). Por exemplo, uma empresa pode afirmar em seu código de conduta que valoriza a inovação e o bem-estar dos funcionários, mas, na realidade, adotar uma gestão rígida e sobrecarregar seus funcionários com demandas excessivas. Essa discrepância pode levar à desmotivação da equipe, ao aumento da rotatividade e até mesmo a crises internas. Peter Senge, em seu livro “A Quinta Disciplina” (2017), destaca que a falta de coerência entre os valores

declarados e as ações praticadas pode levar à desmotivação e à falta de comprometimento dos funcionários. Além disso, Senge enfatiza que as lideranças devem atuar como agentes de mudança, promovendo a integração entre os valores organizacionais e as práticas cotidianas para garantir um ambiente de trabalho coeso e alinhado (Senge, 2017).

Ademais, os funcionários desempenham um papel fundamental na redução da lacuna entre a cultura organizacional "no papel" e a cultura vivenciada na prática. Eles podem contribuir promovendo a transparência dentro da empresa, comunicando desafios e incoerências aos gestores, além de sugerirem melhorias para tornar os valores institucionais mais autênticos (Schein, 2010). A participação ativa dos funcionários em processos de *feedback*, fóruns internos e programas de desenvolvimento organizacional fortalece o alinhamento entre discurso e realidade. Além disso, quando os funcionários internalizam os valores da empresa e os aplicam no cotidiano, eles se tornam agentes de transformação cultural, influenciando positivamente seus colegas e reforçando comportamentos que refletem verdadeiramente os princípios da organização (Fleury; Fischer, 1992).

2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DE UMA EMPRESA JÚNIOR

Segundo De Sordi e Meirelles (2013), Empresa Júnior (EJ) é uma associação sem fins lucrativos, que nasce da iniciativa de universitários, com o objetivo de cumprir alguma meta ou resultado que irá trazer algum benefício para a sociedade e o mercado e também para os membros universitários que compõem a Empresa Júnior.

Em relação à cultura organizacional neste cenário estudantil, é possível destacar que a Empresa Júnior pode ser muito afetada pelo o que Edgar Schein ressalta como "subcultura" das organizações, que seria comportamentos que são individuais ou que pertencem a um grupo menor dentro de uma organização, que também acabam afetando diretamente na percepção sobre a empresa em questão (Schein 2004). No caso de uma Empresa Júnior, por exemplo, deve-se levar em conta o cenário atual em que os indivíduos se encontram, no caso, a universidade, os costumes de cada indivíduo, o fato dos comportamentos dos estudantes ainda estarem sendo moldados pela construção da maturidade intelectual e dentre outros aspectos que irão afetar diretamente no resultado deste estudo.

Um outro ponto referente às EJs que merece destaque é o fato das empresas terem, naturalmente, um modelo de rotatividade muito alto, tendo em vista que, segundo a Brasil Júnior, confederação brasileira de empresas juniores, os estudantes podem permanecer em sua EJ por até 2 anos, sendo obrigatória a sua saída quando esse prazo acaba. Os estudantes podem ficar por um tempo limitado na empresa por conta do próprio ciclo acadêmico bem definido e porque a ideia principal é fazer com que outros acadêmicos possam vivenciar as experiências que a EJ pode proporcionar (Brasil Júnior, 2025). Porém, essa rotatividade alta pode dificultar a manutenção de uma cultura organizacional consistente, pois novos membros trazem diferentes perspectivas e precisam de tempo para se adaptar à cultura existente (Brasil Júnior, 2025).

3. METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza qualitativa, pois tem foco na percepção dos participantes a respeito do fenômeno estudado, conforme defendem Lüdke e André (1986). Foi procedida, no entanto, uma tabulação das respostas obtidas com cálculo de frequência, operação característica, portanto, das abordagens quantitativas. A análise, porém, foi fundamentalmente qualitativa, sem o uso de ferramentas de estatística inferencial.

Em relação à classificação da pesquisa: de acordo com a taxonomia proposta por Vergara (2014), a pesquisa, quanto aos fins, é descritiva, por não ter a pretensão de explicar os resultados levantados, a despeito de poder estabelecer relações entre eles. Também se trata de uma pesquisa aplicada, uma vez que aborda um tema relativo à realidade de uma empresa.

Ainda de acordo com Vergara (2014), quanto aos meios utilizados, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, uma vez que buscou suporte em teorias publicadas em livros e revistas acadêmicas. Também apresenta natureza documental, tendo em vista que foram utilizados documentos internos da empresa analisada, tais como o código de cultura organizacional e o estatuto. É ainda uma pesquisa de campo, considerando que foram aplicados questionários nos membros e egressos da empresa.

Por fim, é um estudo de caso, por estar restrito a uma organização específica. Um estudo de caso é um método de pesquisa qualitativa que busca a compreensão aprofundada de um fenômeno dentro de seu contexto real. Ele envolve a coleta e análise detalhada de informações sobre um indivíduo, grupo, organização ou evento, utilizando diversas fontes de evidência, como entrevistas, observações e documentos (YIN, 2015).

O *corpus* da pesquisa foi constituído pelos membros e egressos da empresa júnior estudada. Foram convidados a participar todos os atuais membros. Dos 20, 18 se dispuseram e 17 responderam o questionário e 1 membro, a despeito de ter aceitado participar, não respondeu porque não se enquadra no critério necessário para a contribuição com a pesquisa, que seria ter, no mínimo, 6 meses de vivência na empresa. Para os egressos, foram enviados 112 convites para a participação na pesquisa, tendo em vista que esse era o número de contatos de egressos na base de dados atualizada da EJ. Desses, 55 responderam.

O levantamento de dados no campo se deu por meio de um questionário com perguntas objetivas e perguntas abertas para facilitar a interpretação dos dados, elaborado com auxílio da ferramenta Google Forms e enviado aos participantes através de canais digitais como *e-mail* e *whatsapp*.

As perguntas fechadas buscaram identificar, em uma escala de 1 a 5, o quanto os valores foram vivenciados pelos respondentes, onde 1 definiria que o valor foi pouco vivenciado e 5 definiria que o valor foi muito vivenciado, utilizando a Escala Likert como metodologia. Ela é uma técnica de medição psicométrica amplamente utilizada para avaliar atitudes, opiniões e percepções. Foi desenvolvida por Rensis Likert em 1932 e consiste em uma série de afirmações às quais os respondentes indicam seu grau de concordância ou discordância em uma escala ordinal, geralmente variando de "discordo totalmente" a "concordo totalmente". Essa escala permite quantificar respostas subjetivas e facilitar análises estatísticas (Likert, 1932)

A pergunta aberta foi feita logo em sequência da avaliação da nota de cada valor, transcrita a seguir: "O que o levou a dar a nota anterior?". O objetivo era fazer com que os respondentes pudessem acrescentar suas experiências com aquele valor em específico, para que a interpretação da nota fosse mais coerente com o que foi de fato vivenciado.

