



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

GABRIELA VALÉRIO VILLAR DE QUEIROZ

**Traços/Dimensões de Cultura Organizacional e
Desenvolvimento de Competências em uma Empresa
Júnior da Universidade de Brasília.**

Brasília – DF

2017

GABRIELA VALÉRIO VILLAR DE QUEIROZ

**Traços/Dimensões de Cultura Organizacional e
Desenvolvimento de Competências em uma Empresa
Júnior da Universidade de Brasília.**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Dr. Francisco
Antônio Coelho Júnior

Brasília – DF

2017

Queiroz, Gabriela.

Traços/Dimensões de Cultura Organizacional e Desenvolvimento de Competências em uma Empresa Júnior da Universidade de Brasília / Gabriela Queiroz. – Brasília 2017.

66 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2017.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Antônio Coelho Júnior, Departamento de Administração.

1. Cultura Organizacional. 2. Competências 3. Empresas Juniores.

GABRIELA VALÉRIO VILLAR DE QUEIROZ

**Traços/Dimensões de Cultura Organizacional e
Desenvolvimento de Competências em uma Empresa
Júnior da Universidade de Brasília.**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da
aluna

Gabriela Valério Villar de Queiroz

Dr. Francisco Antônio Coelho Junior
Professor-Orientador

Ma. Mariana Carolina Barbosa Rêgo
Professor-Examinador

Ma. Natasha Fogaça
Professor-Examinador

Me. Pedro Paulo
Magalhães Teófilo Hollanda
Professor-Examinador

Brasília, 27 de junho de 2017

Dedico este trabalho à minha irmã, Mariana Queiroz,
meu maior exemplo. Sem você eu não estaria aqui.

AGRADECIMENTOS

À Deus, por ter me capacitado e permitido chegar até aqui e por seu infinito amor em todos os detalhes de minha vida.

À minha família, principalmente meu pai e minha mãe, por terem me apoiado em todos os momentos e fornecido o apoio necessário para que eu realizasse o meu sonho de ser administradora.

À Universidade de Brasília, por ter me permitido viver as principais experiências da minha vida.

Ao Prof. Dr. Francisco Antônio Coelho Júnior por sua postura inspiradora constante durante este trabalho e por todo apoio que me concedeu, guiando meus passos até aqui.

Às instituições que me prepararam para o mercado de trabalho: ANEEL, B2T, SEBRAE NACIONAL, RM & Advogados, Elogroup e, especialmente, AD&M Consultoria Empresarial – minha segunda casa e escola de vida.

Aos meus fiéis amigos, agradeço pela paciência e apoio constantes que me fizeram chegar até aqui.

“Colabore com seu biógrafo. Faça, erre, tente, falhe, lute. Mas, por favor, não jogue fora, se acomodando, a extraordinária oportunidade de ter vivido. Tendo consciência de que, cada homem foi feito para fazer história. Que todo homem é um milagre e traz em si uma revolução.”

(Nizan Guanaes)

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo testar, empiricamente, a correlação entre dimensões/traços da cultura, entendidos aqui como significado do trabalho e valores organizacionais, e a expressão de competências técnicas e comportamentais dos membros de uma Empresa Júnior da Universidade de Brasília (UnB), a partir de um estudo com caráter exploratório e quantitativo. Para coleta de dados e análise dos resultados foi aplicada uma pesquisa quantitativa, em amostra constituída por 103 pessoas, entre membros e ex-membros da AD&M Consultoria Empresarial, Empresa Júnior do curso de Administração da Universidade de Brasília. Os resultados evidenciaram os participantes do estudo consideraram que a Empresa Júnior foi um diferencial em sua carreira até o momento e que auxiliou o desenvolvimento de suas competências profissionais. O estudo permitiu análise de relações empíricas entre as duas variáveis estudadas e o entendimento mais aprofundado sobre a realidade em empresas juniores. Por fim, concluiu-se a grande relevância do tema para a sociedade, tendo em vista o crescimento exponencial destas organizações e o aumento do espaço para empresários juniores no mercado de trabalho. Além disso, observou-se algumas barreiras para o estudo, como a diferença entre a realidade das empresas juniores e a realidade do mercado, e foram estabelecidos direcionamentos para o aprofundamento e continuidade da pesquisa sobre o tema.

Palavras-chave: Cultura Organizacional. Competências. Empresa Júnior.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

MEJ – Movimento Empresa Júnior

EJ – Empresa Júnior

SPSS – Statistical Package for Social Sciences

UnB – Universidade de Brasília

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	Contextualização.....	10
1.2	Formulação do problema	12
1.3	Objetivo Geral	13
1.4	Objetivos Específicos.....	13
1.5	Justificativa	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1	Conceitos de Cultura Organizacional e seu progresso	16
2.1.1	Valores	20
2.1.2	Significado do trabalho	21
2.2	Relações entre Cultura e Competências.....	23
2.3	Achados Empíricos sobre Cultura e Competências	25
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	29
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	29
3.2	Caracterização da organização	30
3.2.1	A empresa	30
3.2.2	Missão, Visão e Valores da Organização	32
3.3	População e amostra	34
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa	36
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	38
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	39
4.1	Médias e Desvios Padrões das Dimensões de Cultura	39
4.2	Médias e Desvios Padrões das Dimensões de Competências	42
4.3	Relações entre a Cultura Organizacional e o desenvolvimento de Competências.....	46
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	52
	REFERÊNCIAS.....	55
	APÊNDICES.....	58
	Apêndice A – Instrumento de Avaliação Quantitativa.....	58

1 INTRODUÇÃO

A primeira Seção do presente trabalho narra uma breve contextualização acerca do tema estudado e procura deixar claro, a partir do resultado das pesquisas e leituras realizadas, como se dá a problematização proposta e a composição dos objetivos gerais e específicos traçados. Ao final, será apresentada a justificativa da escolha pelo tema pesquisado.

1.1 Contextualização

O estudo acerca de Cultura Organizacional tomou força na década de 80, com a internacionalização de mercados. Justamente pelo fato de que, com a globalização, as empresas necessitavam mudar-se para outros ambientes e conseqüentemente novas culturas. De acordo com Hofstede *et al.* (2002), isso não significava, necessariamente, a globalização de valores culturais, considerando que cada empresa já possui a sua história com maneiras distintas de internalizar crenças, valores, mitos ou tradições.

Além disso, Warren (2003) diz que a vantagem competitiva baseada em fatores externos, bem como o posicionamento dado através de análise do ambiente, pela grande velocidade nas informações, não mais conseguem conferir às organizações vantagem competitiva sustentável. Isso se dá, segundo o autor, pelo fato de que somente ativos tangíveis ou intangíveis, gerenciados internamente pelas empresas, poderão desempenhar o papel de diferencial sustentável. Sendo a cultura organizacional e o modo de gestão de cada organização uma vantagem competitiva.

Dito isso, pode-se observar que para que as organizações gerenciem seus ativos e criem maneiras de gerir os mesmos, é imprescindível que conheçam profundamente suas características e componentes organizacionais para que obtenham sucesso em seu gerenciamento. Fleury (1993) ressalta essa necessidade do conhecimento, por parte dos gestores, da cultura que domina os ambientes organizacionais que estão à

frente, pelo fato de que a implantação de sistemas de gestão tem seu sucesso ou insucesso influenciado pela cultura organizacional.

Na mesma linha, Schein (2010) defende que, a cultura organizacional tem como base as regras sociais que transpassam a interação entre pessoas e grupos dos quais fazem parte. Isso remete ao fato de o objeto estudado aludir comportamentos implícitos que contribuem para características peculiares e únicas de cada organização. Não obstante, a cultura é uma identidade organizacional que pode ou não coincidir com uma imagem positiva e conhecida no mercado.

Sob outra visão, a cultura organizacional é formada no momento em que são criadas e difundidas regras e padrões relativos às organizações e sua marca, através de meios informais e formais, sendo assim, absorvidos pelos colaboradores de uma organização e replicados pelos mesmos. Podemos observar evidências desse fato pela afirmação de Borges-Andrade, Coelho Junior e Queiroga (2006) de que o que origina a orientação do grupo nem sempre advém do relacionamento de seus integrantes, podendo também surgir através de coação em determinado contexto ou, simplesmente absorvido pelos integrantes do grupo em questão.

Ao estudar temas como cultura organizacional pode-se relacioná-la com diversas outras áreas de pesquisa em comportamento humano no trabalho, como competências. Esse fato foi abordado por Fischer, Fleury e Urban (2010, p.16) quando defenderam que “a cultura e as competências da organização precisam, entretanto, estar alinhadas para que o objetivo estratégico se realize”. O casamento entre os dois assuntos pode ser sustentado pelo fato de a cultura organizacional ser um apoio direcionador para que as competências sejam desenvolvidas.

Dada a importância dos temas em questão, os mesmos serão objetos de estudo do presente trabalho que buscará encontrar a relação entre cultura organizacional e desenvolvimento de competências em um âmbito não muito explorado por estudos empíricos, que é o âmbito de Empresas Juniores (EJs), que são organizações que se encontram em crescente expansão no Brasil e no mundo.

Dado o foco deste estudo, é observada a relevância de se investigar cultura nas Empresas Juniores pelo seu contexto diferenciado, que permite o desenvolvimento e vivência de uma cultura que pode influenciar a aquisição e expressão de competências relacionadas ao trabalho.

As empresas juniores, devido à sua realidade, necessitam de um contexto organizacional que conta com um pessoal disposto a ter comportamentos de cidadania organizacional – revelado pelo voluntarismo exigido neste tipo de instituição – e certos valores e sentimentos pelo trabalho, tais como trabalho em equipe e o voluntarismo citado, que interferem no desenvolvimento de competências profissionais no exercício de suas atribuições.

Isso se dá pela vivência do mercado competitivo de trabalho ainda na graduação, gerando um ambiente de necessidade de profissionais preparados para competir não só com outras empresas juniores, mas, também, com empresas de mercado. Tais fatores influenciam a necessidade dos alunos se desenvolverem para sustentar a execução de projetos para empresas reais e terem a possibilidade de possuir um diferencial em sua carreira.

Desta forma, observa-se a grande necessidade de se investigar cultura organizacional em EJs para que seja possível compreender os fenômenos particulares destes tipos de organizações. Por isso, a comunidade acadêmica vem abrindo espaço para este tipo de estudo, que já vem sendo explorado por trabalhos que como “Construção e validação psicométrica de instrumento de diagnóstico de Cultura Organizacional no contexto de Empresas Juniores”, realizado por Oliveira (2011) e “Estilos Gerenciais e Clima Organizacional: um estudo em Empresas Juniores do Distrito Federal”, realizado por Barbosa (2011).

1.2 Formulação do problema

Após estudo e análise de pesquisas, artigos e teses que giram em torno de cultura organizacional e competências, percebeu-se que, apesar do crescimento de estudos sobre os temas, ainda há dificuldade em encontrar pesquisas empíricas que relatem os conteúdos supracitados em nichos específicos como Empresas Juniores – foco do presente estudo.

Além desta dificuldade, objetivou-se pesquisar e compreender mais sobre a realidade deste tipo de organização, que vem ganhando espaço e notoriedade no mundo acadêmico e tornando-se um diferencial na formação de estudantes de

instituições superiores, abrindo espaço para compreender como a cultura destas organizações pode influenciar o desenvolvimento de competências de alunos que passam por elas.

Diante deste contexto, o presente objeto buscará responder à pergunta: que relações há entre dimensões e traços da cultura organizacional, no âmbito de uma Empresa Júnior da Universidade de Brasília, e a aquisição e expressão de competências técnicas e comportamentais no exercício das atribuições?

1.3 Objetivo Geral

O objetivo do presente estudo é descrever relações entre dimensões e traços da cultura organizacional, significado do trabalho e valores organizacionais, no âmbito de uma Empresa Júnior da Universidade de Brasília e a aquisição e expressão de competências técnicas e comportamentais no exercício das atribuições.

1.4 Objetivos Específicos

- Identificar percepção dos membros e ex-membros de uma Empresa Júnior da Universidade de Brasília sobre os traços de sua Cultura Organizacional,
- Descrever significado com o trabalho e valores organizacionais como traços da cultura organizacional no âmbito de uma Empresa Júnior da Universidade de Brasília;
- Identificar o perfil de competências técnicas e comportamentais junto a empresários juniores no âmbito de uma Empresa Júnior da Universidade de Brasília;
- Verificar a influência do significado atribuído ao trabalho e valores organizacionais sobre a aquisição e expressão de competências técnicas e comportamentais junto a Empresários Juniores da Universidade de Brasília.

