



UC/FPCE_2012

Universidade de Coimbra
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

Júnior Empresas: que Cultura Organizacional?

Um estudo com base no Modelo dos Valores Contrastantes

Joana Rita Martins Marques
(e-mail: joana.rm.marques@gmail.com)

Dissertação de Mestrado em Psicologia das Organizações e do Trabalho sob a orientação de Professora Doutora Teresa Manuela Marques dos Santos Dias Rebelo

Júnior Empresas: que Cultura Organizacional? Um estudo com base no Modelo dos Valores Contrastantes

Resumo

A presente investigação foi desenvolvida em torno dos conceitos de cultura organizacional e Júnior Empresa (JE). Com o intuito de estudar o padrão cultural que caracteriza as JEs em Portugal, foram recolhidos dados através do questionário FOCUS, alicerçado no Modelo dos Valores Contrastantes (MVC). A amostra considerada é composta por 11 JEs, abrangendo um total de 111 respondentes. Com base nos *Alphas* de Cronbach, avaliou-se a consistência interna do instrumento adaptado, a qual se revelou satisfatória. Posteriormente, foram calculados os índices AD para avaliar a homogeneidade das respostas dos sujeitos, que, no geral, se mostraram homogêneas, indiciando a existência de uma cultura “forte” na maioria das JEs. Os resultados sugeriram que o padrão cultural que melhor caracteriza a realidade júnior empresária portuguesa é o Apoio. Por outro lado, o padrão com pontuações médias mais baixas foi a orientação Regras. Contudo, realizou-se uma ANOVA unifactorial com o fim de testar a existência de diferenças estatísticas significativas entre as JEs em relação a cada um dos quatro padrões culturais (*Apoio, Inovação, Objectivos e Regras*) sugeridos pelo MVC. Constataram-se diferenças significativas e, para localizar essas diferenças, recorreu-se a testes *post hoc*, com base no teste *Tukey HSD*.

Palavras chave: Cultura Organizacional, Júnior Empresa, Modelo dos Valores Contrastantes.

Junior Enterprise: which organizational culture? Study based on the Competing Values Framework.

Abstract

The present investigation was developed around the concepts of organizational culture and Junior Enterprise (JE). With the intent of studying the cultural pattern that characterises the JEs in Portugal, data was collected through the FOCUS questionnaire based on the Competing Values Framework (CVF). 11 JEs, including 111 respondents, compose the considered sample. Based on the Cronbach's *Alphas*, the internal consistency of the adapted instrument was evaluated, revealing itself satisfactory. AD indexes were calculated to verify the homogeneity of the subjects' answers, which, in general, turned to be homogeneous, indicating the existence of a “strong” culture in the majority of the JEs. The results pointed that the cultural pattern that best characterizes the Portuguese JEs reality is Support. On the other hand, the pattern with lower average scores was the Rules orientation. However, a one-way ANOVA was performed to test the existence of significant statistic differences between the JEs about each of the four cultural patterns (*Support, Innovation, Means and Rules*) suggested by the CFV. Significant differences were noted and, to locate those differences, *post hoc* tests were performed based on *Tukey HSD* test.

Key Words: Organizational culture, Junior Enterprise, Competing Values Framework.

Agradecimentos

A presente dissertação não pode ser considerada apenas minha, mas de um conjunto de pessoas que me rodearam, apoiando-me das mais diversas formas ao longo desta jornada.

Em primeiro lugar, um muito obrigada à Professora Doutora Teresa Rebelo que me acompanhou, aconselhou, motivou e tão bem me orientou no desenvolvimento desta nossa tese de mestrado.

À minha família que, não sendo numerosa, é uma família de peso. À minha mãe, às minhas avós, à minha Tê, ao Néné, à Lúcia. Ao meu pai um especial agradecimento, pois sei que não lhe foi fácil memorizar o tema desta tese e, ainda assim, me apoiou incondicionalmente. Um obrigado com muito carinho à minha irmã que, apesar de ainda não se aperceber, me mimou e animou com as suas brincadeiras e gargalhadas contagiantes.

A todos os meus amigos um enorme bem-haja pela preocupação, interesse, pelas brincadeiras que tão bem me fizeram. À Rita, desde sempre uma amiga. À Becas, uma amiga para sempre.

Agradeço aos “meus” RHumos, pois sem eles provavelmente não teria surgido esta temática e não me teria sentido tão entusiasmada com este trabalho.

A todos os Júnior Empresários que colaboraram, tornando viável este estudo, o meu obrigada.

Finalmente, e nunca menos importante, ao Tiago, a minha “pedra basilar”. A presente tese é também sua pelo carinho, pelo interesse, pela motivação e pela amizade manifestados. Obrigada por estares sempre comigo, mesmo quando não podes estar.