O tratamento dos dados obtidos no campo foi efetuado por meio de uma análise temática, estabelecendo-se uma triangulação entre as opiniões manifestadas pelos respondentes e o que foi levantado nas etapas bibliográficas e o código de cultura da Empresa Júnior. Inicialmente, foi efetuada a contagem das respostas em cada opção, nas questões fechadas foi feito uma média por valor, para ser possível ter uma visão geral de cada atributo cultural. Já nas abertas, todas as respostas foram analisadas e tabuladas de acordo com o número de respostas sobre aquele determinado tópico, ou seja, a classificação da importância de determinado tema mencionado na resposta da questão aberta foi dado de acordo com o número de vezes em que a resposta ocorreu.

Como principais limitações do método, pode ser apontada, inicialmente que tomar como decisório apenas a visão das notas dadas e das médias, pode não contemplar toda a visão de cada respondente sobre os valores e, em relação às perguntas abertas, muitos respondentes podem ter deixado de pontuar questões relevantes para a interpretação dos dados, o que também pode fazer com que a

interpretação seja limitada. Em contrapartida, segundo Fleury e Fischer (1992), a cultura organizacional de uma empresa se molda com base em comportamentos, que são, muitas vezes, subjetivos e baseados na visão de cada pessoa, sendo assim, é natural um certo grau de subjetividade na análise de tópicos relacionados à cultura organizacional.

4. RESULTADOS OBTIDOS NO CAMPO

Inicialmente, foram levantados os valores da cultura organizacional da empresa júnior estudada, conforme declarado em seu “Código de Cultura”, documento que visa descrever o valor e caracterizá-lo para facilitar a sua interpretação. Foram, então, listados os valores apresentados no Quadro 1, a seguir:

Quadro 1 - Descrição dos valores da EJ

VALOR	DESCRIÇÃO
Agir sem permissão	<p>Para os membros da empresa júnior estudada, "agir sem permissão" é um valor que promove a iniciativa e a proatividade dos colaboradores ao enfrentar desafios e resolver problemas sem depender de aprovações formais. Esse valor encoraja os funcionários a tomarem decisões rápidas e eficazes, baseando-se em seu julgamento e expertise para impulsionar a eficiência e a inovação dentro da empresa. A confiança depositada nos colaboradores permite que eles se sintam capacitados e valorizados, o que pode resultar em maior engajamento e responsabilidade com os resultados organizacionais.</p> <p>Ao fomentar essa cultura, a EJ reconhece que o excesso de burocracia pode ser um obstáculo e, pela própria natureza da empresa, as decisões precisam ser tomadas de forma rápida e coerente. O incentivo à ação autônoma permite que a empresa responda mais rapidamente às oportunidades e aos desafios, fortalecendo sua posição competitiva. No entanto, é fundamental que essa prática seja acompanhada de uma comunicação clara e de uma estrutura que oriente os limites e expectativas, garantindo que a autonomia seja exercida de maneira alinhada com os objetivos e valores da organização.</p>
Executar com agilidade	<p>"Executar com agilidade" é um valor organizacional que enfatiza a capacidade da EJ em implementar ações de forma rápida e eficiente, adaptando-se às mudanças nos projetos executados. Essa abordagem é essencial em ambientes dinâmicos, onde a velocidade e a flexibilidade são cruciais para o sucesso, como acontece com o ambiente das empresas juniores. Ademais, a agilidade na execução envolve não apenas a rapidez, mas também a qualidade das</p>

	entregas, garantindo que os resultados atendam às expectativas dos <i>stakeholders</i> .
Aprender errando	Para os membros da empresa, "aprender errando" é um valor cultural que reconhece os erros como oportunidades valiosas de aprendizado e crescimento dentro da EJ. Ao adotar essa perspectiva, a empresa incentiva a experimentação e a inovação, permitindo que os colaboradores se sintam seguros para assumir riscos calculados. Essa abordagem promove um ambiente de trabalho mais aberto e colaborativo, onde os erros são discutidos de maneira construtiva, visando à melhoria contínua dos processos e ao desenvolvimento profissional e acadêmico de todos os membros da EJ.
Empatia	<p>A empatia, definida por Goleman (1998) como a capacidade de compreender as emoções alheias, é um valor essencial na cultura organizacional da EJ em questão. Sua presença no ambiente de trabalho facilita a resolução de conflitos, fortalece a coesão das equipes e promove um clima de confiança e colaboração.</p> <p>De uma forma prática, os membros da EJ tentam colocar a empatia na rotina por meio de práticas como a escuta ativa, a valorização da diversidade e a promoção de um equilíbrio saudável entre vida profissional e pessoal, com o intuito de fazer com que a passagem pela empresa seja uma experiência agradável e marcante na vida dos estudantes.</p>
Somos todos "lobos"	O valor "Somos todos lobos" na cultura organizacional se inspira na estrutura social das alcateias, em que os lobos trabalham juntos para alcançar objetivos comuns. A ideia principal que o valor busca trazer, segundo o código de cultura da EJ estudada, é a colaboração entre os membros para a construção de um senso coletivo (comunidade), onde cada indivíduo possui uma função importante no grupo, mas todos fazem parte de um mesmo propósito. Podemos destacar que a dinâmica do trabalho em equipe observada nos lobos pode ser aplicada ao ambiente corporativo, como destaca Costa (2011), que menciona que a eficácia no trabalho colaborativo depende da coordenação entre os

	<p>membros, comunicação clara e respeito mútuo. A partir disso, a ideia de "Somos todos lobos" sugere que, assim como na natureza, a EJ deve ser um lugar onde cada membro contribui para o sucesso coletivo por meio de seu esforço individual, alinhado aos objetivos do grupo.</p> <p>Esse valor é representado por vários símbolos e rituais dentro da rotina dos membros. Por exemplo, a EJ adota como mascote um lobo e, todas as vezes em que algum objetivo é atingido, os membros se juntam em cerimônia e uivam, para representar a força do conjunto e fomentar ainda mais a sensação do coletivo.</p>
Foco no Impacto	<p>Esse valor é direcionado para o impacto positivo que a EJ causa na sociedade, através dos seus projetos, e na vida pessoal e profissional dos membros, através da própria vivência na empresa. Nesse cenário, de acordo com o código de cultura da empresa, cada membro deve ter clareza da forma como consegue contribuir com o desenvolvimento do projeto, com o intuito de ajudar o cliente da melhor forma possível e, conseqüentemente, se desenvolver profissionalmente e pessoalmente, através de todos os aprendizados que a EJ é capaz de proporcionar.</p>

Fonte: Elaboração própria, com dados do código de cultura da EJ (2025)

Conforme já informado, foram aplicados questionários nos atuais e antigos membros da empresa, visando coletar a opinião por eles mantida a respeito. Cada respondente foi convidado a atribuir uma nota de 1 a 5, para cada um dos valores da EJ. A resposta deveria ser dada com base no quanto aquele valor era vivenciado por ele, em uma escala na qual 1 indicaria que não era aplicado na prática e 5 indicaria que era totalmente aplicado na prática.