1.5 Justificativa

O crescimento e popularidade de Empresas Juniores vêm sendo observados frequentemente nos últimos tempos, como retratado no artigo estudado:

Nas últimas duas décadas parte da atual população economicamente ativa com nível superior no Brasil teve uma experiência profissional em Empresas Juniores. Isso faz com que esse tipo de organização seja importante colaboradora no desenvolvimento profissional das pessoas que passaram por ela, pois sua filosofia é de caráter educacional (CAMPOS, TEIXEIRA, 2007, p. 1).

Dada a relevância ascendente do tema proposto ao estudo e o tipo de cultura peculiar inerente de EJs, pelo fato de visarem formação e desenvolvimento de estudantes e não o lucro, se percebe a importância de pesquisas no nicho proposto.

Este tipo de organização desempenha papel importante na formação de estudantes de graduação justamente pelo fato de a cultura organizacional das Empresas Juniores servirem de plano de fundo para o desenvolvimento de competências dos universitários que participam deste movimento, visto que coloca-se em prática, com ajuda de mentores, ainda na universidade, responsabilidades e funções que muito se assemelham a alguns segmentos do mercado de trabalho.

Por isso, o presente estudo visa fornecer insumos para Empresas Juniores entenderem, de maneira embasada com os dados obtidos neste trabalho, como utilizar sua cultura de modo a garantir o desenvolvimento de competências de seus membros e a importância de se certificar que estão desenvolvendo uma cultura forte, que servirá de base para as demais estratégias e, assim, ampliar as possibilidades de se obter melhores resultados.

Além disso, espera-se que a organização em estudo possa utilizar os dados obtidos como fonte de melhoria em seus processos de desenvolvimento e formação de seus membros, conhecendo de maneira mais aprofundada a sua realidade de comportamento organizacionais e quais são os gargalos e pontos altos de sua estratégia cultural.

Diante de tais informações, torna-se clara a importância de se testar, de maneira empírica, como determinados traços da cultura organizacional de uma EJ se

relaciona com a expressão e desenvolvimento de competências dos empresários juniores que farão parte desse estudo. Pois, deste modo, poderá ser analisado um ambiente pouco explorado pela natureza experimental e será possível contribuir ao estudo nacional sobre cultura organizacional em um âmbito ainda pouco trabalhado, porém com potencial de crescimento, o que entrará de acordo e influenciará positivamente o estudo sobre o assunto no Brasil, visto que “no Brasil os estudos sobre cultura organizacional ainda são esparsos, quando comparados ao grande número de investigações estrangeiras desenvolvidas nas décadas de 80 e 90” (FERREIRA; ASSMAR; ESTOL; HELENA; CISNE, 2002, p.3).

Neste Capítulo foram apresentadas a contextualização, bem como o problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos que guiam o estudo e a justificativa de realização deste trabalho. Na próxima Seção, será apresentada a revisão da literatura que embasou o presente estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta Seção será apresentado o resultado da revisão, pesquisa e diagnóstico da literatura revisada, que teve como critério o privilégio para composição de referencial teórico artigos empíricos dos últimos 10 anos, com foco em periódicos de psicologia organizacional e do trabalho, administração geral e gestão de pessoas nas organizações. Os temas tratados neste referencial referem-se ao tema “Cultura Organizacional” e “Competências”.

A sequência lógica deste setor se dará da seguinte maneira: compilado e evolução de estudos nacionais e internacionais sobre os temas em questão, dimensões da cultura que serão abordadas no presente trabalho, possíveis relações entre Cultura Organizacional e Competências e, por fim, trabalhos empíricos que contribuem para a evolução e estudo do tema.

2.1 Conceitos de Cultura Organizacional e seu progresso

A Administração em seus primórdios possuía uma abordagem mecanicista, onde olhava-se e definia-se o sucesso das organizações praticamente somente para ativos tangíveis, não considerando o capital humano como forte influenciador de vantagem competitiva. Porém, o viés humanitário em paralelo ao estudo de cultura organizacional começou a permear de forma sutil, ainda com vestígios mecanicistas, nas organizações por volta de 1930, conforme Lima (1993).

Desde essa época o estudo do comportamento organizacional começou a ganhar mais espaço, aumentando a profundidade da importância dada às pessoas em conjunto à estratégia. Dito isto, de acordo com Hofstede (1997), foi na década de 80 que a cultura organizacional ganhou popularidade entre os estudiosos do tema.

Com o aumento do valor dado ao tema e pesquisas realizadas sobre cultura das organizações, passou-se a perceber a união e influência da Cultura nos resultados das empresas, como pode ser percebido com a colocação de Fleury (1993), na qual considera-se todo sucesso de implantação de qualquer tipo de sistema de gestão é

instigado pela cultura organizacional. Isso se percebe também na visão de Lima (1993) que traz a ideia de que as metas traçadas para a organização influenciam de maneira profunda a fundação e manifestação da cultura organizacional.

Diante de tal realidade e da ligação do sucesso e resultado das organizações à sua cultura organizacional, os estudos sobre o objeto em questão aumentaram e enraizaram-se, aprofundando e gerando diversos conceitos ao longo do tempo e influenciando mais pesquisas devido à importância do tema e a relação do mesmo com variados fatores de uma organização.

O primeiro conceito de cultura tratado neste trabalho será o conceito de Fleury e Fischer em seu livro *Cultura e Poder nas Organizações*, onde se destacam:

“Cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos, expressos em elementos simbólicos, os quais, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de poder.” (FLEURY e FISCHER, 1989, p. 22).

Pode-se perceber então, que o conceito apresentado pelas autoras versa na significância de que a cultura é construída juntamente com as organizações, servindo como base para relações de poder e diversas outras atitudes dentro do âmbito organizacional, não dando completa abertura para considerar que a cultura é algo mutável dentro das organizações.

Por outro lado, para Oliveira, Fachine e Machado (2008) os padrões da cultura organizacional de uma instituição mudam de acordo com quem está à frente da empresa. Desta forma, infere-se que a cultura que rege uma organização é determinada e afetada pelas características dos responsáveis pela sua gestão, sendo assim, mutáveis.

Já a visão de Schein (1984) alude sobre o fato de a cultura organizacional ser um modelo de pressupostos básicos, inventado, descoberto ou desenvolvido por algum grupo, durante a vivência na organização e a adaptação para se resolver problemas internos ou externos a ela. Dito isto, obtemos uma nova visão sobre cultura organizacional, onde aborda-se que esta é percebida e descoberta por determinado grupo de acordo com a vivência na organização.

Uma visão mais atualizada sobre Cultura Organizacional também dada por Schein (2009), declara que a cultura é:

“Um fenômeno dinâmico que nos cerca em todas as horas, sendo constantemente desempenhada e criada por nossas interações com os outros e moldada por comportamento de liderança, e um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que orientam e restringem o comportamento.” (SCHEIN, 2009, p.1)

Esta colocação do autor e pesquisador sobre cultura organizacional desde a década de 80 faz com que se perceba o quanto a cultura é formada por determinados comportamentos que são comuns entre indivíduos de um mesmo círculo e que é traduzida através de interações, funcionando como uma força motriz que dá uma identidade às organizações, como tratado por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

Ainda sob este ponto de vista, Schein trata da cultura como resultado da associação entre três níveis, que são: artefatos, valores manifestos e pressupostos básicos, conforme pode ser percebido na Figura 1. No nível Artefatos percebe-se os recursos tangíveis de uma organização como pessoas e recursos físicos de infraestrutura. Neste nível da cultura organizacional Schein (1985) observa que qualquer mudança realizada representa impacto direto no emocional dos colaboradores.

Quanto aos valores manifestos, são normas e/ou valores propriamente ditos que norteiam o dia-dia na organização, ou seja, princípios que guiam comportamentos dos funcionários de uma organização. Aqui encaixam-se como exemplo: metas, princípios morais, relacionamento com o cliente e manual de conduta. No terceiro e último nível são os pressupostos básicos, compostos por valores e crenças para o contexto de uma organização e que são compartilhados pelos funcionários, o que leva à internalização da cultura, no que tange o que é certo e errado e à forma ideal de se pensar ou portar (SCHEIN, 1999).

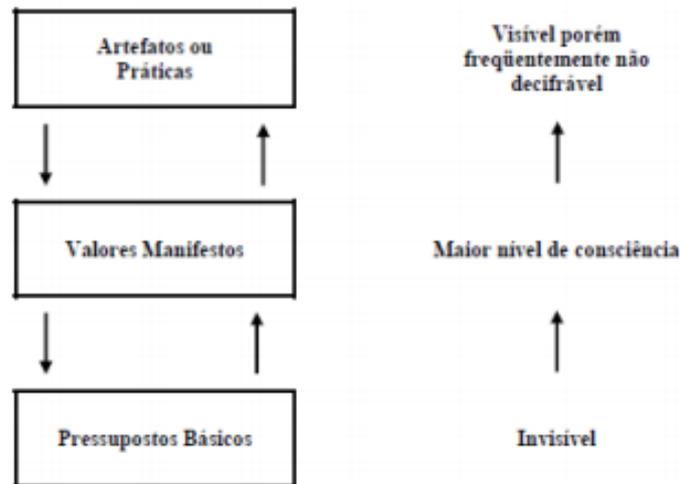


Figura 1: Níveis da Cultura e sua Interação, Schein (1984, p.4)

Outra visão sobre o tema é de Srour (1998) leva ao fato de dimensões da cultura, tratando-se de valores e crenças de um grupo, referindo-se ao fato de que cada indivíduo que faz parte de um grupo possui crenças e valores próprios e, quando passam a fazer parte de uma equipe, passam a se identificar e compartilhar da cultura daquele grupo. Deste modo, pode-se perceber que a cultura passa a ser identificada pelo padrão de comportamentos de um grupo, principalmente nas organizações.

Ainda sobre dimensões e comportamentos existentes em uma cultura, Ackoff (apud Ansoff, 1990) trata do fato de o comportamento não ser livre de valores. Ou seja, da mesma forma que as organizações buscam resultados, esperam também alguns comportamentos e, para esses comportamentos, se dá o nome de cultura organizacional.

Diante dos estudos feitos sobre o assunto neste objeto, pode-se perceber que, a partir do momento em que o tema cultura organizacional passou a ser amplamente discutido e pesquisado surgiram temas como dimensões de cultura e subculturas, o que reforça ainda mais o fato de ser um assunto complexo e imerso em um abastecido universo de interfaces. O que reforça a circunstância de dever-se aprofundar em algumas dessas dimensões para enriquecer a discussão. E é isso que acontecerá nas próximas subseções, onde serão apresentadas duas dimensões de cultura organizacional.

2.1.1 Valores

Os valores possuem aspecto motivacional e orientam nossas atitudes e comportamento (ROS, 2006). O conceito de valor é inerente à diversas ciências ligadas ao estudo do comportamento humano.

Em organizações, segundo Tamayo (1999) os valores orientam a vida organizacional, sustentando comportamento de gestores e colaboradores pelo fato de determinarem formas de agir e avaliar comportamentos organizacionais, influenciando o clima da organização (parte da cultura) e a tomada de decisão organizacional. Por isso o estudo dessa dimensão é fundamental para o entendimento da cultura como um todo e da influência dos valores em atitudes e comportamentos organizacionais.

Para Schwartz (2006), valores são como metas inerentes de todos os indivíduos e sociedades para que sejam atendidos três requisitos universais: a) biológico; b) interação social coordenada e c) funcionamento e sobrevivência dos grupos. Estas questões podem ser facilmente atreladas ao estilo de vida laboral, para que seja possível realmente sentir-se parte de uma organização.

Tylor (apud Horton e Hunt 1980) trazem que cultura retrata o que é aprendido e compartilhado por integrantes de uma sociedade. Podemos perceber então, que os valores organizacionais entram nesta discussão por formarem um conjunto de atitudes e crenças que delimitam e apontam o caminho que uma organização deve seguir. Ou seja, o que é partilhado pelos membros de uma instituição é o que distingue uma da outra, e esse significado comum é o conjunto de atitudes ou comportamentos que uma organização valoriza, ou seja, seus valores.

O fato supracitado reforça a colocação de que indivíduos com valores diferentes podem aprender práticas semelhantes e que, a cultura organizacional, em sua concepção, é enraizada nas práticas aprendidas e partilhadas no local de trabalho (Hofstede et al, 2005).

Por outro lado, Fleury e Fischer (1989) sugerem que a cultura organizacional é originada por um conjunto de valores e pressupostos básicos que são manifestados com a construção de uma identidade organizacional e instrumentalizam as relações

organizacionais. Deste modo percebemos que valores, como dimensões de cultura, são compartilhados pelos membros e podem até ditar determinados comportamentos e reforçar a identidade de uma organização.