Índice

Introdução	1
I – Enquadramento conceptual (revisão da literatura)	2
Cultura Organizacional.....	2
Cultura Organizacional: Origem e Desenvolvimento	2
Cultura Organizacional: Definição, Delimitação e Operacionalização	4
Cultura Organizacional e Clima Organizacional: Diferenças e Semelhanças ..	7
Júnior Empresas	10
Júnior Empresa: Definição, Caracterização e Investigação	10
Júnior Empresas: A História	12
Júnior Empresas em Portugal	12
Júnior Empresas: Relação com as Instituições de Ensino Superior.....	13
Júnior Empresas e o Mercado Actual.....	13
O Modelo dos Valores Contrastantes (MVC)	15
II - Objectivos	23
III - Metodologia.....	24
Tipo de Estudo	24
Procedimentos na Recolha de Dados	24
Amostra	24
Instrumento: Questionário FOCUS	26
Adaptação do Questionário FOCUS	28
Estudo Preliminar	29
IV - Resultados	30
V - Discussão	37
VI - Conclusões	43
Bibliografia.....	46
Anexos	51
Anexo I – Organigramas das JEs.....	52
Anexo II – Questionário utilizados da recolha de dados (versão órgãos sociais).....	53
Anexo III – Questionário utilizado na recolha de dados (versão colaboradores).....	54

Introdução

A presente investigação foca-se, fundamentalmente, em dois conceitos: a cultura organizacional e as Júnior Empresas (JEs).

A cultura organizacional é, no presente, um conceito bastante popular tanto para investigadores, enquanto objecto de análise, como para consultores de gestão e organização (Gomes, 2000). Para alguns autores a cultura organizacional pode ser equiparada à personalidade característica dos seres humanos (Atchison, 2002), para outros é a “cola” que sustenta uma organização (Smircich, 1983 citado em Gomes, 2000). A cultura organizacional tem também sido vista como um factor de relevo no desempenho organizacional, acreditando-se que se constitui como uma vantagem face à concorrência (Goffee & Jones, 2001; Sadri & Lees, 2001; Want, 2003).

As JEs, por seu turno, são associações sem fins lucrativos, compostas exclusivamente por estudantes universitários. O seu fim primordial é estabelecerem uma ponte entre as vertentes académica e profissional, aproximando-as através da aplicação da teoria na prática (Guimarães, Senhoras & Takeuchi, 2003; Carrieri & Pimentel, 2005; Fritzen, 2006; Emmendoerfer, Pereira, Netto, Silva & Paula, 2008; Bettoni, Silveira & Silva, 2011; Lara & Miranda, 2005).

Considerando-se a contemporaneidade de ambos os conceitos previamente mencionados, ganha pertinência o presente estudo, que se debruça sobre a questão “Júnior Empresas: Que cultura organizacional?”.

Pretende-se, aqui, explorar qual o tipo de cultura organizacional que marca as JEs em Portugal e, com esse intuito, o modelo conceptual escolhido foi o Modelo dos Valores Contrastantes, de Quinn e colaboradores (Denison & Spreitzer, 1991).

As finalidades que se almejam com este estudo são a exploração das temáticas referidas, hipotetizar acerca do padrão cultural mais característico das JEs portuguesas, sugerir variáveis diferenciadoras que poderão estar na base do tipo de cultura organizacional e o levantamento de questões possíveis de apurar em investigações próximas.

Ao longo da presente dissertação abordaremos, no Enquadramento Conceptual, a Cultura Organizacional, o conceito de Júnior Empresa e a explicação do Modelo dos Valores Contrastantes. Seguem-se os Objectivos deste estudo, a Metodologia e todos os procedimentos efectuados, os Resultados originários dos nossos dados, a Discussão dos mesmos e, por último, as nossas Conclusões e sugestões.

I – Enquadramento conceptual (revisão da literatura)

Cultura Organizacional

Cultura Organizacional: Origem e Desenvolvimento

As atenções começaram a voltar-se para a cultura organizacional em meados de 1970, fase em que a percepção das organizações enquanto máquinas começou a perder ênfase, emergindo a preocupação com o capital humano das organizações e com a sua influência nos processos e progressos organizacionais (Kissack & Callahan, 2010). No entanto, a cultura organizacional enquanto objecto de investigação apenas atinge o seu auge em 1980, despertando, similarmente, um enorme interesse no contexto organizacional (Kissack & Callahan, 2010).