Além da marcação do grau de vivência dos valores em uma escala de Likert, o questionário continha também espaços em branco para a livre manifestação de comentários que pudessem elucidar melhor a nota atribuída. Segue o exemplo de afirmação que foi avaliada e transcrita do formulário em relação ao valor "agir sem permissão": "O valor agir sem permissão era vivenciado por mim e meus colegas de trabalho durante a minha passagem na Elementar Jr." Dessa forma, os membros avaliaram as afirmações considerando a nota 1 como "discordo completamente", 2

como “discordo”, 3 como “não discordo e nem concordo”, 4 como “concordo” e a nota 5 como “concordo plenamente”. Vale destacar também que as notas 4 e 5 foram adotadas como notas positivas, as notas 1 e 2 foram consideradas negativas e a nota 3 uma visão intermediária.

4.1 - RESULTADO DA PESQUISA COM OS MEMBROS ATUAIS

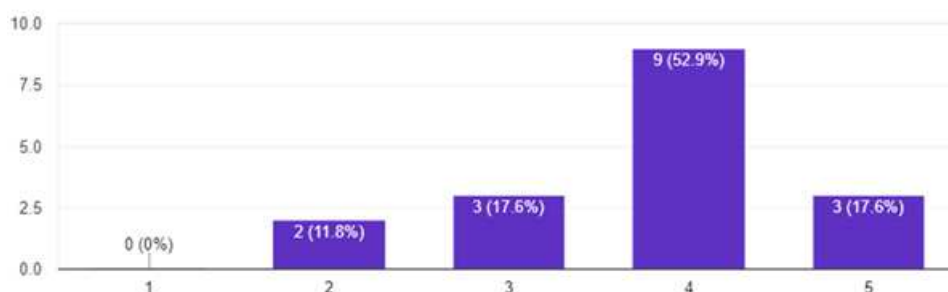
Para toda a análise desempenhada nesse tópico, deve-se destacar o contexto em que os membros atuais da EJ estão passando no momento da coleta dos dados. Além de todos eles estarem imersos na realidade atual da EJ, ainda vale destacar que estão envolvidos nas ocupações e responsabilidades da faculdade, fazendo com que, provavelmente, tenham uma visão que foi afetada diretamente pelo contexto acadêmico. Esse aspecto será levado em conta na análise dos resultados atingidos.

4.1.1 - Resultado por valor

Para dar início à análise, é importante destacar alguns aspectos relacionados às percepções de cada membro sobre os 6 valores da EJ analisados na pesquisa. Segue uma análise detalhada de cada um dos valores, mostrando a quantidade de notas (de 1 a 5) atingidas.

4.1.1.1 - Resultado valor “agir sem permissão”

Gráfico 1 - Análise respostas do valor “agir sem permissão”



Fonte: Elaboração própria, com dados de pesquisa (2024)

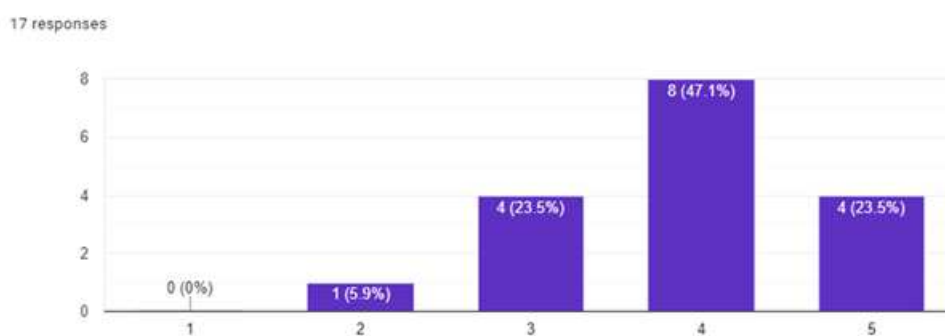
Em relação ao valor “agir sem permissão”, é possível notar que boa parte das notas (70,5%) foram notas classificadas como positivas (4 ou 5). O que demonstra

uma visão clara do valor por boa parte dos integrantes atuais da EJ, porém, este valor teve a menor média geral (3,76) dentre todos os valores observados na pesquisa com os membros atuais.

Em comentários nas respostas abertas, foi possível observar que as menores notas foram justificadas pelo fato desse valor não ser tão estimulado no dia a dia da empresa como deveria. Também é possível notar, em 2 comentários, o fato da necessidade de validação constante de demandas com os professores orientadores, tendo em vista que muitas demandas precisam passar pela conferência deles e que isso tira a sensação de poder “agir sem permissão”.

4.1.1.2 - Resultado valor “executar com agilidade”

Gráfico 2 - Análise respostas do valor “executar com agilidade”



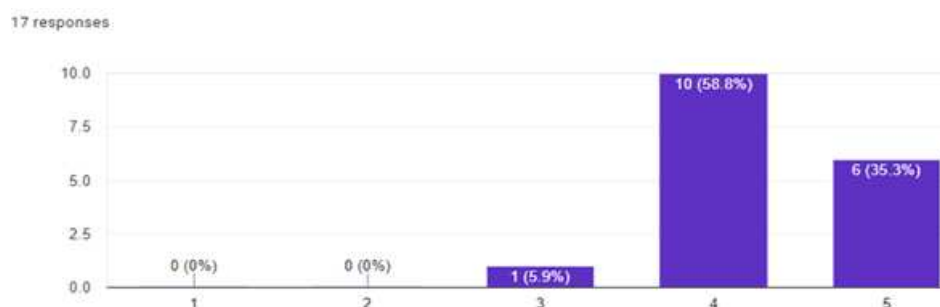
Fonte: Elaboração própria, com dados de pesquisa (2024)

Em relação ao valor destacado, é possível notar que boa parte das notas (70,6%) foram notas classificadas como positivas (4 ou 5). Porém, quando analisado o contexto das notas mais baixas (2 ou 3), é possível observar, incluindo as respostas abertas, que alguns membros destacam que determinados setores na EJ demoram para realizar algumas tarefas.

Em relação a essa discrepância setorial, é possível destacar que os membros atuais podem estar passando por um processo que Edgar Schein chamava de “subcultura” das organizações, que seriam comportamentos que são individuais ou que pertencem a um grupo menor dentro de uma organização, que também acabam afetando diretamente na percepção sobre a empresa em questão (Schein 2004).