Rokeach (1981) delimita que valores orientam ações e concepções. Isso pode ser observado pelos valores atraírem pessoas às organizações bem como delimitarem determinadas atitudes ou comportamentos organizacionais. Por exemplo, se “colaborativíssimo” for um valor importante para um interessado em ser membro da organização e também for essencial para a empresa, isso poderá aproximar um vínculo entre um e outro.

Este fato também foi trabalhado por Gouveia (2003) quando retrata a ideia de que valores orientam o cotidiano e motivam ações dos indivíduos, visto que expressam necessidades da organização por meio de reflexo nos colaboradores.

Desta forma, a cultura, traduzida por seus valores, também pode ser vista como pressupostos básicos que, segundo Schein (2001) o grupo inventou, descobriu e desenvolveu para que soubesse como agir frente aos problemas de adaptação externa e que agem como válidos e importantes de serem ensinados e passados para novos membros de uma organização, formando-se, assim, novos estilos de ver, pensar e sentir em relação a estes conflitos.

A mesma situação acontece com o “significado do trabalho”, também uma dimensão cultural, que será aprofundada e retratada na próxima subseção, demonstrando um pouco mais o impacto de outra dimensão da cultura na realidade empresarial.

2.1.2 Significado do trabalho

Significado do trabalho trata sobre a identificação do indivíduo com o que faz, ou seja, se há envolvimento e paixão por aquilo que se executa. Isso diz respeito diretamente à formação de crenças e percepções da individualidade com relação ao trabalho realizado.

De acordo com Borges e Alves Filho (2001) “os estudos sobre o significado do trabalho surgem de uma forma mais sistemática na Psicologia Organizacional e do Trabalho na década de 80”. Sobre esta temática, cabe ressaltar que, de acordo com

Tolfo e Piccinini (2007) os conceitos de significado e sentido do trabalho são tratados como sinônimos no meio acadêmico.

A pesquisa acerca do tema auxilia a definição do mesmo, que pode ser conceituado, segundo Bastos, Pinho e Costa (2002), como uma estrutura cognitiva que se relaciona com as percepções e julgamentos sobre o próprio comportamento do indivíduo no trabalho. Ou seja, o modo como se encara o trabalho pode determinar a maneira de levá-lo.

O trabalho, segundo Dejours (1987) deve fazer sentido não só para o sujeito, mas também para os seus pares e à sociedade, sendo formado por dois componentes: a significância com a pessoa e a significância com o objeto. Desta forma, o sentido do trabalho permitirá a construção de uma identidade pessoal e social do trabalhador por meio de suas atribuições, permitindo uma identificação com aquilo que realiza.

Por outro ponto de vista, o processo de significado do trabalho é esclarecido pela explicação de atribuição de significado a algo:

“Atribuir significado é um processo realizado subjetivamente por cada indivíduo, no qual este é o sujeito na proporção em que tanto sua intencionalidade quanto suas habilidades cognitivas são implicadas e, ao mesmo tempo, trazem marcas da sua inserção no mundo” (Fiske, 1992)

Essa explicação reforça que o método de atribuição de significado a algo, quando aplicado ao trabalho, é inerente e diferente para cada indivíduo. Porém, ao considerar a cultura organizacional, o significado com o trabalho converge com aquilo que se preza em uma organização. Assim como disse Schein (1992), quando classificou significados compartilhados como uma das principais categorias relacionadas à cultura organizacional, sendo o significado o entendimento implícito que surge quando o grupo de trabalho interage.

Outras vertentes abordam o significado do trabalho como algo sempre inacabado, como trabalhado por Borges (1998). Isso quer dizer que, o significado do trabalho é uma percepção subjetiva e coletiva, variando individualmente a partir do momento de atribuição de significado, e, em paralelo, gera aspectos compartilhados, associados às condições do grupo (Borges e Tamayo, 2001).

A importância da pesquisa sobre o significado do trabalho, no presente estudo principalmente, também advém pelo fato deste dividir uma linha tênue junto à

motivação dos colaboradores, bem como sua satisfação e produtividade (Herzberg, 1996; Hackman e Suttle, 1977). Esta dimensão da cultura organizacional, reforça a importância dos estudos em nichos como o de Empresas Juniores, tendo em vista que é o significado do trabalho que leva os indivíduos à dedicação genuína pelo trabalho que realizam, já que não há nenhum tipo de remuneração para os membros da EJs e, assim, convergindo ao ponto de que “um trabalho ao qual são atribuídos significados e sentidos positivos certamente sucede as tentativas gerencialistas de ‘motivar’ os trabalhadores” (TOLFO e PICCININI, 2007).

Morin (2001) desenvolveu um estudo acerca dos sentidos do trabalho que buscava determinar e identificar características que o trabalho deveria ter a fim de ter um sentido para aqueles que o realizam. Com a pesquisa concluiu-se que um trabalho que tem sentido é aquele que: é feito de maneira eficiente e leva à algo, é intrinsecamente satisfatório, é moralmente aceitável, é fonte de experiências de relações humanas satisfatórias, é um trabalho que mantém ocupado e que garante a segurança e a autonomia.

Diante disto, podemos perceber que, o trabalho, no sentido de função e atribuição, é rico na discussão tanto individual quanto social, o que ressalta ainda mais a grande importância de desenvolver-se estudos sobre como o significado do trabalho é atrelado ao desempenho e desenvolvimento de competências em funcionários, objetivo deste estudo. Além disso, as Empresas Juniores apresentam um âmbito muito específico de trabalho que leva, desde a graduação, à construção de competências profissionais à nível do mercado de trabalho, através de sua realidade aplicada ao mercado, através do voluntarismo.

2.2 Relações entre Cultura e Competências

O estudo de cultura organizacional é um grande arcabouço de pesquisa e desenvolvimento de pensamentos sobre comportamento humano no trabalho. O mesmo fato serve para o universo das competências. Por isso, o presente estudo buscou em referências bibliográficas às correlações entre cultura e competências organizacionais.

Prahalad e Hamel (2005, p. 226) definem competências como “um conjunto de habilidades e tecnologias que permite uma empresa oferecer benefício superior ao seu cliente”. Tendo isso em vista, as competências se ligam à estratégia, assim como descrito por Barbosa (2003, p. 285) de que os debates acerca de competências “têm assumido lugar de destaque no contexto das novas estratégias gerenciais”. Desta forma, pode-se casar a importância de o tema em questão ser alinhado à cultura de uma organização, devido ao fato desta representar a sua estratégia e de ambos assuntos conseguirem conversar entre si, gerando uma relação visível.

A importância do estudo e relação dos temas é reforçada por Fischer, Fleury e Urban (2010) onde retratam que cultura e competências são âmbitos da realidade organizacional que se sobrepõem e, por isso, há necessidade de empreender estudos sobre o relacionamento entre as duas dimensões do comportamento organizacional, apesar de ser uma relação pouco encontrada na literatura.

Outra associação muito intrigante acerca dos temas foi feita por Zarifian (2001) onde se traz um questionamento sobre a incorporação da cultura organizacional ao desenvolvimento de competências do integrante de uma organização. Na indagação questiona-se o fato de que para que seja possível um colaborador desenvolver suas competências, deve-se, primeiramente, identificar os valores – partes da cultura de uma organização – compartilhados pela empresa, de modo que as competências façam sentido o desenvolvimento apenas no universo de compartilhamento destas.

Outro ponto de vista com base na relação dos temas surge de Le Boterf, que faz ligação entre os compartilhamentos de uma cultura em relação às competências, conforme disse:

“As representações compartilhadas são compostas de normas, valores coletivos, prioridades, esquemas de interpretação, sistemas de referências comuns e de temas de ação. Elas favorecem a convergência das iniciativas individuais, a previsibilidade mútua dos comportamentos e a busca de acordos” (LE BOTERF, 1997, p. 235).

Além disso, outros autores tratam da relação entre os temas como um sendo dependente ao outro. Esse é o exemplo de McAuley *et. al* (1994) que trabalha a cultura como apoio à dinâmica das organizações, que determinará o que é ou não ter uma competência em uma empresa.

O exemplo de McAuley retoma à discussão sobre a cultura funcionar como um referencial para à necessidade da competência ou a possibilidade do desenvolvimento da mesma, tendo em vista a realidade da organização e sua estratégia. Isso é reforçado por Araújo (2011) que retrata a gestão por competências como uma sugestão de construção de uma cultura que seja capaz de estimular o colaborador e influenciar melhores resultados, o que nos remete novamente ao fato de estratégia, bons resultados e aplicabilidade de vantagem competitiva ainda mais reforçada com a junção dos dois temas.

Porém, em um novo viés não tão otimista, Parente (2003, p. 251) abordou o fato que a junção de ambos assuntos foge do controle da simplicidade por envolver “processos que não são diretamente apreensíveis mercê das inerentes características cognitivas, implícitas e informais”, fato que traz à tona a complexidade de gerenciamento de ambos temas.

Ainda sobre o assunto, tendo em vista o gerenciamento desses riscos, Fleury e Fleury (2004, p. 56) apontam a relação cultural de competências como um dos desafios advindo do modelo de competências, que pode ser resolvido com “a criação de um novo tecido cultural que dê sustentação a determinados valores e práticas de gestão”. Esse fato traz à tona que, para haver uma união saudável entre cultura e competências, deve-se estar isso alinhado à estratégia, bem como a organização preparada para a execução de um modelo de gestão por competências em seu planejamento estratégico.

Tendo em vista a importância dos assuntos tratados, espera-se demonstrar, acerca dos resultados empíricos a validade dos temas estudados e a importância dos mesmos para angariar vantagem competitiva e oferecer base para à estratégia de uma organização, principalmente tendo em vista a organização proposta no presente objeto a ser estudada e a realidade particular da qual faz parte.

2.3 Achados Empíricos sobre Cultura e Competências

Nesta Seção serão apresentados relatos empíricos, ou seja, o que está sendo estudado atualmente em termos de cultura organizacional e competências. Para

esse estudo foram utilizados artigos do acervo da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ANPAD.

O primeiro trabalho, de Lourenço (2016), trouxe como foco de estudo a cultura organizacional também em uma Empresa Júnior, reforçando em seu trabalho a importância de estudar acerca de EJs e suas estratégias de geração de vivência empresarial em graduandos. O objetivo do autor foi compreender a cultura organizacional da EJ e a relação desta ao cotidiano dos estudantes de administração. Para realização coletou-se dados de três diferentes fontes: observação participante de maneira etnográfica, pesquisa documental e entrevistas individuais e em profundidade.

O estudo investigou padrões culturais da organização e como resultado obtiveram costumes de mecanismos de controle, envolvimento com atividades operacionais, padronização e superficialidade. O estudo apontou com os resultados que a organização estudada, através de sua cultura, ia de encontro à busca de aprendizado proposto. Como análise do caso, podemos observar como a cultura organizacional e sua gestão podem obter sucesso ou insucesso, de acordo com cada realidade.

Outro estudo acerca da cultura e seu alinhamento à estratégia foi realizado por D'anjour *et al.* 2015, onde o foco foi a mensuração do comportamento estratégico à partir de estilos de cultura organizacionais presentes em Shoppings Centers da cidade de Natal tendo como base modelos de Paz e Mendes (2001) e Miles e Snow (2003). Como metodologia, utilizou-se uma survey analítica com amostra probabilística, aleatória simples composta por gestores lojistas de 6 shoppings centers da cidade em que ocorreu o estudo.

Após a coleta e análise de dados, o estudo chegou à conclusão do predomínio do estilo cultural empreendedor, o que corresponde a uma forte influência da cultura e de seu estilo na definição do planejamento estratégico das organizações. Pode-se então perceber com a análise do estudo a importância de se obter uma cultura alinhada à estratégia de uma organização, sendo a cultura um fator primordial de pano de fundo para a implementação de uma estratégia.

O terceiro estudo analisado corresponde ao âmbito das competências e foi realizado por Del Mouro, Lara e Stefano (2016) e teve como principal objetivo relacionar e

analisar a relação de cultura, meritocracia e avaliação de desempenho por competências em uma Cooperativa Agroindustrial.

O estudo foi feito com uma amostra significativa de quatro áreas da cooperativa como respondentes do questionário e após a análise de dados identificou-se que a cultura da organização compartilha valores e isto influencia o atingimento de seus objetivos. Quanto à avaliação de desempenho por competências, percebeu-se a necessidade de aperfeiçoamento do sistema, que precisa melhorar no quesito de sentimento de justiça pelos funcionários e méritos.

Desta forma, diante do terceiro artigo estudado, podemos perceber a grande influência da cultura da cultura até mesmo no âmbito de competências, e como os assuntos relacionam-se entre si, facilitando o diagnóstico e possibilidade de aperfeiçoamento de técnicas através da cultura.