A cultura organizacional tem a sua génese na Antropologia, tornando-se bastante popular na década de 80, conforme referido (Rousseau, 1990; Hatch, 1993; Gomes, 2000; Goffee & Jones, 2001; Furnham, 2005; Rebelo, 2006; Hofstede & Minkov, 2011). É nesta época que os estudiosos dos fenómenos organizacionais e os gestores se focam na investigação da cultura organizacional (De Witte & van Muijen, 1999a; Gomes, 2000; Goffee & Jones, 2001; Neves, 2001; Rebelo, 2006).

Importa perceber o que teve este período de tão particular para atrair académicos e gestores, sendo unanimemente considerada a década da consagração do conceito de cultura organizacional no meio científico (De Witte & van Muijen, 1999a).

Existem três razões fundamentais para este foco na cultura organizacional nos anos 80. Em primeiro lugar, o facto de as organizações japonesas terem adquirido uma posição de destaque no mercado internacional, tornando-se mais competitivas e produtivas do que as organizações americanas (Neves, 2001). Face a esta superioridade por parte dos japoneses, as organizações americanas viram-se impotentes e incapazes de fazer face a tal concorrência, surgindo a necessidade de explorar os factores associados a este crescimento nipónico. A segunda explicação, reside na incapacidade de os modelos teóricos racionalistas fundamentarem as dinâmicas organizacionais (Gomes, 2000; Neves, 2001). Por último, Neves (2001) salienta que as investigações em torno dos modelos teóricos se baseavam em metodologias maioritariamente quantitativas, simplistas e quase-experimentais, constatando-se os seguintes resultados: falta de explicação de uma grande percentagem da variância; fraca validade preditiva; causalidade que “impossibilitava a introdução de mudanças no funcionamento organizacional” (p. 450).

Goffee e Jones (2001) apontam as seguintes razões para a atracção na cultura organizacional: (1) a globalização e os desafios que desta advêm para os mercados; (2) a crença de que o desempenho de cada organização pode ser explicado com base na sua cultura característica, sendo que as ditas *strong cultures*, com valores bem definidos, instaurados e partilhados, são aquelas que alcançam com maior eficácia as suas metas organizacionais e,

consequentemente, o sucesso; (3) a particularidade de as culturas organizacionais, não sendo facilmente reproduzidas de organização para organização, garantirem uma vantagem competitiva a longo-prazo.

Resumindo as considerações de Neves (2001) e de Goffee e Jones (2001), o mercado internacional despertou um alerta para a importância da investigação da cultura organizacional, uma vez que esta poderia ser uma via para o sucesso das organizações.

De Witte e van Muijen (1999a) acrescentam que investigadores e gestores procuravam conceitos globais que lhes permitissem compreender os contextos organizacionais e, aparentemente, a cultura organizacional permitia alguns esclarecimentos nesse sentido. No entanto, este tipo de afirmações e crenças de que a cultura organizacional explica uma multiplicidade de fenómenos organizacionais, suscitou variadas críticas. De acordo com De Witte e van Muijen, aquela que mais comumente se aponta é a de que “organizational culture is used as a garbage can.” (p. 585). A perspectiva do conceito de cultura organizacional enquanto uma “lata de lixo”, na qual se colocam o conjunto de variáveis organizacionais que não são passíveis de descrição e explicação precisas, considera a cultura organizacional como uma variável residual (De Witte & van Muijen, 1999a). Também as autoras Ruigrok e Achtenhagen (1999) mencionam esta crítica e atribuem-na à subjectividade patente na interpretação do conceito de cultura organizacional.

Na óptica de De Witte e van Muijen (1999a) esta é uma concepção questionável e, com o intuito de esclarecer melhor o conceito, recorrem à explicação da origem da cultura organizacional. Os autores referem que a cultura organizacional tem a sua origem na interacção entre o indivíduo e a organização, pois o arranque desta implica que os sujeitos que a constituem encontrem soluções para os problemas do quotidiano e desenvolvam métodos e sistemas que proporcionem um funcionamento diário eficiente. As soluções encontradas e aceites como funcionais para a organização, resultam numa redução da ansiedade inicial que, segundo Schein (1985 citado em De Witte & van Muijen, 1999a), é uma experiência traumática. Evitando-se a incerteza e aprendendo-se métodos satisfatórios para lidar com as situações problemáticas que podem ser recorrentes no futuro, a cultura organizacional torna-se um alvo de mudança bastante difícil (De Witte & van Muijen, 1999a).