4.1.1.3 - Resultado valor “aprender errando”

Gráfico 3 - Análise respostas do valor “aprender errando”



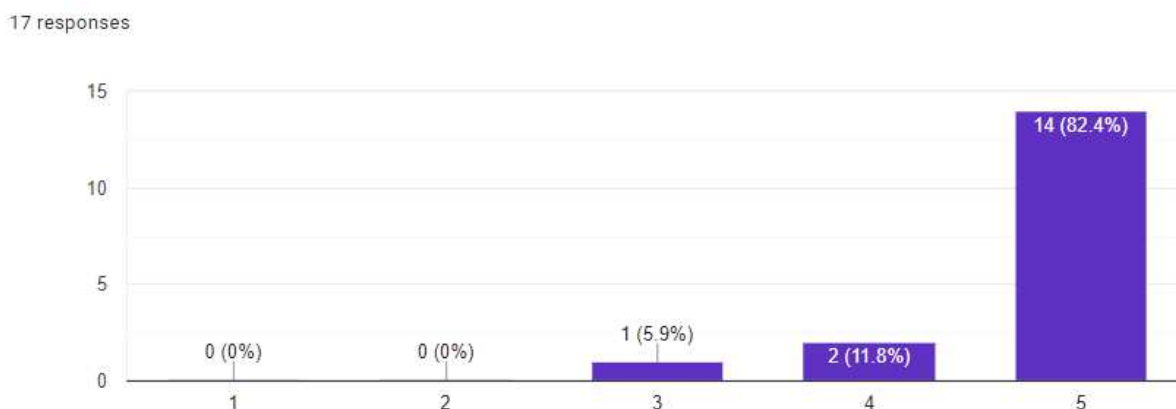
Fonte: Elaboração própria, com dados de pesquisa (2024)

Analisando agora o valor “aprender errando”, vemos que, com exceção de apenas 1 resposta, 94,1% dos membros atuais, avaliam de forma positiva a percepção desse valor no dia a dia da empresa. Deve-se levar em conta a própria natureza de uma EJ, considerando que um dos principais objetivos da vivência acadêmica, alinhada com a vivência profissional, é proporcionar momentos constantes de aprendizado com base na tentativa e no erro (Brasil Júnior, 2021).

Em relação aos comentários nas questões abertas da pesquisa, pode-se notar que, todos eles, enfatizam a visão que o erro faz parte do aprendizado e que, de certa parte, os membros fazem parte da empresa júnior “esperando” uma construção de conhecimento com base nas experiências vividas, seja ela positiva ou seja ela construtiva, através dos erros cometidos e a futura correção deles.

4.1.1.4 - Resultado valor “empatia”

Gráfico 4 - Análise respostas do valor “empatia” para os membros atuais



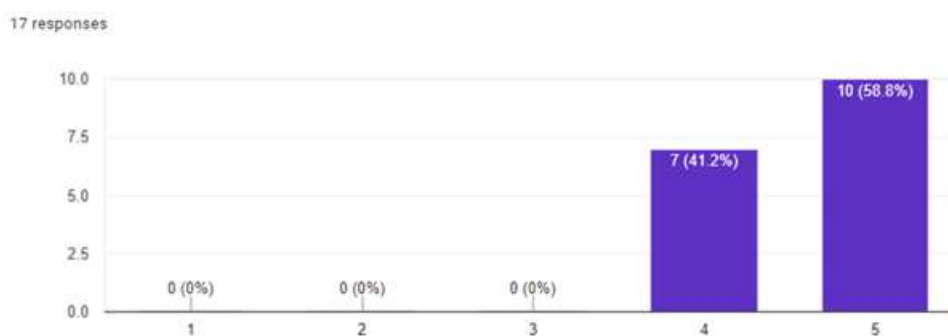
Fonte: Elaboração própria, com dados de pesquisa (2024)

O valor “empatia” apresentou o maior número de nota máxima (5) na pesquisa e, conseqüentemente, foi o valor com maior média (4,76) dentre os 6 valores. Alguns aspectos podem justificar esse resultado, mas vale destacar como argumento uma resposta direta de um dos respondentes: “Acho que é o valor mais difundido dentro da empresa, principalmente todo início de gestão em que chegam novos membros e eles tem que se adaptar e todos entendemos porque já passamos por isso.”

Outros comentários se baseiam na premissa que a empatia é a base da EJ, considerando que a todo momento, novas pessoas estão entrando na empresa e que se faz necessário a conexão com as percepções das pessoas para que a adaptação a EJ seja realizada da melhor forma possível. Destacando a empatia na visão de Goleman (1998) como a capacidade de compreender as emoções alheias e como esse valor é visto, pelos membros, como a base das relações interpessoais e profissionais, naturalmente a empatia é um dos valores mais difundidos no dia a dia dos membros.

4.1.1.5 - Resultado valor “somos todos lobos”

Gráfico 5 - Análise respostas do valor “somos todos lobos”



Fonte: Elaboração própria, com dados de pesquisa (2024)

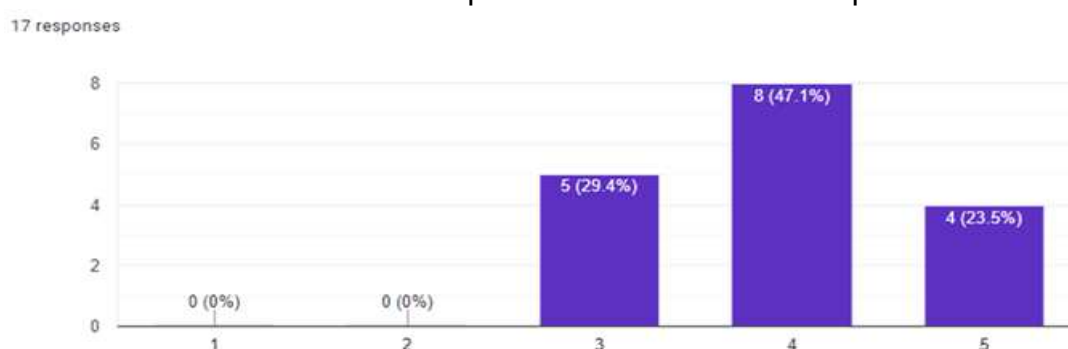
O valor “somos todos lobos” é o valor “único” presente na EJ, ou seja, ele é o valor que, diferentemente dos outros, é encontrado apenas na EJ em questão e isso faz com que tenda a ser o valor mais difundido na empresa.

Destacando a visão de Costa (2011), que menciona que a eficácia no trabalho colaborativo depende da coordenação entre os membros, comunicação clara e

respeito mútuo, este valor representa fortemente um senso de coletivo, o que é destacado com o resultado da pesquisa, tendo em vista que foi o único valor avaliado que não teve notas abaixo de 4 e foi a segunda maior média das notas (4,29).

4.1.1.6 - Resultado valor “foco no impacto”

Gráfico 6 - Análise respostas do valor “foco no impacto”



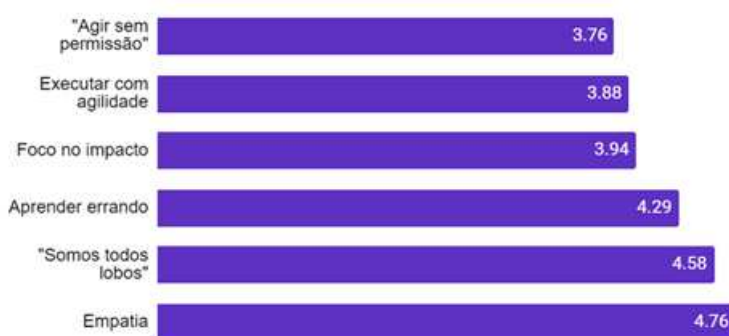
Fonte: Elaboração própria, com dados de pesquisa (2024)

Ao verificar os resultados obtidos na análise do valor “foco no impacto”, nota-se que o valor apresenta uma maior percentagem de respostas mais neutras (nota 3), que caracterizam 29,4% das respostas totais. Algumas justificativas foram reforçadas na área de comentário da avaliação deste valor, destacando -se as reflexões sobre problemas de falta de engajamento com as demandas da EJ e também com a negligência de alguns membros de gestões anteriores, com projetos que, na visão de alguns membros atuais, não poderiam ser executados com a capacidade técnica que uma EJ tem.