O quarto e último artigo analisado foi realizado por Almeida *et al.* (2016) e busca compreender a influência do setor Fast-Fashion no desenvolvimento de competências organizacionais e individuais. Para o estudo, foram realizadas pesquisas qualitativas com entrevistas, observação participante e aplicação de questionários em cinco organizações do Arranjo Produtivo Local (APL) de uma cidade de Minas Gerais, sendo empresas selecionadas por critérios como representatividade e acessibilidade.

Os resultados encontrados pelo estudo apontaram o Fest-Fashion, em relação às competências organizacionais, favoreceu a competitividade das empresas e, em relação às competências individuais, favoreceu o desenvolvimento de competências técnicas e sociais dos colaboradores.

A análise do quarto estudo possibilita a compreensão do casamento entre as competências e estratégias, como o Fast-Fashion, adotada pelas empresas, e a influência que pode ser desenvolvida pelas competências na organização do trabalho e desenvolvimento de competências, o que favorece controle mais efetivos e processos mais eficazes.

Diante disto, a partir do entendimento condensado sobre Cultura e Competências, construtos do presente trabalho, e do impacto que estes podem gerar nas organizações e em seus resultados, pretende-se analisar e estudar a existência de relações entre as dimensões da Cultura Organizacional e o desenvolvimento de

competências no exercício das atribuições de membros da Empresa Júnior estudada.

Portanto, assim, é encerrado o Capítulo de apresentação do Referencial Teórico deste estudo. Aqui foram apresentadas definições, abordagens e teorias para análise de Cultura Organizacional e Competências, bem como a relação entre os dois temas. No próximo capítulo serão explicados os métodos e técnicas de pesquisa utilizados, incluindo as características da empresa participante do estudo e o instrumento utilizado.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Esta Seção se refere ao modo que a pesquisa foi realizada, através da apresentação do método e técnica utilizada para o alcance dos objetivos propostos pelo presente objeto. Além disso, são apresentadas características da organização em estudo e a descrição da sua amostra bem como os procedimentos que utilizados para a coleta dos dados e sua análise.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Lehfeld (1991) trata da pesquisa como sendo inquérito, um procedimento analítico que objetiva descobrir e analisar fatos de uma dada realidade. Por isso, o presente objeto trata-se de um estudo de caso em uma Empresa Júnior da Universidade de Brasília, que tem como objetivo estabelecer quais são as relações entre a cultura da organização e o desenvolvimento de competências de seus membros.

Gerhardt e Silveira (2009) classificam os tipos de pesquisa quanto à abordagem, natureza, objetivos e procedimentos. Deste modo, a pesquisa realizada para o presente objeto tratou de uma pesquisa empírica de natureza aplicada, com caráter exploratório, enfoque quantitativo e recorte transversal, fatos que serão explicitados a seguir.

A natureza é aplicada pois objetivou gerar conhecimentos que podem ser aplicados à prática, envolvendo verdades e interesses locais (SILVEIRA e CÓRDOVA, 2009). O seu caráter foi exploratório, de acordo com Gil (2007) pois visava construir hipóteses acerca do problema trabalhado e utiliza-se de levantamento bibliográficos, entrevistas com pessoas que obtiveram experiência prática com o assunto e analisa-se exemplos de modo a estimular a compreensão, sendo muito comum em estudo de caso, procedimento da presente pesquisa.

O enfoque é quantitativo por trabalhar com itens avaliados por escala de concordância e não envolver abertura qualitativa. O seu recorte é transversal por ser medida em um único espaço de tempo. O procedimento, como dito anteriormente,

será estudo de caso pois “visa conhecer em profundidade o como e porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico” (FONSECA, 2002, p.33).

3.2 Caracterização da organização

3.2.1 A empresa

A organização estudada trata-se da primeira Empresa Júnior do Centro-Oeste e da Universidade de Brasília. Porém, para entender sobre a empresa e suas características é preciso, primeiramente, compreender o meio a qual está inserida que é o ambiente do Movimento Empresa Júnior (MEJ).

O MEJ teve seu início com a primeira Empresa Júnior do mundo, fundada em 1967 na França por alunos de graduação, a qual chamava-se ESSEC (*L'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales*) e criou-se o termo *Junior Enterprise* que representaria o desejo de aplicar à prática a teoria aprendida na graduação. Desde seu início, o Movimento Empresa Junior tem crescido pelo mundo e pelo Brasil para cumprir com o seu objetivo, expresso pelo Conceito Nacional de Empresas Juniores (CNEJ), criado pela Brasil Júnior:

União de alunos matriculados em cursos de graduação em instituições de ensino superior, organizados em uma associação civil com o intuito de realizar projetos e serviços que contribuam para o desenvolvimento do país e de formar profissionais capacitados e comprometidos com esse objetivo (BRASIL JÚNIOR, 2012b, p.1).

O MEJ, hoje, é o maior movimento de empreendedorismo do mundo e é representado, no Brasil, pela Confederação Nacional das Empresas Juniores (Brasil Júnior) e, de acordo com dados de 2017 oferecidos pela Confederação, o movimento no Brasil conta com mais de 444 EJs representadas por 22 federações estaduais confederadas à Brasil Júnior e sendo compostas por mais de 15.000 empresários juniores em mais de 111 instituições de ensino do Brasil e que

realizaram mais de 4.800 projetos e, com o faturamento de, aproximadamente, 9 milhões de reais ao ano.

Esse Movimento tem crescido ano após ano e, simultaneamente a isto, a formação de profissionais mais capacitados também. Com o intuito de estudar este movimento e suas relações, optou-se por estudar AD&M Consultoria Empresarial. A organização é formada por graduandos em Administração da Universidade de Brasília que buscam aperfeiçoar seus conhecimentos e desenvolver-se enquanto profissionais através da aplicação dos conhecimentos adquiridos no curso em projetos para clientes reais como oportunidades de aplicação prática dos conhecimentos.

Para que tudo isso aconteça, afim de preparar profissionais empreendedores aptos a lidar com desafios do mundo atual e garantir a geração de valor aos clientes, a AD&M conta com uma tradição de 25 anos de mercado em consultoria em gestão no âmbito do Distrito Federal, tendo realizado cerca de 500 projetos de consultoria auxiliando empresas a sanar suas dificuldades ou alcançar seus objetivos através de soluções em Finanças, Gestão de Pessoas, Marketing e Processos.

Além disso, a AD&M é reconhecida nacional e internacionalmente pela competência e modelo de gestão, tendo já recebido prêmios de renome no âmbito das Empresas Juniores como o PEG – Prêmio de Excelência em Gestão 2014 e sendo reconhecida em 2016 como Empresa Júnior de Alto Impacto, ou seja, aquela que mais impacta de maneira positiva à sociedade na qual está inserida.

A estrutura organizacional da AD&M compreende cinco áreas, distribuídas conforme ilustra a Figura 2:

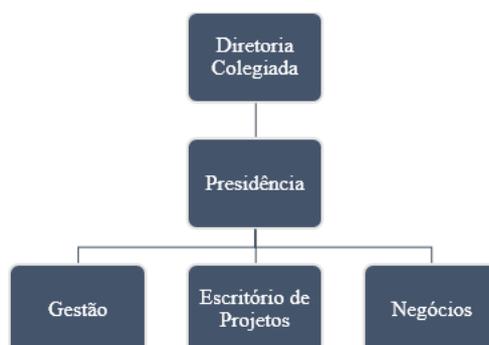


Figura 2: Organograma da AD&M Consultoria Empresarial

Quanto aos cargos, os membros da empresa são distribuídos na Presidência em Presidente Organizacional, Presidente Institucional e Assessor(a) da Presidência. Na área de Gestão, área mais enxuta da organização, são distribuídos entre Diretor(a) de Gestão, Coordenador(a) de Desenvolvimento, Coordenador(a) de Gente & Gestão e Coordenador(a) de Finanças. Na área de Negócios a distribuição se dá entre Diretor(a) de Negócios, Gerente (de vendas) e Analistas de Negócios. Já na área do Escritório de Projetos distribui-se da seguinte maneira: Diretor(a) do Escritório de Projetos, Gerente (de consultoria nas respectivas áreas de atuação), Co-gerente (de consultoria nas respectivas áreas de atuação), Líder de Projetos, Consultores e Trainees. Vale ressaltar que todos os cargos citados, com a exceção dos cargos de consultor e trainee, são postos de plano de carreira da empresa.

A AD&M Consultoria conta, atualmente, com 64 membros efetivos e 33 *trainees*, sendo todos estudantes de Administração na UnB que desempenham suas funções de maneira voluntária, assegurada pelo termo de voluntariado da organização. Devido à realidade da empresa e sua grande rotatividade, por ter pessoas de, praticamente, todos os semestres do curso, o tempo médio de permanência de membros na organização é de um ano e seis meses.

3.2.2 Missão, Visão e Valores da Organização

Para que seja possível estudar e compreender a fundo a cultura desta organização é necessário avaliar o contexto na qual esta está inserida, como reforça Coelho Junior e Borges-Andrade (2004) quando trazem que “a percepção da cultura torna-se de fundamental importância ao analisar-se a dinâmica organizacional e seus constituintes”. Por isso, buscou-se compreender mais sobre a estratégia da organização e seus objetivos, bem como missão, visão e valores. Em meio a imersão nos estudos documentais da organização encontrou-se um dos principais objetivos estratégicos vigentes, que é “Ter membros alinhados à cultura empreendedora”.

Este objetivo demonstra a forte valorização e influência da cultura organizacional na AD&M, cuja cultura local é reconhecida pelos membros como “Vai que dá” e regida

por três pilares principais, que são: Autonomia, Resultado e Inovação, pilares estes que delimitam e regem os valores organizacionais.

A missão organizacional, que de acordo com Maximiano (2007, p. 138) “possibilita entender o papel que a organização desempenha para seus clientes e *stakeholders*”, na AD&M é definida por: “Transformar jovens em profissionais comprometidos com seus sonhos, por meio de experiências empresariais, para construir uma sociedade melhor”. Já sua visão, definida por Kaplan e Norton (2004) como fator que desenha o que é esperado no futuro pela empresa afim de destinar os esforços da organização, é “Preparar profissionais empreendedores aptos a lidar com os desafios do mundo atual e garantir a geração de valor aos nossos clientes”.

Diante disto, podemos perceber todo alinhamento da empresa com o objetivo estratégico relacionado à cultura. Possibilitando, assim, um ambiente de fomento à cultura e delimitação desta, como tratado por Barbosa (1996); Freitas (1991) e Souza (1978) quando trabalham o conceito da cultura enquanto configuração de normas, crenças, valores e padrões centrais que moldam a dinâmica de uma organização.

Na AD&M, os valores, ou princípios, definidos por Schein (2009) como elemento fundamental para se entender a cultura da organização como impacto na *performance* organizacional, partilhados pelos membros e os respetivos pilares culturais que os regem, conforme o Quadro 1 fornecida pela organização, são:

Quadro 1: Princípios AD&M Consultoria Empresarial
(continua)

Pilar: Autonomia	
Princípio	Significado
Donos Apaixonados	Prezar pelo crescimento e integridade da AD&M e sentir-se responsável pelos resultados da empresa.
Jovens Profissionais	Equilibrar o espírito jovem e inovador com condutas profissionais e maduras

Quadro 1: Princípios AD&M Consultoria Empresarial
(continuação)

Pilar: Inovação	
Princípio	Significado
Inquietos e Curiosos	Sede por aprendizado e não conformar-se com a realidade estagnada, agindo para promover mudanças.
Movido por desafios	Encarar desafios como novas oportunidades e se motivar por meio deles a alcançar melhores resultados.
Pilar: Resultado	
Princípio	Significado
Juntos Somos Mais Fortes	Colaborar com as pessoas para construir resultados em conjunto visando o nosso propósito.
Sem atalhos	Agir de forma íntegra e respeitosa ciente das consequências de seus atos.
Comprometidos com nossos sonhos	Não desistir dos seus objetivos frente à adversidade e se comprometer com a concretização deles.

Fonte: Documentos cedidos pela organização

Estes princípios são tradução do comportamento esperado pelos componentes da organização e regem as condutas. Diante disto, fizeram parte, como pano de fundo e embasamento para o instrumento utilizado no presente trabalho.

3.3 População e amostra

Visando o alcance dos objetivos propostos no presente estudo e a potencialização e aproveitamento de informações, optou-se por estudar membros e ex-membros que

ainda estão ou passaram pela AD&M Consultoria Empresarial de janeiro do ano de 2016 a maio de 2017, totalizando 103 pessoas estudadas. Desta maneira, o estudo é caracterizado como não-probabilístico por amostragem por tipicidade que, segundo Gil (2008) é um tipo de amostra na qual seleciona-se um grupo ou subgrupo da população que possa ser considerado representativo.