De acordo com Shein (1985 citado em De Witte & van Muijen, 1999a), para além desta aprendizagem, as pessoas numa organização retêm e repetem comportamentos que lhes proporcionam *feedbacks* positivos, extinguindo, pelo contrário, acções que originam resultados prejudiciais. A conotação de condutas aceitáveis e reprováveis é uma característica da cultura organizacional. Esta visão pode, também, ser aplicada na perspectiva gestonária: se uma organização sobreviver, prosperar e crescer, os processos organizacionais até aí executados consagram-se enquanto bem sucedidos e são mantidos pelos actores organizacionais, tornando-se parte da cultura (Millman, 2007).

De Witte e van Muijen (1999a) afirmam que a cultura organizacional está, também, presente no contrato psicológico que os sujeitos desenvolvem

com a organização. Os indivíduos são atraídos por determinado tipo de cultura organizacional que lhes transmite segurança e orientação comportamental, cumprindo os papéis de estabilizador da conduta individual e de indicador dos comportamentos aceitáveis e reprováveis.

Resumindo, a cultura organizacional oferece aos actores organizacionais orientação, organização e uma estrutura comportamental individual (De Witte & van Muijen, 1999a).

É com base nos argumentos expostos, que De Witte e van Muijen (1999a) se interrogam acerca da crença que dita que a cultura organizacional é, nada mais que, uma amálgama de conceitos inexplicáveis. Os mesmos autores especificam o modo como surge a cultura organizacional, como se edifica na organização e nos indivíduos e quais são alguns dos seus componentes, contrariando a visão deste conceito como uma “lata de lixo”. Sintetizando as ideias expostas, Schein (1991) ressalva que os indivíduos são quem capacita e constrói a organização e, por conseguinte, a sua cultura.

No presente, o conceito de cultura organizacional é visto e interpretado como um elemento fulcral nas organizações, estando já consagrado na comunidade científica, que tem manifestado um interesse crescente em explorar o conceito, pretendendo deste modo apurar quais as suas consequências nas dinâmicas organizacionais (Sadri & Lees, 2001). Existe, adicionalmente, uma preocupação com o conceito de cultura organizacional por parte dos gestores que, cada vez mais, a reconhecem como “more sophisticated and more powerful than anything contained in an employee manual” (Marshall & Matthew, 2010, p. 18).

Seguidamente, debruçar-nos-emos sobre as múltiplas definições de cultura organizacional e sua operacionalização, com o intento de clarificar este conceito, quais os elementos que o compõem e de que formas pode ser estudado e analisado.

Cultura Organizacional: Definição, Delimitação e Operacionalização

A cultura organizacional conta já com um conjunto considerável de definições, ainda que, como refere Rebelo (2006), “umas mais próximas, outras mais distantes, umas mais citadas, outras menos conhecidas” (p. 32).

Um autor de relevo no estudo da cultura organizacional é Schein. Nas palavras de Hatch (1993), a influência de Schein para o campo de estudo em questão justifica-se pelo facto de este ter articulado um corpo de trabalho conceptual, que torna possível analisar e intervir na cultura das organizações e que será esclarecido mais adiante.

Schein (1991) assume que este não é um conceito com uma visão uniforme na comunidade científica e organizacional, admitindo que “In talking about organizational culture with colleagues and members of organizations, I often find that we agree «it» exists and is important in its effects but that we have completely different ideas of what the «it» is” (p. 5).

Não obstante, Schein (1991) apresentou a sua definição de cultura organizacional. O autor afirma que a cultura está patente nos pressupostos básicos enraizados e nas crenças que operam inconscientemente, sendo

partilhados por todos os membros de uma organização e definindo o modo como esta se vê a si própria e ao seu ambiente. Acrescentou, ainda, que os pressupostos básicos e as crenças são respostas para determinados problemas com que a organização se deparou no passado e que, tendo resultado como soluções eficazes ao longo do tempo, são ensinadas aos novos membros e tidas como garantias para a sobrevivência da organização face ao seu ambiente externo e aos seus desafios de integração interna.

De acordo com Keyton (2005), da definição de Schein destacam-se três elementos fulcrais: a socialização, no sentido em que a cultura é ensinada e apreendida pelos mais recentes elementos organizacionais; a existência de pressupostos extremamente enraizados e rotinizados; a assunção de que qualquer empresa pode englobar mais do que uma única cultura.

A definição de cultura organizacional de Schein estaria incompleta se aqui não abordássemos o corpo teórico por si desenvolvido e no qual são distinguidos três níveis de cultura.

O primeiro nível, os Artefactos, agrega os elementos culturais mais visíveis/tangíveis (mas nem sempre compreensíveis). São exemplos, o espaço físico, a tecnologia, a arte, as linguagens escrita e falada, os comportamentos visíveis e audíveis característicos de uma determinada organização (Schein, 1991).