Vale destacar, que este foi o único valor que se nota respostas nas questões abertas que demonstram uma certa dificuldade de interpretação da praticidade desse valor, como segue o exemplo transcrito da pesquisa: “Não sei bem como representar este valor dentro da empresa.”

4.1.2 - Comparativo por média entre os valores

Gráfico 7 - Análise dos valores observados pelos membros atuais com base na média das notas dadas



Fonte: Elaboração própria, com dados de pesquisa (2024)

Trazendo uma análise da média das notas dadas, tem-se que o valor “agir sem permissão” foi o valor com a menor média e o valor “empatia” com a maior média. Deve-se destacar alguns cenários com base no resultado apresentado. Os dois valores que apresentaram a menor média (“agir sem permissão” e “executar com agilidade”) estão diretamente relacionados com a fase de vida específica que os membros estão passando.

Usando os próprios comentários das respostas das perguntas abertas como um argumento, nota-se que, “agir sem permissão” não é tão sentido pelos membros da EJ, por terem que passar por um processo constante de validação das demandas, o que é um sentimento de frustração natural para àqueles que ainda estão em fase inicial da carreira.

Em relação ao valor “executar com agilidade”, é notável que, por conta das múltiplas tarefas acadêmicas, sociais e profissionais que cada membro deve exercer durante a sua passagem na EJ, pode existir uma discrepância na velocidade do cumprimento das tarefas de acordo com a realidade de cada membro, como foi mencionado na pesquisa: “Alguns membros demoram algum tempo para cumprir suas tarefas”.

Pode-se fazer uma análise semelhante destacando os valores que tiveram a melhor média, como os valores “somos todos lobos” e “empatia”. Durante toda a análise da pesquisa, pode-se observar que o senso de comunidade criado pela EJ é bem forte na percepção dos membros atuais, o que poderia justificar o fato da maioria dos membros avaliarem esses valores de forma positiva. Ainda vale destacar que, o valor “somos todos lobos” apresenta muitos atributos e ritos que deixam o valor mais palpável e, conseqüentemente, mais perceptível para os membros. Dentre esses atributos e ritos, vale destacar o uivado em conjunto que os

membros fazem em comemoração às conquistas e o próprio lobo mascote da EJ, destacado nas questões abertas da pesquisa. Segundo Kotler (2021), esses atributos específicos de cada empresa influenciam diretamente o clima organizacional e o desempenho das equipes, contribuindo para a criação de um ambiente de trabalho coeso e produtivo.

4.2 - RESULTADO DOS EGRESSOS

Para toda a análise desempenhada nesse tópico, deve-se destacar o contexto em que os membros egressos da EJ estudada estavam inseridos no momento da coleta dos dados. É impossível identificar um certo padrão de comportamento dos egressos, tendo em vista que cada um deles, após a passagem na EJ, trilharam caminhos completamente diferentes, tanto profissionalmente, quanto pessoalmente.

Porém, vale destacar que, esperava-se dos membros egressos, uma visão mais crítica sobre os acontecimentos e percepções sobre a EJ e que, muitos deles, já apresentam uma visão de mercado de trabalho completamente mais madura e coesa em relação aos membros atuais, tendo em vista as experiências que os egressos adquiriram com o tempo.

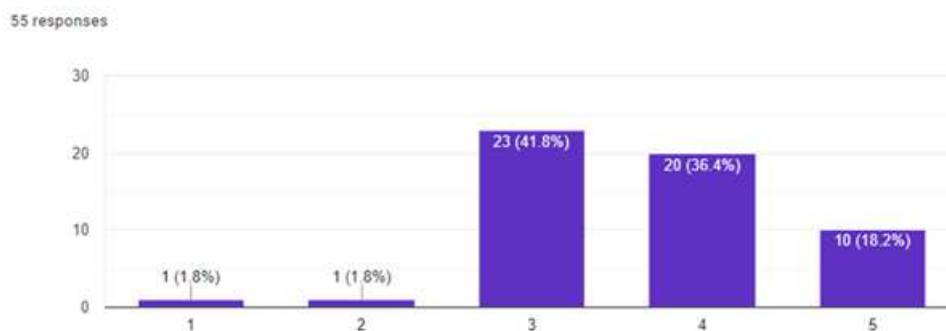
Ainda vale destacar que boa parte dos egressos foram estimulados a contribuir com as respostas da pesquisa levando em consideração as vivências realizadas na época em que eles estavam presentes na realidade da EJ, para que a análise seja mais pertinente e conectada com o objetivo de pesquisa deste trabalho.

4.2.1 - Resultado por valor

Para dar início à análise, é importante destacar alguns aspectos relacionados às percepções de cada membro egresso sobre os 6 valores da EJ analisados na pesquisa. Abaixo, segue uma análise detalhada de cada um dos valores, mostrando a quantidade de notas (de 1 a 5) atingidas.

4.2.1.1 - Resultado valor “agir sem permissão”

Gráfico 8 - Análise respostas do valor “agir sem permissão”

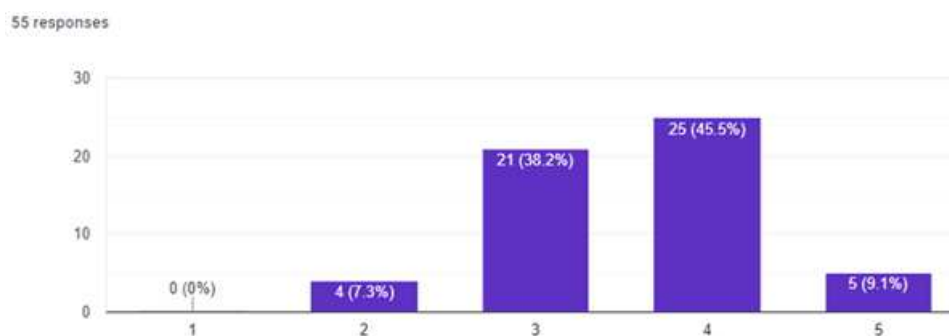


Fonte: Elaboração própria, com dados de pesquisa (2024)

Destacando a análise dos membros egressos para o valor “agir sem permissão”, podemos notar um certo equilíbrio na quantidade de respostas com as notas 3 (41,8%) e 4(36,4%). De uma forma geral, destaca-se o fato dos membros egressos pontuarem, principalmente nas respostas abertas, ressaltar que o ambiente da EJ é propício para o estímulo desse valor, tendo em vista que os membros recebem muitos estímulos para agirem e testarem novas ideias, tentarem cargos de liderança e colocarem em prática a autonomia no dia a dia.