Para garantir todas as respostas da amostra delimitada foi utilizado a divulgação do endereço da pesquisa *online* via correio eletrônico e grupo de mensagens instantâneas utilizado pela organização para comunicação com membros e ex-membros, juntamente a um texto que explicativo sobre a pesquisa.

Neste estudo, não foram levados em consideração os ocupantes do cargo *Trainee*, uma vez que, de acordo com o estatuto da empresa, não são considerados membros efetivos e, particularmente à época de aplicação do instrumento, todos os ocupantes deste cargo haviam ingressado na organização há pouco menos de três semanas.

Fora este cargo, foram considerados todos os outros que atendiam a premissa de terem tido uma experiência significativa com a AD&M e vivenciado, de fato, a cultura vigente na organização, tendo-a internalizada. Desta forma, foram aplicadas pesquisas quantitativas estruturadas para avaliação da cultura como pano de fundo para o desenvolvimento de competências. A Tabela 1 abaixo permite a verificação dos dados demográficos dos participantes:

Tabela 1: Classificação da Amostra
(Continua)

<i>Variável</i>	<i>Nível</i>	<i>Resultado</i>
Sexo	Feminino	45,6%
	Masculino	54,4%
Idade	17 a 19 anos	15,5%
	20 a 22 anos	74,8%
	23 a 25 anos	9,7%

Tabela 1: Classificação da Amostra**(Continuação)**

	Até 6 meses	13,6%
Tempo de trabalho na AD&M (Há quanto tempo está ou ficou)	Cerca de 1 ano	22,3%
	Cerca de 1 ano e meio	23,3%
	Cerca de 2 anos	24,3%
	Cerca de 2 anos e meio	16,5%
Cargo (Último cargo ocupado ou cargo atual)	Consultor(a)	47,6%
	Coordenador(a)	2,9%
	Líder de Projetos	12,6%
	Analista de Negócios	12,6%
	Gerente	6,8%
	Co-gerente	2,9%
	Diretor de Área	8,7%
	Presidente Organizacional	1%
	Presidente Institucional	1%
	Assessor(a) da Presidência	3,9%
Participação no ano de 2016 (ex-membros) ou 2017 (membros atuais)	2017	60,2%
	2016	39,8%

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Como nota-se, a porcentagem mais significativa dos membros estudados ainda faz parte da organização, possui média de um ano de carreira interna e têm cerca de 20 a 22 anos de idade.

3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

A construção do instrumento e validação do instrumento se dividiu em teórica e estatística e foi grande foco do presente estudo. Inicialmente foram realizadas pesquisas bibliográficas exploratórias que visavam maior aprofundamento do tema

para a construção dos indicadores do formulário de pesquisa quantitativa, assim como objetivado por Gil (1996) que delimita o objetivo deste tipo de estudo como proporcionador de “familiaridade com o tema, com vistas a torna-lo mãos explícito ou a construir hipóteses”. Neste momento foram privilegiados estudos com bibliografias disponíveis no tema de cultura organizacional e competências, visando a abrangência dos principais temas e dimensões abarcados pelos assuntos que fazem parte do estudo do comportamento organizacional, bem como imersão nos documentos organizacionais da empresa.

Já como instrumento estatístico de pesquisa foi utilizado um formulário elaborado pela autora que avaliava quantitativamente o grau de concordância em relação ao conhecimento, domínio e importância dos pilares da cultura organizacional da empresa estudada e as competências esperadas dos membros. A escolha por este método deu-se por familiaridade e receptividade da amostra com o instrumento, adaptando-se ao contexto dos respondentes, conforme apontado por Flick (2002).

Sobre este método, vale ressaltar que, o questionário foi validado semanticamente, antes do início da coleta de dados para toda a população prevista, junto a membros da organização e por juízes com dois docentes do Departamento de Administração da Universidade de Brasília.

Por se tratar de um tema estratégico para organização e de percepções individuais, foi escolhido a aplicação de um questionário por meio da plataforma *Google Forms*, familiar para a empresa, para preservar o sigilo e criar um ambiente de confiança para as análises e avaliações. Além disso, permitia a utilização do tempo que fosse necessário aos respondentes, gerando maior liberdade para crítica e apontamentos embasados. Por outro lado, o ponto negativo desta aplicação foi a falta de personalização para cada cargo e contexto dos respondentes, que poderiam ter aprofundado mais em suas observações caso tivesse sido aplicada uma pesquisa qualitativa.

Portanto, a pesquisa é caracterizada por seu corte transversal e caráter quantitativo pela utilização de dados numéricos de identificação de tendências em atitudes e percepções de uma dada população (CRESWEL, 2010).

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A coleta dos dados foi realizada na semana do dia 24 de abril a 5 de maio de 2017, por meio do envio do *link* do formulário *Google* por correio eletrônico para todos os membros da AD&M consultoria empresarial e por meio de mensagens para os ex-membros da empresa.

A plataforma utilizada cria um banco de dados em *Excel*, permitindo o acesso e monitoramento pleno somente a autora do presente estudo. Após o atingimento da amostra delimitada passou-se os dados para o *software SPSS* e criou-se o banco de dados para análises estatísticas.

O primeiro passo das análises foi a observação das médias, desvio padrão, frequência e coeficiente de variação de todos os itens estudados. Logo após, observou-se a covariância gerada pelo tratamento das respostas e que eram relevantes estatisticamente, por meio do método de *Spearman*, que demonstrou quais foram as correlações encontradas com o estudo.

Diante do exposto, esta Seção apresentou informações essenciais para a execução do estudo proposto e explicou os objetivos, o caráter e a natureza da pesquisa realizada, bem como quais são as características da organização estudada e seu setor, a população e amostra definidas e os instrumentos para coleta de dados. No próximo Capítulo serão apresentados e discutidos os principais resultados provenientes do estudo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesse Capítulo serão descritos os resultados obtidos com a aplicação dos questionários e suas análises à luz da literatura revisada na Seção 2 deste estudo.

Primeiramente, serão apresentados os resultados obtidos nos itens específicos de cultura e competências da pesquisa, no que se tange à média e desvio padrão dos itens estudados. Após isto, serão expostos os itens que obtiveram maior relevância estatística com o cruzamento de dados para análise de correlação, retomando os pontos específicos deste estudo e demonstrando as principais relações empíricas significativas.

4.1 Médias e Desvios Padrões das Dimensões de Cultura

A escala dos itens apresentados era de 1 a 10 em relação à concordância com o item, sendo 1 discordo totalmente e 10 concordo totalmente com a afirmação. Na Tabela 2 serão apresentados os resultados de médias e desvios padrões dos itens relativos à cultura da empresa. Todos os itens, exceto os itens 9 e 13, possuem polaridade positiva, ou seja, quanto maior a nota, melhor.

Estes itens englobam a avaliação da condição em que os avaliados se encontram em relação: ao conhecimento em relação à cultura da empresa, internalização dos pilares – autonomia, resultado e inovação – nos membros e identificação com os valores e significado do trabalho com a organização.

Tabela 2: Resultados Descritivos acerca da Cultura Organizacional
(Continua)

<i>Número Item</i>	<i>Item Cultura</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio Padrão</i>	<i>Coefficiente de Variação</i>
1	De 1 a 10, dê uma nota para a AD&M enquanto uma empresa que auxilia o desenvolvimento de competências pessoais.	8,67	1,232	0,142

Tabela 2: Resultados Descritivos acerca da Cultura Organizacional (Continua)

2	De 1 a 10, dê uma nota para a AD&M enquanto uma empresa que auxilia o desenvolvimento de competências profissionais.	9,00	1,120	0,124
3	Atribua uma nota de 1 a 10 para o seu desempenho durante a sua permanência na AD&M.	8,04	,928	0,115
4	Sei qual é a cultura organizacional da AD&M Consultoria Empresarial.	8,98	1,196	0,133
5	Participar do Movimento Empresa Junior, no contexto da AD&M, foi (vem sendo) fundamental para o meu desenvolvimento profissional.	8,95	1,617	0,181
6	Identifico-me com os valores organizacionais da AD&M.	8,45	1,412	0,167
7	Sinto-me (sentia-me) bem em fazer parte da AD&M.	8,95	1,382	0,154
8	O significado atribuído ao trabalho na AD&M é comum entre todos os membros da organização.	6,91	1,816	0,263
9	Incomoda-me (incomodava-me) trabalhar voluntariamente na AD&M.	2,76	2,126	0,771
10	Para mim, o ganho profissional obtido na AD&M compensa a falta de remuneração.	9,31	1,120	0,120
11	Considero que os membros da AD&M compartilham os mesmos princípios no ambiente de trabalho.	6,57	1,871	0,285
12	A AD&M favorece o desenvolvimento de competências profissionais em seus membros.	9,10	,965	0,106
13	Sou (era) frequentemente julgado pelos meus erros no trabalho.	4,49	2,453	0,547
14	O ambiente e clima de trabalho da AD&M são (eram) agradáveis.	7,96	1,468	0,184
15	O ambiente e clima de trabalho da AD&M favorecem (favoreciam) o aprendizado profissional.	8,24	1,339	0,162
16	Sinto-me mais preparado para o mercado de trabalho por ter trabalhado na AD&M.	9,38	1,139	0,121
17	Meu autoconhecimento aumentou consideravelmente após meu ingresso na AD&M.	9,10	1,280	0,141

Tabela 2: Resultados Descritivos acerca da Cultura Organizacional (Continuação)

18	A AD&M contribuiu significativamente para o desenvolvimento da minha carreira.	9,01	1,325	0,147
19	A AD&M permitiu desenvolver minhas capacidades e potencialidades no trabalho.	8,98	1,229	0,137
20	O dia a dia na AD&M permitiu com que eu compreendesse a dinâmica de funcionamento das organizações de trabalho.	7,86	1,783	0,227
21	Na AD&M as relações interpessoais são baseadas no respeito.	7,26	1,878	0,259
22	Na AD&M todos buscam aprender coisas novas visando melhorar seu trabalho.	7,06	1,583	0,224

Fonte: Elaborada pela autora (2017)

Analisando os dados fornecidos pela Tabela 2, em sua grande maioria a média obtida foi alta, variando entre 6,57 e 9,38 nos itens de polaridade positiva e entre 2,76 e 4,49 nos de polaridade negativa, o que demonstra grande identificação da amostra com os itens analisados e a internalização da cultura da Empresa Júnior em seus membros.

A maior média obtida foi em relação ao item 16 “Sinto-me mais preparado para o mercado de trabalho por ter trabalhado na AD&M”, com média 9,38 de 10 e desvio padrão e coeficiente de variação baixo, reforçando mais uma vez a identificação, por parte dos membros da empresa, da organização enquanto desenvolvedora de competências, foco principal deste estudo e a homogeneidade da percepção dos membros.

Sob outra ótica, a menor média encontrada é referente ao item 11 “Considero que os membros da AD&M compartilham os mesmos princípios no ambiente de trabalho”, com média 6,57 de 10, desvio padrão de 1,871 e coeficiente de variação de 0,285, demonstrando maior heterogeneidade neste item em comparação ao de maior média, o que demonstra que ainda não é plenamente percebido pela amostra que todos os membros compartilham dos mesmos princípios no trabalho.

Outro ponto que chamou atenção no estudo foi o item 13 “Sou (era) frequentemente julgado pelos meus erros no trabalho”, com média de 4.49 e desvio padrão mais alto

entre os itens estudados (2,453) e grande heterogeneidade de percepção da amostra (0,547).

Em geral, as médias dadas foram altas, o que demonstra a identificação dos membros e ex-membros da organização com sua cultura, valores e significado com o trabalho. Houve uma grande observação da identificação cultural com a empresa, sendo considerada como um diferencial na carreira e desenvolvimento desta, o que demonstra alinhamento à proposta da empresa de capacitar e preparar alunos de graduação para o mercado de trabalho. A cultura da Empresa Júnior, denominada pela empresa como “Cultura Vai que Dá”, está ligada ao objetivo estratégico da Organização de ter membros alinhados à esta cultura, o que demonstra a grande internalização desta pelos envolvidos e o papel fundamental que a cultura organizacional tem de auxiliar a implementação de sistemas de gestão em organizações, demonstrando como isso ocorre mesmo em instituições com alta rotatividade como EJs.

Tais resultados observados nos itens referente à cultura, se mostram em consonância com a definição de diversos autores que trabalham com cultura organizacional em termos de identificação dos membros de uma organização com esta, influência de metas e objetivos estratégicos de uma organização com a manifestação cultural desta, o ordenamento e atribuição de significado ao trabalho por intermédio da cultura, padrões culturais que mudam de acordo com quem está à frente da organização e enquanto um fenômeno que moldam padrões e comportamentos (FLEURY, 1993; LIMA, 1993; FLEURY e FISCHER, 1989; OLIVEIRA, FACHINE e MACHADO, 2008; SCHEIN, 2009).