O segundo nível engloba os Valores orientadores das acções dos membros da empresa, subjacentes ao comportamento organizacional (Schein, 1991). Os valores organizacionais manifestam-se sob a forma de estratégias, objectivos, princípios ou qualidades tidas como ideais ou desejáveis (Keyton, 2005), o que permite concluir que estão directamente relacionados com a visão e missão das organizações (Rebelo, 2006).

Os Pressupostos Básicos constituem o último nível e, como tal, o menos visível dos três níveis. Manifestando-se de forma inconsciente ou rotinizada, os pressupostos básicos são hipóteses de base partilhadas pelos actores organizacionais (Gomes, 2000; Rebelo, 2006). Segundo Schein (1991), estes pressupostos são tidos como garantias de sucesso na resolução de problemas, dado que funcionaram vezes suficientes para se tornarem soluções válidas, interpretadas gradualmente como “uma realidade”.

Atchinson (2002), objectivando facilitar a compreensão do conceito aqui analisado, faz um paralelo entre a cultura organizacional e a personalidade. Tal como as pessoas possuem uma personalidade que as distingue, também as organizações marcam a diferença pela cultura organizacional. Se, como a personalidade, grande parte da cultura organizacional é intangível e invisível, podemos questionar se ela, de facto, existe e como se manifesta. Segundo Atchinson, a personalidade e a cultura organizacional revelam-se no comportamento das pessoas. No respeitante à cultura organizacional, será o comportamento dos sujeitos que a define e molda, consoante os resultados que surgem de cada acção e comportamento (Atchison, 2002).

Conforme foi anteriormente aludido, a cultura organizacional apresenta-se-nos como um desafio em matéria de definições. Hofstede, Neuijen, Ohayy e Sanders (1990) julgam não existir um consenso

relativamente à aceção do conceito. Assim, sugerem seis características inerentes à cultura organizacional que acreditam reunir a aprovação da generalidade da comunidade científica: a cultura organizacional (ou *corporate culture*) é um conceito (1) holístico; (2) historicamente determinado; (3) relacionado com conceitos antropologistas; (4) construído socialmente; (5) *soft*¹; (6) e difícil de mudar.

Em 1999, também Ruigrok e Achtenhagen compilaram cinco pontos de acordo entre várias definições de cultura organizacional. Deste modo, expõem que a cultura organizacional é (1) um conjunto de valores, normas, crenças, significados e comportamentos, (2) considerados num determinado período no tempo, sendo (3) partilhados pelas pessoas numa organização e ensinados aos novos membros. Estas crenças, valores, normas, relacionam-se com o (4) modo como as pessoas devem agir e/ou podem melhorar o seu desempenho e resolver problemas. As autoras acrescentam, ainda, que, em sistemas formalizados, estas crenças, valores, significados (5) podem cumprir a função de mecanismos coordenadores e de controlo em diferentes níveis da organização. Na mesma óptica, Rebelo (2006), na sequência da análise de um conjunto de definições de cultura organizacional, contribuiu para a delimitação do conceito, enumerando aquilo que denomina de “ideias-força”.

A primeira ideia é a de que a cultura é interpretada como um sistema de significados (*a meaning system*) que, para o ser, tem de moldar o comportamento dos sujeitos que lhe atribuem sentido. Ora, tendo em consideração que estamos a referir-nos a um conjunto de indivíduos, está implícita a segunda ideia-força: a partilha dos significados (*a shared meaning system*). Surge daqui, que a cultura se encontra sempre relacionada a um conjunto de sujeitos ou colectivo: a organização (terceira ideia-força). Destaca-se, adicionalmente, a premissa de que a cultura é produto de um conjunto de sujeitos socialmente organizados (*a social constructed system of shared meaning*) (quarta ideia-força), o que remete para a quinta ideia-força de que, sendo uma realidade construída por, e característica de, elementos organizacionais, torna-se um parâmetro distintivo das organizações. Sabendo-se que a cultura abrange os valores, as linhas orientadoras dos comportamentos e as teorias implícitas, torna-se imperativo salientar o processo de aprendizagem que acontece aquando da chegada de novos elementos à organização, prolongando-se no tempo (sexta ideia-força). Ou seja, os novos actores organizacionais têm de assimilar o modo como funciona a organização em todos os seus processos sociais, comportamentais e negociais para nela se enquadrarem, trabalharem e viverem de acordo com o que é considerado correcto (Rebelo, 2006). Esta aprendizagem irá legitimar as acções e a conduta dos elementos da organização (sétima ideia-força). Assim, passa pela cultura a atribuição de sentido (*sense making*) ao certo e ao errado, ao permitido e ao proibido, ao “bom” e ao “mau” (oitava ideia-força) na organização e no modo como a organização interpreta e se insere na sociedade. Relembramos que a conceptualização de cultura

¹ *Soft* (“staff, skills, style, superordinate goals”) em oposição a *hard* (estruturas, tecnologias...) (Gomes, 2000).

organizacional de Schein é uma das mais populares e citadas na literatura correspondente a essa temática. Rebelo (2006) ressalva as duas funções fundamentais da cultura organizacional presentes na definição desenvolvida pelo referido autor: a resolução de problemas no que se refere à (1) adaptação externa e à (2) integração interna. As funções expostas não devem ser negligenciadas, dada a sua extrema importância para a sustentabilidade e sobrevivência das organizações (nona ideia-força).