4.2.1.2 - Resultado valor “executar com agilidade”

Gráfico 9 - Análise respostas do valor “executar com agilidade”



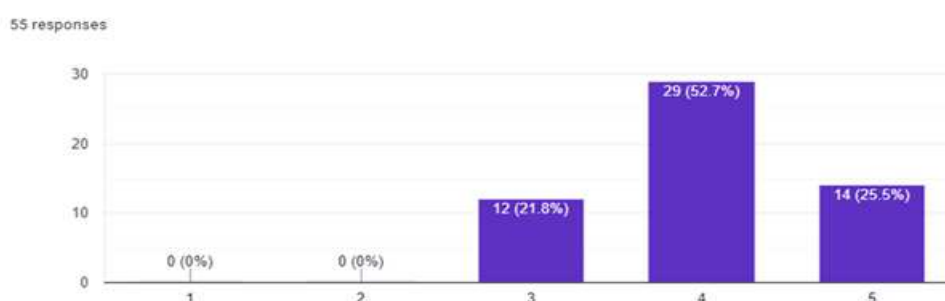
Fonte: Elaboração própria, com dados de pesquisa (2024)

Nota-se uma média de nota mais baixa nesse valor: 3,56. Foi o segundo valor com a menor média de nota e é possível destacar que a concentração das notas esteve mais presente entre as notas 3 (38,2%) e 4(45,5%). O que mais foi enfatizado para a justificativa deste comportamento estatístico, tendo como base as análises qualitativas trazidas pelos membros egressos na pergunta aberta, foi o fato de ocorrer atrasos na entrega de projetos (principal tarefa da EJ).

Com esses relatos, pode-se perceber que muitos egressos passaram por situações ruins em relação a atraso de demandas e tarefas e isso se destaca em suas memórias, ao lembrarem da jornada vivida na EJ. Vale destacar também que esses relatos não foram presentes nas respostas dos membros atuais, enfatizando que o atraso na entrega de um projeto pode ser bem mais marcante na desconstrução desse valor na percepção dos membros se compararmos com o atraso na entrega de uma demanda natural do dia a dia.

4.2.1.3 - Resultado valor “aprender errando”

Gráfico 10 - Análise respostas do valor “aprender errando”



Fonte: Elaboração própria, com dados de pesquisa (2024)

Nota-se uma média das notas um pouco melhor nesse valor: 4,03. Percebe-se um grande número de notas 4 (52,7%), o que pode-se interpretar como positivo. O ponto de maior destaque dos membros egressos em relação à esse valor, se conecta muito com os pontos explorados pelos membros atuais e já destacados no item 4.1.1.3 deste trabalho, onde é possível notar que as pessoas acreditam que “aprender errando” faz parte da natureza do movimento empresa júnior e isso acaba sendo absorvido para a cultura de qualquer EJ.

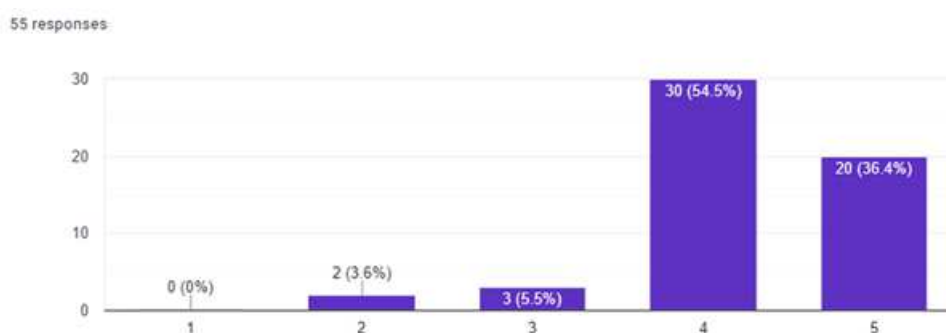
Vale destacar que, diferente dos relatos presentes na pesquisa respondida pelos membros atuais, observa-se que um respondente destacou um aspecto referente a cometer os mesmos erros que outras gestões, como segue na íntegra: “O tempo todo aprendemos através dos nossos erros. Mas erramos coisas que outras gestões também erraram, isso faz com que talvez uma cogestão mais estruturada fosse o necessário”.

Nesse caso, vale destacar que a cogestão é um modelo de gestão que promove a participação ativa de diversos atores nos processos de tomada de

decisão e na condução de uma organização. Segundo Andrade e Souza (2019), a cogestão baseia-se na colaboração e no compartilhamento de responsabilidades entre os gestores e os demais stakeholders, como funcionários, usuários ou até mesmo comunidades afetadas. Nesse cenário em específico, a cogestão seria entre gestões, ou seja, a gestão atual e a próxima gestão passam um tempo juntas alinhando sobre expectativas e estratégias para que os planos da gestão atual continuem sendo executados pelos próximos membros da futura gestão.

4.2.1.4 - Resultado valor “empatia”

Gráfico 11 - Análise respostas do valor “empatia”



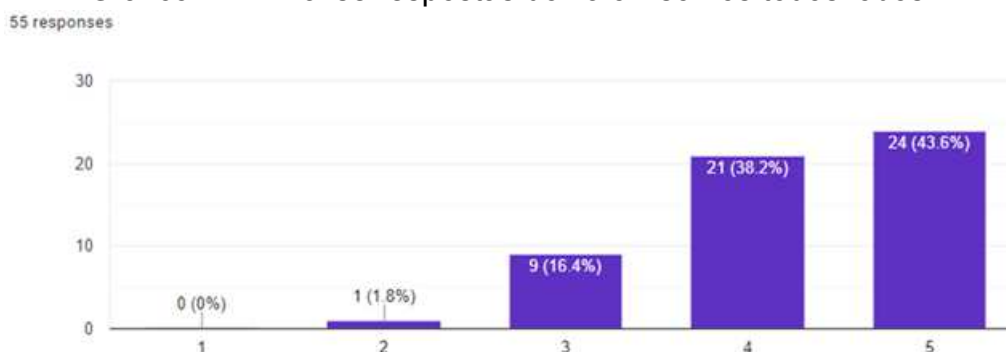
Fonte: Elaboração própria, com dados de pesquisa (2024)

Nota-se que o valor “empatia” apresenta uma das melhores médias das notas: 4,23. Boa parte dos respondentes (90,9%) deram notas positivas (4 ou 5). O que levou a esse resultado? Uma das análises que pode ser feita está relacionada ao fato do valor em questão demonstrar a conexão com os outros membros e isso também é destacado pelos egressos.