4.2 Médias e Desvios Padrões das Dimensões de Competências

Em relação aos itens da pesquisa que dizem respeito às competências, também se contou com avaliações em relação à concordância em relação à importância e domínio destas, com escala de 1 a 10. Quanto às competências avaliadas, utilizou-se aquelas que são denominadas pela empresa como “DNA do membro”, ou seja,

competências que a organização desenvolver em todos os seus membros ao longo da permanência na empresa, que são as seguintes: Autonomia, Inteligência Emocional, Comunicação, Orientação por Resultados, Aceitação de Riscos, Identificação de Oportunidades e Adaptabilidade. Os itens referentes à esta parte da pesquisa encontram-se na Tabela 3, que conta com todos os itens com polaridade positiva, ou seja, quanto maior a nota melhor, com exceção do ponto 39, que possui polaridade negativa, ou seja, quanto menor melhor.

Tabela 2: Resultados Descritivos acerca das Competências Organizacionais (Continua)

Número Item	Itens Competências	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
23	Tenho (tinha) autonomia, especialmente decisória, no desempenho das minhas rotinas.	8,05	1,875	0,233
24	Tenho (tinha) autonomia para agir sem consultar meus superiores.	6,66	2,172	0,326
25	É (era) importante, para mim, autonomia para execução das minhas atividades na AD&M.	8,67	1,368	0,158
26	A inteligência emocional é fundamental para uma vida profissional bem-sucedida.	9,37	1,057	0,113
27	Em situações adversas consigo gerenciar as minhas emoções a ponto de não deixar a vida pessoal influenciar na vida profissional.	7,47	1,668	0,223
28	Comunicar-se bem, transmitindo a mensagem de maneira objetiva, lógica e com checagem de escuta é essencial para o desenvolvimento de um trabalho de excelência na AD&M.	8,95	1,301	0,145
29	Comunico-me (comunicava-me) bem com os demais membros da AD&M.	8,26	1,196	0,145
30	Em situações de problemas ou conflitos, consigo focar no resultado final e canalizar os meus esforços para alcançar a meta estabelecida.	8,11	1,047	0,129
31	Considero importante focar em resultados, tanto individuais quanto do grupo.	9,21	1,054	0,114
32	Para sobreviver no mercado de trabalho e alcançar um objetivo é necessário aceitar e assumir riscos.	9,22	,989	0,107

Tabela 2: Resultados Descritivos acerca das Competências Organizacionais (Continuação)

33	Tenho facilidade em aceitar desafios que são propostos.	8,15	1,431	0,176
34	Busco (buscava) identificar oportunidades de melhorias em processos da AD&M, evitando me conformar sem tentar.	7,81	1,692	0,217
35	A AD&M estimula a aquisição de competências profissionais orientadas à formação do Administrador.	9,11	1,171	0,129
36	Na AD&M, escolho (escolhia) as competências que preciso desenvolver.	7,24	2,216	0,306
37	Na AD&M o que importa é como se desenvolve a tarefa, independentemente de alcançar ou não o melhor resultado para a Empresa.	4,21	2,362	0,561
38	A meu ver é importante a identificação de oportunidades por meio de visão sistêmica e de longo prazo.	8,96	1,204	0,134
39	O resultado precisa (precisava) ser maximizado a qualquer preço na AD&M.	6,46	2,213	0,343
40	Quando há (havia) mudanças na realidade do meu trabalho na AD&M, busco (buscava) me adaptar rapidamente para direcionar meu comportamento e ações à nova realidade.	8,12	1,149	0,142
41	Adapto-me a novas situações com facilidade.	7,88	1,191	0,151
42	Para mim, participar da AD&M é (era) estimular, continuamente, a busca pela inovação e expertise no alcance dos resultados.	8,45	1,595	0,189

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Assim como na análise de dados relativo à Cultura, os itens referentes às competências obtiveram médias, em geral, altas, variando entre 4,21 – no item de polaridade negativa – e 9,37.

A maior média (9,37) é referente ao item 26 “A inteligência emocional é fundamental para uma vida profissional bem-sucedida”, com desvio padrão e variação baixa, demonstrando homogeneidade na avaliação dos pesquisados. Esse item demonstra a identificação, por parte dos membros da AD&M, da importância da Inteligência

Emocional para uma carreira profissional, o que demonstra a valorização desta competência entre os membros da empresa.

Já a menor média obtida (4,21) é referente à questão “Na AD&M o que importa é como se desenvolve a tarefa, independentemente de alcançar ou não o melhor resultado para a Empresa”. Este item era de polaridade positiva, ou seja, quanto maior o resultado, melhora para a organização. Porém, podemos perceber que a média originada demonstra um estado de intolerância ao erro, importando-se mais com o resultado gerado, fato este que pode estar alinhado ao pilar resultado internalizado da organização. Este item teve um desvio padrão e uma variação alta, demonstrando que há alta diferença entre as opiniões dos pesquisados, resultando em uma heterogeneidade.

Outro ponto que chamou atenção na pesquisa foi o item 24 “Tenho (tinha) autonomia para agir sem consultar meus superiores”, que contou com a média 6,66. Este ponto chamou atenção na pesquisa pela média baixa em comparação às outras e pelo fato da Autonomia, uma das competências principais elencadas pela organização como importante para os seus membros e um dos pilares da cultura da organização, não ter tido uma média elevada, o que demonstra que este pode ser um ponto cultural e uma competência que ainda não está internalizado e desenvolvida entre a maioria dos membros da organização, fato este que é reforçado e comprovado pelo alto desvio padrão e coeficiente de variação do item.

Diante dos principais pontos levantados, pode-se avaliar as competências importantes e dominadas pela amostra. Além disso, pode-se observar as necessidades de analisar a sobreposição de cultura e competências, como no caso da Autonomia citado nesta Seção, para que seja possível delimitar competências que façam sentido à realidade e pressupostos da organização, que, através de seus valores, garantirá que seja um ambiente propício para o desenvolvimento de tais competências e desta em especial, favorecendo a convergência de iniciativas e comportamentos (FISCHER, FLEURY e URBAN, 2010; ZARIFIAN, 2001; LE BOTERF, 1997).

Pelo alinhamento entre cultura e competências, serão apresentados na próxima Seção as relações entre os itens desta pesquisa, delimitando os pontos de maior relevância estatística.

4.3 Relações entre a Cultura Organizacional e o desenvolvimento de Competências

Para testar, empiricamente, a relação entre os objetos estudados e as correlações mais significativas entre os itens, utilizou-se a correlação de *Spearman*, que de acordo com Sampieri *et. al.* (2006), é um teste estatístico comum para avaliar a existência de relações significativas entre duas variáveis por meio de amostras não paramétricas. O coeficiente gerado (r) pode variar entre -1, representando uma correlação negativa perfeita, até 1, o qual revela uma correlação positiva perfeita. Para maior entendimento, o Quadro 2 demonstra os resultados das correlações.

Quadro 2: Interpretação dos Coeficientes de Correlação de *Spearman*

Valor do Coeficiente de Correlação de Spearman	Interpretação
Entre -0,1 e -0,5 / Entre 0,1 e 0,5	Correlação negativa/positiva fraca
Entre -0,5 e -0,75 / Entre 0,5 e 0,75	Correlação negativa/positiva mediana
Entre -0,75 e -0,99 / Entre 0,75 e 0,99	Correlação positiva forte
-1 / 1	Correlação negativa/positiva perfeita

Fonte: Sampieri *et. al.* (2006).

Ao longo desta Seção serão apresentadas as principais correlações encontradas no estudo, com base no teste de *Spearman*. Vale ressaltar que, pela quantidade de relações encontradas, priorizou-se aquelas que apresentavam valores de $r > 0,5$ e com correlações significativas ao nível 0,01 (2 extremidades), representadas por **, de modo a apresentar os resultados de maior influencia estatística. Para a melhor visualização dos resultados, estes estarão divididos em Tabelas.

A primeira correlação positiva observada ($r = ,591^{**}$) diz respeito à relação entre os itens culturais e de competências apresentados na Tabela 3.

Tabela 3: Correlação significativa nº 1

	De 1 a 10, dê uma nota para a AD&M enquanto uma empresa que auxilia o desenvolvimento de competências profissionais.
A AD&M favorece o desenvolvimento de competências profissionais em seus membros.	0,591**

Fonte: Elaborada pela autora (2017).

Esta relação permite a análise de que a AD&M, enquanto encubadora de desenvolvimento para seus membros, favorece a vivência profissional para o desenvolvimento destas competências. Este fenômeno pode acontecer pelo fato de que certos valores e dimensões da cultura organizacional podem estar relacionados com a aquisição de competências, tendo em vista a realidade organizacional da empresa que precisa preparar os seus membros para a realização de projetos de consultoria quando ainda são graduandos de uma Instituição de Ensino Superior, gerando assim a expressão de competências técnicas e comportamentais relacionadas ao trabalho e indo ao encontro do ponto apresentado por Dejours (1987) de que o trabalho deve fazer sentido não só para o sujeito mas para seus pares e à sociedade.

Estes mesmos fatos também podem ser observados na Tabela 4, que sintetiza as principais relações encontradas com referência a outros itens pesquisados:

Tabela 4: Correlações significativas nº 2, 3 e 4

	A AD&M contribuiu significativamente para o desenvolvimento da minha carreira.	Para mim, o ganho profissional obtido na AD&M compensa a falta de remuneração.
Sinto-me mais preparado para o mercado de trabalho por ter trabalhado na AD&M.	0,533**	-
A AD&M permitiu desenvolver minhas capacidades e potencialidades no trabalho.	0,615**	0,507**

Fonte: Elaborada pela autora (2017).

Estes pontos de correlações reforçam o fato de identificação da Empresa Junior como catalizadora de desenvolvimento de competências para preparação ao mercado de trabalho. A primeira correlação ($r = ,533^{**}$) traduz que os membros e ex-membros da organização sentem-se mais preparados para o mercado de trabalho por terem trabalhado na organização, de modo que esta contribuiu para o desenvolvimento da carreira dos participantes do estudo. Já a segunda relação ($r = ,615^{**}$) demonstra que o desenvolvimento de carreira permitido pela organização auxiliou também no desenvolvimento de capacidades e potencialidades no trabalho dos analisados.

Não obstante, a terceira correlação ($r = ,507^{**}$) traduz que, quanto mais se enxerga que o desenvolvimento de capacidades e potencialidades no trabalho mais acredita-se que isto é recompensador ao fato da falta de remuneração, reforçando, mais uma vez, a possibilidade de relacionar o contexto das Empresas Juniores – por demandarem competências como trabalho em equipe e cidadania organizacional, por exemplo – com a aquisição de competências relacionadas ao trabalho. Este fato foi observado por Muller (1996) quando este observou que o desenvolvimento de capacidades e competências é um processo que está ligado à inserção dos indivíduos na rotina de trabalho e experiências profissionais.

A Tabela 5 traz consigo pontos similares ao desenvolvimento de competências tendo como pano de fundo a cultura organizacional da empresa:

Tabela 5: Correlação significativa nº 5

	A AD&M favorece o desenvolvimento de competências profissionais em seus membros.
A AD&M estimula a aquisição de competências profissionais orientadas à formação do Administrador.	0,564**

Fonte: Elaborada pela autora (2017).

A relação observada no cruzamento destes itens teve $r = 0,564^{**}$. O resultado demonstrou que a AD&M é facilitadora no processo de desenvolvimento de competências profissionais em seus membros e que a amostra diz ter adquirido competências profissionais relacionadas à formação de Administrador.

Os resultados das Tabelas 3, 4 e 5 reforçam e traduzem o fenômeno apresentado por Le Boterf (1997) de que a cultura organizacional como parte de um contexto define o que significa trabalhador competente e que pode auxiliar o desenvolvimento de competências, conforme:

“A atualização daquilo que se sabe em um contexto singular (marcado por relações de trabalho, cultura institucional, contingências, restrições temporais de recursos etc.) é reveladora da ‘passagem’ à competência. Esta se realiza na ação. Não precede a ela” (Le Boterf, 1997, p. 49).

Além disso, houveram outros resultados essenciais para o estudo, conforme apresentados na Tabela 6:

Tabela 6: Correlações significativas principais entre a Cultura da AD&M e desenvolvimento de competências de seus membros.

	O significado atribuído ao trabalho na AD&M é comum entre todos os membros da organização.	Participar do Movimento Empresa Junior, no contexto da AD&M, foi (vem sendo) fundamental para o meu desenvolvimento profissional.	Identifico-me com os valores organizacionais da AD&M.	Na AD&M as relações interpessoais são baseadas no respeito.	Na AD&M todos buscam aprender coisas novas visando melhorar seu trabalho.
Considero que os membros da AD&M compartilham os mesmos princípios no ambiente de trabalho.	0,712**	-	-	0,589**	0,512**
Identifico-me com os valores organizacionais da AD&M.	-	0,521**	1	-	-
Sinto-me (sentia-me) bem em fazer parte da AD&M.	-	-	0,560**	-	-

Fonte: Elaborada pela autora (2017).