O realce das ideias implícitas nas propostas de diversos autores, permite-nos conhecer mais aprofundadamente o conceito e levar-nos a admitir que a cultura organizacional é, na realidade, um conceito extremamente relevante no modo como percebemos o mundo organizacional.

Em síntese, a noção de cultura organizacional foi alvo de uma significativa evolução desde os anos 80 até à actualidade. Deste breve enquadramento teórico, podemos confirmar a existência de uma grande quantidade de investigações que têm sido levadas a cabo ao longo dos anos, bem como as contribuições meritorias dos vários autores que se debruçaram sobre esta temática. Se em tempos foi uma “moda”, já deixou de o ser, estando o conceito solidamente consagrado na comunidade organizacional (Gomes, 2000; Rebelo, 2006).

Cultura Organizacional e Clima Organizacional: Diferenças e Semelhanças

A cultura organizacional é, na literatura, frequentemente sobreposta e confundida com o conceito de clima organizacional. Alguns autores (e.g., Al-Shammari, 1992; Allen, 2003; Patterson et al., 2005) afirmam, inclusivamente, que existem trabalhos científicos nos quais são referidos os dois conceitos arbitrariamente, sem qualquer distinção entre os seus significados ou diferenciação na sua conceptualização, isto é, são considerados como duas nomenclaturas diferentes para o mesmo fenómeno. Considere-se o seguinte exemplo: “...organizational climate or «culture» - a set of customs and typical patterns of ways of doing things. The force, pervasiveness, and nature of such modal beliefs and values vary considerably from organization to organization.” (Porter et al., 1975 citado em Al-Shammari, 1992, p. 31).

Ora, para o estudo de uma qualquer temática é da maior importância que se tornem claras a conceptualização e a delimitação da mesma, evitando-se assim uma ideia errónea daquilo que, de facto, se pretende abordar. Posto isto, importa esclarecer o que diferencia clima e cultura, bem como apontar as semelhanças que os aproximam. O objectivo desta distinção consiste na delimitação do nosso objecto de estudo: a cultura organizacional.

Em termos históricos, Ashkanasy e Jackson (2005) documentam que o clima foi introduzido no mundo da investigação 25 anos antes do conceito de cultura, atribuindo-se o mérito a Lewin, Lippitt e White. Estes pioneiros no estudo do clima organizacional, através de estudos de climas sociais experimentalmente construídos, baseiam-se nos mesmos para descrever as atitudes, sentimentos e processos sociais das organizações (Denison, 1996;

Ashkanasy & Jackson, 2005). Deste modo, o clima foi aceite no mundo da ciência organizacional enquanto conceito que descreve o ambiente social percebido, no qual as expectativas individuais e organizacionais são concretizadas (Iqbal, 2011).

Um dos factores que marca uma das grandes diferenças entre cultura e clima organizacionais é o campo de estudo de origem: a cultura é primeiramente estudada pela Antropologia e o clima tem a sua génese na Psicologia (Allen, 2003; Ashkanasy & Jackson, 2005; Iqbal, 2011).

McMurray (2003) defende que o clima organizacional é uma característica que distingue uma organização das restantes e que: (1) abrange as percepções colectivas dos membros acerca da sua organização, no que respeita a dimensões como a autonomia, a confiança, coesão, apoio, inovação e justiça; (2) se produz através da interacção entre os actores organizacionais; (3) serve como uma base para a interpretação das diversas situações; (4) reflecte os valores e as normas da cultura organizacional; (5) funciona como uma fonte de influência no comportamento. Na presente definição, a autora assume que os dois são conceitos diferenciados.

Reichers e Schneider (1990), afirmam que o clima “is widely defined as the shared perception of «the way things are around here»” (p. 22). Mais concretamente, segundo os mesmos, o clima diz respeito às percepções partilhadas referentes às políticas, às práticas e aos procedimentos organizacionais, tornando-se, assim, um indicador dos objectivos organizacionais e dos caminhos a seguir para os alcançar. Se analisarmos adequadamente este raciocínio comparando-o com o que foi já referido relativamente à cultura, detectamos aqui uma semelhança entre os dois conceitos: ambos estão na base da atribuição de sentido ao ambiente organizacional por parte dos seus elementos, manifestando-se como significados partilhados que legitimam a acção dos actores organizacionais (Reichers & Schneider, 1990; Allen, 2003; Rebelo, 2006).