De maneira isolada, foi registrado alguns comentários sobre a falta de empatia em alguns momentos, como com a relação entre membro e diretor e também pelo fato da EJ ter, no seu histórico, poucas mulheres, o que deixava a EJ em alguns momentos, segundo um relato da pesquisa, um ambiente muito masculino e pouco acolhedor para as mulheres. As notas mais baixas (menores que 3), foram justificadas com esses argumentos específicos, mas que, devem ser destacados e priorizados para que não voltem a acontecer.

4.2.1.5 - Resultado valor “somos todos lobos”

Gráfico 12 - Análise respostas do valor “somos todos lobos”



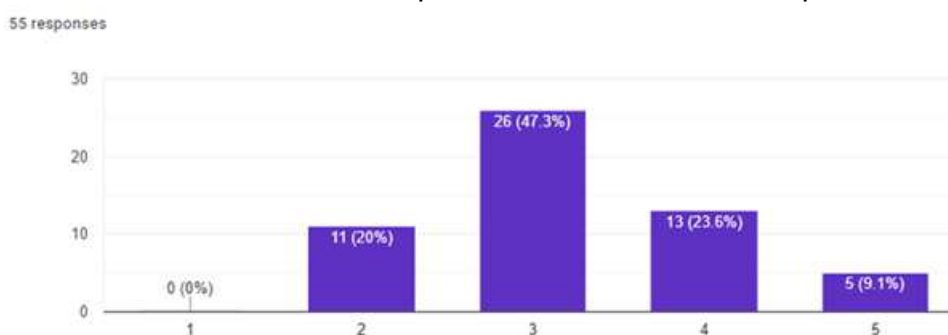
Fonte: Elaboração própria, com dados de pesquisa (2024)

Pode-se iniciar a análise desse valor destacando que ele foi o valor que recebeu a maior quantidade de notas máximas (5), 43,6% dos respondentes. O que destaca o quanto esse valor é percebido pelos egressos, tendo em mente que, através da pergunta aberta, muitos destacaram a importância do trabalho em equipe para a construção dos resultados da EJ e destacaram o quanto a sinergia entre os membros ajudavam no dia a dia.

Analisando a média das notas, o valor “somos todos lobos” apresenta a maior nota (4,23), junto com o valor “empatia”. Ambos os valores são destacados positivamente pelos egressos ao longo da pesquisa, trazendo a visão de “base” da EJ, como já foi destacado no item 4.1.1.5 deste trabalho.

4.2.1.6 - Resultado valor “foco no impacto”

Gráfico 13 - Análise respostas do valor “foco no impacto”



Fonte: Elaboração própria, com dados de pesquisa (2024)

Deve-se ter em mente que o valor “foco no impacto” teve a menor média de nota dentre todos os valores na análise dos egressos: 3,21. Pode-se destacar que,

muitas notas negativas convergem para uma mesma reflexão: Tendo em vista uma análise histórica da EJ, muitos egressos destacam que alguns projetos foram fechados com os clientes com o intuito do potencial atingimento das metas internas da EJ e não necessariamente no impacto que esses projetos iriam causar na vida dos clientes (principal diretriz deste valor).

A principal análise é construída reforçando o ambiente em que a EJ se encontra. Pode-se lembrar que, segundo Edgar Schein (2010), os comportamentos ditos como ideais para as organizações, variam muito de acordo com a natureza e do modelo de trabalho das empresas e também devemos lembrar que o Movimento Empresa Júnior, de uma forma geral, define metas e objetivos para cada EJ e o reconhecimento pelo atingimento das metas é constantemente destacado no ambiente do MEJ, o que estimula constantemente os membros a buscarem o atingimento desses resultados. Porém, cabe a reflexão: o quão saudável para EJ é buscar metas sem considerar os valores da cultura interna?

Em um contexto bem específico, na análise apresentada pelos egressos, pode-se destacar que o valor “foco no impacto” foi deixado de lado em alguns momentos para que essas metas fossem cumpridas. Porém, é notável que, para os egressos, com base nos resultados apresentados, esse é o valor que mais precisa ser trabalhado internamente para que a cultura seja forte a ponto de alguns projetos serem negados com o intuito do fortalecimento da marca da EJ no mercado, para que possíveis eventuais problemas no futuro sejam evitados.

4.3 - RESULTADO COMPARATIVO

Uma vez conhecidos os resultados obtidos junto aos membros atuais e aos egressos, torna-se interessante o desenvolvimento de uma análise comparativa entre eles, para que de fato seja possível concluir a questão referente à área de sombra da cultura organizacional da EJ. Abaixo, segue uma tabela que compara a média das notas de cada valor na visão dos membros atuais e dos egressos, trazendo também a diferença, em %, das médias atingidas:

Tabela 1 - Comparativo entre as médias dos atuais membros e dos egressos

VALORES	MEMBROS ATUAIS	EGRESSOS	DIFERENÇA EM %
Agir sem permissão	3,76	3,67	2,39
Executar com agilidade	3,88	3,56	8,25
Aprender errando	4,29	4,03	6,06
Empatia	4,76	4,23	11,13
Somos todos lobos	4,58	4,23	7,64
Foco no impacto	3,94	3,21	18,53

Fonte: Elaboração própria, com dados de pesquisa (2024)

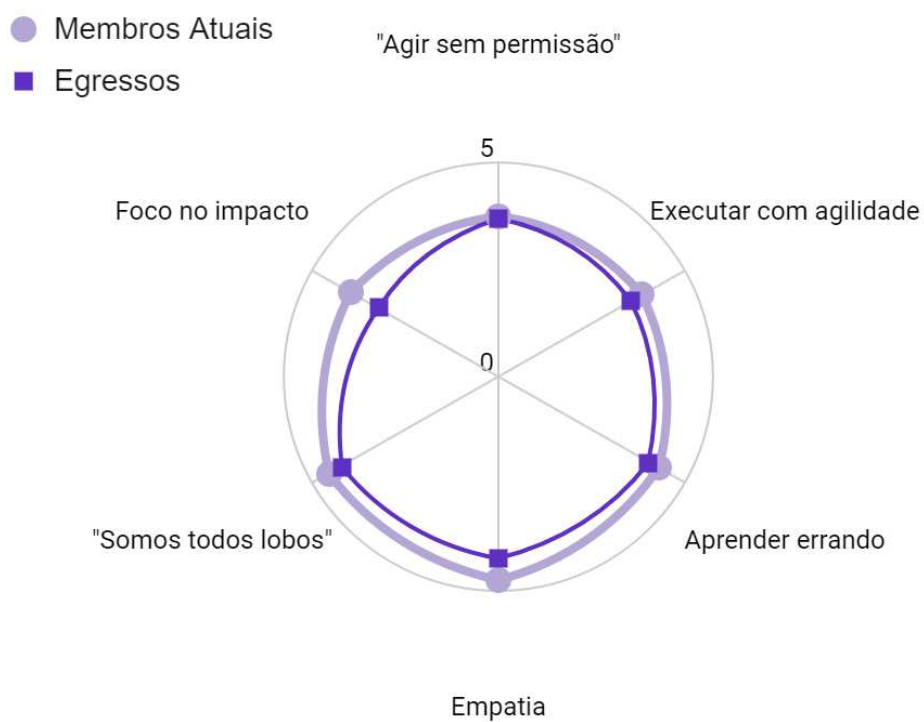
Podem-se concluir muitos aspectos relevantes na análise da tabela anterior. Nota-se que, o valor “foco no impacto” apresenta a maior diferença entre a média da percepção dos membros atuais e dos egressos: 18,53%. Como já mencionado na seção 4.2.1.6 deste trabalho, pode-se destacar que os egressos, após desenvolverem mais experiência profissional e pessoal após a saída da EJ, podem apresentar uma análise mais crítica sobre o sistema de metas do MEJ e como ele afeta diretamente a falta de critério para a realização de projetos que de fato transformam a realidade dos clientes da EJ. Como os membros atuais estão emergidos no ambiente do MEJ, podem não ter essa mesma visão crítica.