Na Tabela 6 foram sintetizados os resultados referentes as relações de identificação com os valores, prazer em fazer parte da organização, desenvolvimento de capacidades e significado do trabalho.

Houveram três correlações significativas com o item “Considero que os membros da AD&M compartilham os mesmos princípios no ambiente de trabalho”, o que demonstra a relevância deste para os membros da organização e como esse fator pode estar relacionado com outros itens de cultura e até mesmo com o desenvolvimento de competências, reforçando o ponto trabalhado ainda nesta Seção de que a Cultura Organizacional, assim como seus traços e dimensões (representados neste item como “princípios”) podem estar relacionados ao desenvolvimento de competências, conforme será analisado.

A primeira correlação com o item foi a mais alta encontrada no estudo com $r = 0,712^{**}$, representando que quanto mais há identificação com os princípios da empresa, mais o significado atribuído ao trabalho torna-se comum pelos membros da empresa. Este fato vai ao encontro a colocação de Rokeach (1981) de que os valores orientam ações e percepções.

A segunda correlação com o item foi relacionada ao fato de que os membros da instituição, a medida que se identificam os os princípios da empresa têm o relacionamento interpessoal na organização baseado no respeito, o que demonstra que este pode ser uma forte característica da vivência na organização. Este fato reforça a colocação de que indivíduos com valores diferentes podem aprender práticas semelhantes e que a cultura, em sua concepção, é enraizada nas práticas aprendidas e partilhadas no local de trabalho (Hofsted et al, 2005).

A terceira e última relação com a identificação com os princípios da empresa júnior comprova que este fato leva a outro fator compartilhado pela organização, que é a busca por aprendizado e conhecimentos novos. Essa inquietude por novos ensinamentos casa com o princípio “Inquietos e Curiosos” da organização e com o pilar de Inovação da cultura vigente na empresa.

Outra relação encontrada no estudo e evidenciada na Tabela, com $r = 0,521^{**}$, foi o fato de que a participação no Movimento Empresa Júnior, no contexto da empresa júnior estudada, foi considerado fundamental no desenvolvimento profissional dos pesquisados e que isto pode ter ocorrido por identificarem a participação no

movimento como um valor da empresa. Isso ocorre pois a Cultura, através de seus valores, gera estilos de trabalho e pensamento diante de conflitos e novidades, guiando os trabalhadores à ação (SCHEIN, 2001).

A terceira correlação ($r = 560^{**}$) apontada na Tabela é o fato de que o prazer por fazer parte da organização vem por meio da identificação com os valores desta. Este fato traduz que a satisfação em ser um membro da organização faz com que o indivíduo identifique, de maneira mais acentuada, com os valores desta. Desta forma, podemos analisar a grande importância da cultura, como estratégia e base dos valores organizacionais, oferece apoio à organização para que seja possível orientar comportamentos (SCHEIN, 2009) a fim de gerar sentido e motivação (ANSOFF, 1990) para o trabalho.

Nesta Seção foram apresentados os resultados da pesquisa realizada bem como os meios utilizados para chegar nos mesmos. No próximo Capítulo serão abordados os principais pontos e conclusões deste estudo assim como suas recomendações e limitações para estudos futuros.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente estudo propôs-se a “descrever relações entre dimensões e traços da cultura organizacional no âmbito de uma Empresa Júnior da Universidade de Brasília e a aquisição e expressão de competências técnicas e comportamentais no exercício das atribuições”. Portanto, este objetivo foi considerado atingido, dado que o resultado encontrado na pesquisa realizada permitiu que a relação entre a cultura organizacional da Empresa Júnior por meio de suas dimensões, e competências fossem estabelecidas pela autora.

No geral, os resultados encontrados e apresentados neste estudo foram considerados satisfatórios. Foram atingidos uma parcela considerável de respondentes, tendo em vista a grande rotatividade da EJ. Desta forma, foi possível perceber e avaliar com legitimidade e embasamento as correlações importantes para o estudo do tema, no nicho específico de Empresa Júnior, permitindo uma introdução ao estudo do tema, que a cada dia ganha mais espaço no mercado. Além disso, foi possível responder a problematização do presente estudo, tendo como base os resultados, que confirmam a relação entre a cultura da EJ e a aquisição de competências técnicas e comportamentais.

Quanto aos objetivos específicos deste estudo, “Descrever significado com o trabalho e valores organizacionais como traços da cultura organizacional no âmbito de uma Empresa Júnior da Universidade de Brasília”, “Descrever o perfil de competências técnicas e comportamentais junto a empresários juniores no âmbito de uma Empresa Júnior da Universidade de Brasília” e “Verificar a influência do significado atribuído ao trabalho e valores organizacionais sobre a aquisição e expressão de competências técnicas e comportamentais junto a Empresários Juniores da Universidade de Brasília”, considera-se que foram plenamente atingidos, tendo em vista os resultados apresentados.

Foi possível, também, com o estudo perceber e entender mais sobre o processo de desenvolvimento dos empresários juniores e todo o profissionalismo esperado pelos envolvidos na empresa, que vem sendo reconhecida como a melhor Empresa Júnior do Brasil, em termos de impacto à comunidade que está inserida, resultados

alcançados e faturamento, contando com o apoio acadêmico de uma Universidade renomada e fomentadora do desenvolvimento de seus graduandos.

Por outro lado, considera-se que o estudo poderia ter sido mais aprofundado, caso tivesse contado com uma faceta mais qualitativa da amostra, podendo, assim, entender mais afundo certas particularidades e aumentado a criticidade em relação às correlações encontradas e seus resultados.

Além disso, o resultado encontrado não pode ser generalizado para outras empresas juniores ou organizações, visto que só foi acessada uma amostra restrita ao contexto da EJ estudada, apontando uma possível abertura para estudos em outras EJs ou instituições para entender-se mais sobre a relação de cultura e competências, principalmente com a visão estratégica que Gestão de Pessoas pode garantir à uma organização.

Quanto às limitações do estudo em questão, não houve realização de procedimentos estatísticos inferenciais, que poderiam apontar relações preditivas entre as variáveis em análise. Além disso, o questionário utilizado ainda não foi validado psicometricamente, por meio de análise fatorial e também não foi realizado um teste estatístico para investigar as diferenças entre as médias dos membros atuais e egressos. Desta forma, a autora recomenda a realização destes procedimentos para futuros estudos.

É importante, também, que os próximos estudos sobre o tema sejam realizados com uma amostra maior e com o viés voltado também ao desempenho no trabalho, para que seja possível medir o quanto as competências observadas remetem a uma performance satisfatória. Recomenda-se, também, sejam testados indicadores de performance individuais e por equipes na Empresa Júnior estudada, considerando o nível de expertise das competências técnicas e comportamentais exigidas, para que seja possível observar se existe correlações entre elas.

Além disso, sugere-se também a avaliação do impacto causado pelo diferencial de empresa juniores para empresários pós-juniores, que são aqueles que passaram pelas EJs e hoje se encontram no mercado de trabalho, para que seja possível, assim, avaliar se a mudança e desenvolvimento percebido permeia durante toda uma vida profissional.

Em futuros estudos, sugere-se que seja realizada uma pesquisa com mais de uma Empresa Júnior, visando identificar semelhanças e/ou diferenças entre os padrões encontrados tanto na literatura quanto os deste estudo. Além disso, diversas outras variáveis como Clima Organizacional e Treinamento & Desenvolvimento podem ser incorporadas a estudos neste nicho. Desta forma, haverá maior ampliação e consolidação do conhecimento já existente em relação a este tipo de organização.

Ademais, sugere-se aos estudiosos sobre os temas Cultura Organizacional e Competências que expandam suas pesquisas em encontro à Empresas Juniores, tendo em vista que a literatura carece de investigações empíricas sobre o tema e que o mercado de trabalho, cada vez mais, enxerga essa atividade de extensão enquanto um grande diferencial.

Quanto às contribuições desta pesquisa, as principais dizem respeito ao seu ineditismo, tendo em vista que gera conhecimento sobre a realidade do trabalho e de organização de uma Empresa Júnior do DF e como as dimensões da Cultura desta empresa pode promover desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais no exercício das atribuições de seus membros. Sendo assim, contribui para a literatura acadêmica que necessita de maior contribuição de conhecimento acerca deste tipo de organização, principalmente pela sua peculiaridade e relevância para a comunidade em que está inserida.

Espera-se que o conhecimento gerado pelo presente objeto oriente ações para a percepção dos membros da organização em relação às dimensões estudadas e, ainda, que possibilite melhorias contínuas para a organização em relação as variáveis apresentadas, visto que políticas e práticas de Gestão de Pessoas podem ser propostas e desenvolvidas a partir das contribuições empíricas deste estudo.

Por fim, espera-se ter aumentado e fornecido insumos, com esta pesquisa, o debate e discussões acerca das relações entre construtos de comportamento organizacional para as organizações modernas, bem como ter fornecido conhecimento acerca das práticas de Empresas Juniores, no que tange à Cultura Organizacional e desenvolvimento de competências.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Maria Carolina F. G. Correa. **Relações entre estilos gerenciais e clima organizacional: um estudo em Empresas Juniores do Distrito Federal**. 2011. 94 f. Monografia (Bacharelado em Administração)-Universidade de Brasília, Brasília, 2011.

BENDASSOLLI, P; ALVES, J; TORRES, C. **Inventário sobre significado do trabalho de profissionais de indústrias criativas**, 2014. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/avp/v13n2/v13n2a05.pdf>> Acesso em 5 jun. 2017.

BENDASSOLLI, P; BORGES-ANDRADE, J. **Significado do trabalho nas indústrias criativas**, 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v51n2/v51n2a03.pdf>> Acesso em 5 jun. 2017.

BEPPLER, M.K.; PEREIRA, M.F. **Influências Da Cultura Organizacional Na Estratégia: Um Debate Teórico-Empírico**. V Encontro de Estudos em Estratégia. Porto Alegre/RS. 2011.

BORGES, L; ALVES FILHO, A. **A mensuração da motivação e do significado do trabalho**, 2001. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/epsic/v6n2/7272.pdf>> Acesso em 1 jun. 2017.

BORGES, L; ALVES FILHO, A. **A Mensuração da Motivação e do Significado do Trabalho**, 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v6n2/7272.pdf>> Acesso em 4 jun 2017.

BORGES, L; TAMAYO, A. **A estrutura cognitiva do significado do trabalho**, 2001. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/6712>> Acesso em 5 jun. 2017.

Borges-Andrade, J. E., Coelho Jr. F. A., & Queiroga, F. **Pesquisa sobre micro comportamento organizacional no Brasil: o estado da arte**. In Sociedade Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho (Org.), Anais eletrônicos do II Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho. Brasília: SBPOT, 2006.

BRASIL JÚNIOR (2017a). **Conheça o MEJ**. Disponível em: <<https://www.brasiljunior.org.br/conheca-o-mej>> Acesso em: 3 jun. 2017.

BRASIL JÚNIOR (2017b). **Conheça a Brasil Júnior**. Disponível em <<https://www.brasiljunior.org.br/conheca-a-brasil-junior>> Acesso em: 3 jun. 2017.

CAMPOS, B; TEIXEIRA, M. **Valores Relativos ao Trabalho: um Estudo em Empresas Júniores**, 2007. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ENGPR157.pdf>> Acesso em: 4 jun. 2017.

COELHO JÚNIOR, F; BORGES-ANDRADE, J. **Percepção de cultura organizacional: uma análise empírica da produção científica brasileira**, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pusf/v9n2/v9n2a10>> Acesso em 5 jun. 2017.

COSTA, A. **Convergências, divergências e silêncios: o discurso contemporâneo sobre o empreendedorismo nas empresas juniores e na mídia de negócios**, 2010. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/7999/Tese_Alessandra_Mello_Costa.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em 2 jun. 2017.

GIL, A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GOUVEIA, V.V. **A natureza motivacional dos valores humanos: evidências acerca de uma nova tipologia**. Estudos de psicologia, v.8, n.3, p.431-443, 2003.

HOFSTEDE, G. **Cultures and Organizations: Software of the Mind**. New York: McGraw Hill 2ª Edição. 2005.

MACHADO, F; MARANHÃO, C; PEREIRA, J. **O Conceito de Cultura Organizacional em Edgar Schein: uma reflexão à luz dos estudos críticos em Administração**. 2016. Disponível em: <<http://www.revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/712>> Acesso em 9 jun 2017.