Denison (1996) refere aquela que considera ser, provavelmente, a disparidade mais aceite na comunidade científica entre os conceitos de clima e cultura organizacionais. Este autor diz-nos que a cultura respeita à estrutura mais profunda das organizações, enraizada nos valores, nas crenças e nos pressupostos, sendo os seus significados construídos através da socialização dos grupos no local de trabalho. No entanto, para Denison, no clima os ambientes sociais tendem a ser apresentados em termos relativamente estáticos, resultando numa descrição de um conjunto fixo de dimensões. Para além disto, o clima organizacional é frequentemente considerado como relativamente temporário, sujeito a um controlo directo e fortemente limitado aos aspectos do ambiente social conscientemente percebidos pelos elementos organizacionais (Denison, 2006).

Verbeke et al. (1998) levou a cabo um estudo no qual são distinguidos os conceitos fundamentais da cultura e do clima, com base numa análise de conteúdo de 54 definições de cultura organizacional e 32 de clima organizacional. O autor concluiu que o clima será uma representação do modo como as características do ambiente organizacional são percebidas e descritas pelos actores organizacionais, sendo que a cultura espelha a “forma como as coisas são feitas” na empresa.

Se por um lado, tanto a cultura como o clima, são associados ao ambiente que influencia o comportamento dos indivíduos na organização, por outro assume-se que a cultura existe a um nível de maior abstracção do que o clima, dado que este último será em si uma manifestação da primeira (Reichers & Schneider, 1990).

Al-Shammari (1992) centra-se nas diferenças patentes entre o estudo do clima e o estudo da cultura organizacionais, desenvolvendo o seguinte raciocínio: A cultura é um processo de aprendizagem, sendo ensinada e transmitida aos novos membros nas organizações. Quanto mais tempo um grupo de pessoas viver numa dada cultura e quanto mais antiga for essa cultura, mais irá exercer influência nas percepções, pensamentos e sentimentos. Posto isto, para analisarmos o porquê de os sujeitos se comportarem de certa forma, nós frequentemente centramo-nos nos valores que sustentam esse padrão comportamental. Inversamente, no que diz respeito ao clima, não existe um processo de aprendizagem, nem um foco nos valores que governam o comportamento. No seu estudo, existe, sim, um ênfase nas características do cenário organizacional, no modo como estas são percebidas pelos seus actores e no efeito esperado deste mesmo cenário nos seus comportamento e nos seus desempenhos.

Aqui, Al-Shammari (1992) marca, claramente, uma diferença entre a cultura e o clima organizacionais contrastando aquilo em que os investigadores se focam para estudar estes conceitos: na cultura são, por norma, explorados os valores que orientam os indivíduos na organização, enquanto que no clima, geralmente, os autores debruçam-se sobre as características mais visíveis e facilmente detectáveis no local de trabalho (e.g., espírito de equipa, inovação, coesão).

A metodologia à qual se recorre para estudar um e outro constructos constituiu, em tempos, um parâmetro de diferenciação relevante (Rebelo, 2006). Se o clima organizacional, desde a sua génese, foi marcado pelo recurso aos métodos de estudo quantitativos (eg. questionários na recolha de dados), para o estudo da cultura recorria-se sobretudo à metodologia qualitativa (eg. entrevista semi e não estruturada e observação) (Rebelo, 2006). No entanto, é de extrema relevância reflectir no facto de o método de estudo de ambos os conceitos ser ou não, nos dias que correm, um factor de distinção entre o clima e a cultura organizacionais.

Denison, já em 1996, constatava que um “curioso desenvolvimento na literatura” seria o aparecimento de diversos artigos que descreviam investigações nas quais a cultura organizacional era estudada através de métodos quantitativos. De facto, variadas investigações têm explorado a cultura em termos quantitativos. Exemplos são os estudos de: Quinn e Spreitzer (1991), van Muijen et al. (1999), Zammuto e Krakower (1991), Rebelo (2006), Aarons e Sawitzky (2006), Nazari, Herremans, Isaac, Manassian e Kline (2011).

Considerando o que foi exposto, defendemos aqui que a metodologia de investigação enquanto parâmetro discriminatório dos conceitos de cultura e clima organizacionais, deixou de fazer sentido na actualidade.