Outra análise importante está relacionada com o valor “agir sem permissão”. Pode-se notar que ele é o valor onde as médias dos resultados mais se aproximam, porém, notamos que a média geral é baixa na visão dos membros atuais e também dos membros egressos. Pode-se concluir que, assim como o valor “foco no impacto”, os membros destacam que esse é um valor que poderia ser mais bem trabalhado na EJ. Na prática, como mencionado por Freitas (2007), a cultura organizacional vivenciada pode divergir da cultura formalizada devido a fatores como liderança inadequada e pressão por resultados, conectando com os dois valores que tiveram as menores notas na pesquisa.

Abaixo, segue uma figura na qual pode-se observar as análises feitas, de forma visual, onde nota-se que as linhas se cruzam no valor “agir sem permissão” e apresentam o maior afastamento no valor “foco no impacto”. Podemos perceber que, analisando a linha roxa escura que corresponde às médias das notas dos egressos, ela se encontra abaixo da linha roxa clara das médias das notas dos membros atuais. Neste cenário, podemos refletir que é natural uma visão mais intensa dos

valores na percepção dos membros atuais e conseqüentemente, notas mais altas, tendo em vista que eles ainda estão vivenciando os valores no dia a dia da EJ, o que é diferente da visão dos egressos.

Figura 1 - Análise comparativa entre os valores analisados pelos membros atuais e membros egressos



Fonte: Elaboração própria, com dados da pesquisa (2024)

5. CONCLUSÃO

Conforme já exposto, o problema de pesquisa norteador do estudo aqui apresentado foi: “até que ponto os valores propagados na cultura organizacional da empresa Elementar Jr. Consultoria são percebidos por seus egressos como realmente vivenciados ou constituintes das chamadas áreas de sombra?” Com base no que foi levantado no questionário aplicado, é possível concluir que os valores “foco no impacto” e “agir sem permissão” estão na área de sombra da cultura organizacional da empresa júnior em questão. Nota-se que, o que se esperava vivenciar em relação a esses valores, nem sempre foi percebido pelos membros atuais e egressos como correspondendo à realidade efetiva.

Vale a pena destacar que, em relação ao valor “foco no impacto”, os membros atuais da EJ poderiam buscar entender melhor, de forma estratégica, qual o posicionamento de marca da empresa no mercado. A partir daí, poderiam desenvolver formas de comunicar com mais afinco como a empresa pretende impactar e já impacta positivamente os seus clientes, fazendo com que fique mais claro para as pessoas o que é valioso para a empresa.

Além disso, é de valia a definição de uma estratégia mais robusta em relação à autonomia dos membros nas ações do dia a dia, fomentando projetos internos onde seja possível explorar melhor o protagonismo e a visão de cada membro, para que o valor “agir sem permissão”, possa ser lembrado com mais frequência.

Para um maior entendimento da influência do grande foco em resultados criado pelo Movimento Empresa Júnior na cultura organizacional de cada EJ, pode-se considerar como sendo de grande valia um novo estudo buscando resultados concretos sobre essa influência. Vale uma reflexão sobre até que ponto é válido moldar o comportamento das EJs com base no atingimento constante de metas? O atingimento das metas deve ser o único objetivo que gere reconhecimento? Até que ponto isso é saudável para a realidade de cada EJ?

As respostas a esses questionamentos podem levar a uma maior compreensão da cultura organizacional das empresas juniores no contexto onde elas se encontram, tanto nas universidades, quanto no mercado. Além disso, pode ser possível um olhar mais crítico sobre como a cultura de cada EJ pode contribuir diretamente com a formação pessoal e profissional de cada egresso, tendo em vista a importância deste movimento estudantil.

A universidade é uma grande preparação para a vida, onde é possível vivenciar grandes desafios e, com eles, fomentar comportamentos e hábitos que moldam os indivíduos e, conseqüentemente, moldam a sociedade. É preciso, através de microssistemas como as EJs, fomentar esses bons comportamentos, para que a vivência acadêmica cumpra de fato o seu papel de construir uma sociedade mais íntegra e preparada.

Como sugestão para estudos futuros, pode ser indicada a replicação dessa pesquisa em outras empresas juniores e ainda a complementação do procedimento adotado no levantamento de dados, a aplicação de questionários, com a realização de grupos focais, que permitem um maior aprofundamento, uma melhor compreensão de fenômenos subjetivos como as percepções sobre as áreas de sombra na cultura organizacional.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, M.; SOUZA, J. **Gestão participativa e cogestão em organizações contemporâneas**. São Paulo: Atlas, 2019.

ARGYRIS, Chris; SCHÖN, Donald A. **Theory in practice: increasing professional effectiveness**. San Francisco: Jossey-Bass, 1974.

BRASIL JÚNIOR. Conheça o MEJ. **Brasil Júnior**. Disponível em: <https://brasiljunior.org.br/conheca-o-mej>. Acesso em: 03 jan. 2025.

CAMERON, K. S., & QUINN, R. E. **Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework** (3 ed.); 2011

DEAL, Terrence E.; KENNEDY, Allan A. **Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1982.

DE SORDI, J. O.; MEIRELLES, F. S. **Empresas Juniores no Brasil: Desafios e Perspectivas**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 53, n. 6, p. 594-608, 2013.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1992.

FREITAS, Maria E. de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

GOLEMAN, Daniel. **Working with Emotional Intelligence**. Bantam Books, 1998.

JUNG, Carl Gustav. **Die Archetypen und das kollektive Unbewußte**. 1. ed. Zürich: Rascher Verlag, 1954

JUNG, Carl Gustav. **Os arquétipos e o inconsciente coletivo**. Trad. Dora Mariana R. Ferreira da Silva. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2012.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: A Cultura Organizacional como Diferencial Competitivo**. 16. ed. São Paulo: Pearson, 2021.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. 3. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010

SCHNEIDER, B.; EHRHART, M. G.; MACEY, W. H. **Organizational Climate and Culture**. Annual Review of Psychology, Palo Alto, v. 64, p. 361-388, 2013.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 14. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2017.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 15 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

LIKERT, Rensis. **A technique for the measurement of attitudes**. *Archives of Psychology*, v. 22, n. 140, p. 1-55, 1932.