MASCARENHAS, A. **Gestão Estratégica de Pessoas**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MORIN, E. **Os sentidos do trabalho**, 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n3/v41n3a02.pdf>> Acesso em 5 jun. 2017.

MORIN, E. **Os Sentidos do Trabalho**. RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo/SP. 2001.

OLIVEIRA, Deborah Silva de. **Construção e validação psicométrica de instrumento de diagnóstico de cultura organizacional no contexto de empresas juniores**. 2011. 73 f. Monografia (Bacharelado em Administração)-Universidade de Brasília, Brasília, 2011.

OLIVEIRA, M et al. **Comunicação de Responsabilidade Socioambiental na Missão, Visão e Valores de Empresas da BM&FBovespa e da Fortune 500**, 2016. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/42230/comunicacao-de-responsabilidade-socioambiental-na-missao--visao-e-valores-de-empresas-da-bm-fbovespa-e-da-fortune-500->> Acesso em 31 mai. 2017.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 1999.

SCHEIN, E. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

SCHEIN, E.H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro. José Olímpio Editora. 1999.

SCHEIN, E.H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco. Jossey-Bass. 1985.

SIQUEIRA, M. M. M. & COLBS. **Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SOUZA, E; FENILI, R. **O Estudo da Cultura Organizacional por Meio das Práticas: Uma Proposta à luz do Legado de Bourdieu**, 2016. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S167939512016000400872&lng=pt&tIng=pt> Acesso em 4 jun 2017.

TAMAYO, A. **A hierarquia de valores transculturais e brasileiros**. Psicologia: teoria e pesquisa; v.23, n. especial, p. 07-15, 2007.

TOMEI, P; RUSSO, G. **Práticas metodológicas em administração: O caso da utilização da metodologia-q como um método de diagnóstico da cultura organizacional**, 2009. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/download/31470>> Acesso em 5 jun. 2017.

APÊNDICES

Apêndice A – Instrumento de Avaliação Quantitativa

Caro (a), Empresário (a) Júnior!

O presente questionário faz parte do Estudo de Caso realizado pelo Professor Doutor Francisco Antônio Coelho Júnior, do Departamento de Administração da UnB, e pela aluna em conclusão do curso de Administração Gabriela Villar, e tem como objetivo entender as correlações entre cultura organizacional e desenvolvimento de competências na Empresa Júnior de Administração da UnB.

Você está apto a participar desta pesquisa caso tenha sido membro ou trainee da AD&M Consultoria Empresarial entre os anos de 2016 e 2017 (até a data de aplicação do presente questionário).

O tempo estimado para responder o questionário é de 10 minutos e precisamos de sua sinceridade nas respostas, sabendo que todos os questionários são anônimos e as questões sociodemográficas servem apenas para caracterizar a amostra da pesquisa. Os dados contidos na pesquisa são confidenciais e serão utilizados apenas para fins acadêmicos.

Sua participação é essencial para o sucesso desta pesquisa. Busque responder da maneira mais sincera e fidedigna possível, possibilitando uma análise coerente à realidade.

Agradecemos a sua colaboração!

TERMO DE CONSENTIMENTO: Ao clicar em "próxima" ou "next", estou afirmando que li e entendi as informações relativas a esta pesquisa e que voluntariamente concordo em participar dela.

Caracterização da Amostra	
Sexo:	<input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Masculino
Qual a sua idade:	<input type="checkbox"/> 17 a 19 anos <input type="checkbox"/> 20 a 22 anos <input type="checkbox"/> 23 a 25 anos <input type="checkbox"/> 25 a 27 anos <input type="checkbox"/> 28 anos ou mais

<p>Tempo de AD&M: (Há quanto tempo está ou quanto ficou)</p>	<p><input type="checkbox"/> Até 6 meses</p> <p><input type="checkbox"/> Cerca de 1 ano</p> <p><input type="checkbox"/> Cerca de 1 ano e meio</p> <p><input type="checkbox"/> Cerca de 2 anos</p> <p><input type="checkbox"/> Cerca de 2 anos e meio</p>										
<p>Marque o último cargo ocupado na AD&M ou o cargo ocupado atualmente:</p>	<p><input type="checkbox"/> Trainee</p> <p><input type="checkbox"/> Consultor(a)</p> <p><input type="checkbox"/> Coordenador(a)</p> <p><input type="checkbox"/> Líder de Projetos</p> <p><input type="checkbox"/> Analista de Negócios</p> <p><input type="checkbox"/> Gerente de Consultoria</p> <p><input type="checkbox"/> Co-gerente de Consultoria</p> <p><input type="checkbox"/> Diretor(a) de Área</p> <p><input type="checkbox"/> Presidente Organizacional</p> <p><input type="checkbox"/> Presidente Institucional</p> <p><input type="checkbox"/> Assessor da Presidência</p>										
<p>Marque 2017 caso você ainda esteja na AD&M e 2016 caso tenha saído no ano passado:</p>	<p><input type="checkbox"/> 2016</p> <p><input type="checkbox"/> 2017</p>										
<p>De 1 a 10, dê uma nota para a AD&M enquanto uma empresa que auxilia o desenvolvimento de competências pessoais:</p>	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
<p>De 1 a 10, dê uma nota para a AD&M enquanto uma empresa que auxilia o desenvolvimento de competências profissionais:</p>	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
<p>Você indicaria a AD&M para os seus colegas de curso como uma empresa que presa pelo desenvolvimento de seus membros?</p>	<p><input type="checkbox"/> Sim</p> <p><input type="checkbox"/> Não</p>										
<p>Atribua uma nota de 1 a 10 para o seu</p>	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		

desempenho durante a sua permanência na AD&M:	
Questões Específicas	
Tendo a AD&M, sua cultura organizacional e realidade de trabalho em mente, responda as afirmações abaixo com base em sua concordância acerca das informações apresentadas, sendo o número 1 "DISCORDO TOTALMENTE" e o número 10 "CONCORDO TOTALMENTE".	
Sei qual é a cultura organizacional da AD&M Consultoria Empresarial.	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Discordo Totalmente <input type="radio"/> Concordo Totalmente</p>
Participar do Movimento Empresa Junior, no contexto da AD&M, foi (vem sendo) fundamental para o meu desenvolvimento profissional.	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Discordo Totalmente <input type="radio"/> Concordo Totalmente</p>
Identifico-me com os valores organizacionais da AD&M.	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Discordo Totalmente <input type="radio"/> Concordo Totalmente</p>
Sinto-me (sentia-me) bem em fazer parte da AD&M.	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Discordo Totalmente <input type="radio"/> Concordo Totalmente</p>
O significado atribuído ao trabalho na AD&M é comum entre todos os membros da organização.	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Discordo Totalmente <input type="radio"/> Concordo Totalmente</p>
Incomoda-me (incomodava-me) trabalhar voluntariamente na AD&M.	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Discordo Totalmente <input type="radio"/> Concordo Totalmente</p>
Para mim, o ganho profissional obtido na AD&M compensa a falta de remuneração.	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Discordo Totalmente <input type="radio"/> Concordo Totalmente</p>
Considero que os membros da AD&M compartilham os mesmos princípios no ambiente de trabalho.	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Discordo Totalmente <input type="radio"/> Concordo Totalmente</p>

A AD&M favorece o desenvolvimento de competências profissionais em seus membros.	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Discordo Totalmente <input type="radio"/> Concordo Totalmente</p>
Sou (era) frequentemente julgado pelos meus erros no trabalho.	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Discordo Totalmente <input type="radio"/> Concordo Totalmente</p>
O ambiente e clima de trabalho da AD&M são (eram) agradáveis.	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Discordo Totalmente <input type="radio"/> Concordo Totalmente</p>
O ambiente e clima de trabalho da AD&M favorecem (favoreciam) o aprendizado profissional.	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Discordo Totalmente <input type="radio"/> Concordo Totalmente</p>
Sinto-me mais preparado para o mercado de trabalho por ter trabalhado na AD&M.	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Discordo Totalmente <input type="radio"/> Concordo Totalmente</p>
Meu autoconhecimento aumentou consideravelmente após meu ingresso na AD&M.	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Discordo Totalmente <input type="radio"/> Concordo Totalmente</p>
A AD&M contribuiu significativamente para o desenvolvimento da minha carreira.	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Discordo Totalmente <input type="radio"/> Concordo Totalmente</p>
A AD&M permitiu desenvolver minhas capacidades e potencialidades no trabalho.	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Discordo Totalmente <input type="radio"/> Concordo Totalmente</p>
O dia a dia na AD&M permitiu com que eu compreendesse a dinâmica de funcionamento das organizações de trabalho.	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Discordo Totalmente <input type="radio"/> Concordo Totalmente</p>
Na AD&M as relações interpessoais são baseadas no respeito.	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Discordo Totalmente <input type="radio"/> Concordo Totalmente</p>
Na AD&M todos buscam aprender coisas novas visando melhorar seu trabalho.	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Discordo Totalmente <input type="radio"/> Concordo Totalmente</p>

Tenho (tinha) autonomia, especialmente decisória, no desempenho das minhas rotinas.	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Discordo Totalmente <input type="radio"/> Concordo Totalmente</p>
Tenho (tinha) autonomia para agir sem consultar meus superiores.	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Discordo Totalmente <input type="radio"/> Concordo Totalmente</p>
É (era) importante, para mim, autonomia para execução das minhas atividades na AD&M.	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Discordo Totalmente <input type="radio"/> Concordo Totalmente</p>
A inteligência emocional é fundamental para uma vida profissional bem-sucedida.	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Discordo Totalmente <input type="radio"/> Concordo Totalmente</p>
Em situações adversas consigo gerenciar as minhas emoções a ponto de não deixar a vida pessoal influenciar na vida profissional.	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Discordo Totalmente <input type="radio"/> Concordo Totalmente</p>
Comunicar-se bem, transmitindo a mensagem de maneira objetiva, lógica e com checagem de escuta é essencial para o desenvolvimento de um trabalho de excelência na AD&M.	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Discordo Totalmente <input type="radio"/> Concordo Totalmente</p>
Comunico-me (comunicava-me) bem com os demais membros da AD&M.	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Discordo Totalmente <input type="radio"/> Concordo Totalmente</p>
Em situações de problemas ou conflitos, consigo focar no resultado final e canalizar os meus esforços para alcançar a meta estabelecida.	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Discordo Totalmente <input type="radio"/> Concordo Totalmente</p>
Considero importante focar em resultados, tanto individuais quanto do grupo.	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Discordo Totalmente <input type="radio"/> Concordo Totalmente</p>
Para sobreviver no mercado de trabalho e alcançar um objetivo é necessário aceitar e assumir riscos.	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Discordo Totalmente <input type="radio"/> Concordo Totalmente</p>

Tenho facilidade em aceitar desafios que são propostos.	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Discordo Totalmente <input type="radio"/> Concordo Totalmente</p>
Busco (buscava) identificar oportunidades de melhorias em processos da AD&M, evitando me conformar sem tentar.	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Discordo Totalmente <input type="radio"/> Concordo Totalmente</p>
A AD&M estimula a aquisição de competências profissionais orientadas à formação do Administrador.	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Discordo Totalmente <input type="radio"/> Concordo Totalmente</p>
Na AD&M, escolho (escolhia) as competências que preciso desenvolver.	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Discordo Totalmente <input type="radio"/> Concordo Totalmente</p>
Na AD&M o que importa é como se desenvolve a tarefa, independentemente de alcançar ou não o melhor resultado para a Empresa.	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Discordo Totalmente <input type="radio"/> Concordo Totalmente</p>
A meu ver é importante a identificação de oportunidades por meio de visão sistêmica e de longo prazo.	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Discordo Totalmente <input type="radio"/> Concordo Totalmente</p>
O resultado precisa (precisava) ser maximizado a qualquer preço na AD&M.	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Discordo Totalmente <input type="radio"/> Concordo Totalmente</p>
Quando há (havam) mudanças na realidade do meu trabalho na AD&M, busco (buscava) me adaptar rapidamente para direcionar meu comportamento e ações à nova realidade.	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Discordo Totalmente <input type="radio"/> Concordo Totalmente</p>
Adapto-me a novas situações com facilidade.	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Discordo Totalmente <input type="radio"/> Concordo Totalmente</p>

<p>Para mim, participar da AD&M é (era) estimular, continuamente, a busca pela inovação e expertise no alcance dos resultados.</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Discordo Totalmente <input type="radio"/> Concordo Totalmente</p>
<p>Agradecimento</p>	
<p>Conclua sua pesquisa clicando no botão "enviar" ou "submit" abaixo. Aproveitamos para agradecer a sua participação em nosso estudo! Caso queira saber mais sobre a pesquisa e deseja receber seus resultados, deixe o seu e-mail no espaço abaixo.</p>	
<p><i>Campo para e-mail</i></p>	