Denison (1996) aponta uma diferença adicional entre cultura organizacional e clima organizacional: inicialmente, os investigadores do

primeiro constructo preocupavam-se substancialmente com a evolução dos sistemas sociais ao longo do tempo; contrariamente, aqueles que se centravam no clima, demonstravam uma maior preocupação com o impacto que os sistemas organizacionais tinham nos grupos e nos indivíduos. Denison refere, em adição, algumas semelhanças existentes entre as perspectivas cultural e do clima: a) ambas dirigem as suas atenções para o ambiente psicológico social interno das organizações, bem como para a relação entre esse ambiente com o significado individual e a adaptação organizacional: b) ambas pressupõem um contexto social definido pela partilha, pela holística e pela colectividade que emerge dos esforços organizacionais para a adaptação, para o significado individual e para a integração social.

Na presente dissertação de mestrado, como foi anteriormente referido, o nosso interesse recai sobre o fenómeno da cultura organizacional. Não negligenciamos o facto de o clima ter um papel de relevo no mundo organizacional. No entanto, aqui focamos a cultura com as suas especificidades e particularidades conceptuais.

Júnior Empresas

“The power of youths is the motor of an era, the voice of youths is the voice of the world’s future” (Chen Jing, 2011, p. 6).

Júnior Empresa: Definição, Caracterização e Investigação

A Júnior Empresa (JE) assume a forma jurídico-legal de uma associação estudantil sem fins lucrativos sendo, portanto, constituída e gerida exclusivamente por estudantes do ensino superior (Federação de Júnior Empresas de Portugal [FJEP], 2011; *Junior Association for Development of Europe* [JADE] Portugal, 2011). O seu fim prático consiste na prestação de um leque abrangente de serviços a organizações e à comunidade em geral, contando constantemente com o apoio, supervisão e orientação dos docentes que leccionam na respectiva instituição de ensino (Bettoni et al., 2011; Lara & Miranda, 2005).

É de extrema relevância enumerar as características das JEs para uma melhor compreensão do conceito e da complexidade que a ele está subjacente. Começamos por salientar que as JEs, apesar da sua parceria com as instituições de ensino, possuem total autonomia relativamente aos órgãos dirigentes da mesma (FJEP, 2011). A JE, tendo a natureza de uma organização “real”, gere-se a si própria através de estatutos próprios: estruturam-se, no mínimo, através de uma Assembleia Geral, uma Direcção Executiva e um Conselho Fiscal (Dias, Boas, Oliveira & Moreira, 2010).

No que respeita ao prolongamento temporal, as JEs existem num período de duração indeterminado, dado que subsistem tanto tempo quanto a sua carteira de clientes e a requisição dos seus serviços perdurarem (Guimarães et al., 2003).

As JEs planeiam e executam projectos de grande diversidade, pois

estas têm como base as mais variadas áreas de ensino (JADE Portugal, 2011). Consequentemente, o seu plano de negócios tem fundamento nas ofertas curriculares das instituições às quais se encontram afiliadas. As áreas de acção podem ir da Tecnologia, à Informática, à Gestão, à Gestão de Recursos Humanos, ao Direito, ao Marketing, à Farmácia, etc. O trabalho nas JEs caracteriza-se por ser voluntário, dado que os fundos que resultam dos serviços são canalizados para a sua sustentabilidade (Fritzen, 2006).

Os objectivos primordiais das JEs são os seguintes (Guimarães et al., 2003; Carrieri & Pimentel, 2005; Lara & Miranda, 2005; Fritzen, 2006; Pazzetto & Assad, 2006; Emmendoerfer et al., 2008; Brum & Barbosa, 2009; Bettoni et al., 2011; Ferreira-da-Silva & Pinto, 2011): (1) proporcionar a oportunidade aos alunos de aplicar no mundo real os conhecimentos teóricos adquiridos ao longo da sua formação académica; (2) enriquecer a aprendizagem através da prática e do exercício de funções profissionais e, portanto, formar futuros profissionais; (3) possibilitar o acesso a serviços profissionais de qualidade às micro/pequenas/médias empresas; (4) estabelecer o contacto entre estudantes e o mercado de trabalho, desenvolvendo-os, tornando-os mais competitivos e facilitando-lhes o acesso ao mesmo no futuro; (5) aproximar as instituições de ensino ao mercado de trabalho; (6) desenvolver o espírito crítico dos estudantes; (7) valorizar a instituição de ensino; (8) estimular o empreendedorismo entre os estudantes; (9) permitir aos alunos experienciar e vivenciar problemas em situações da realidade organizacional. Assim, as JEs enriquecem não só os estudantes que nelas participam, mas também as próprias instituições de ensino e a comunidade em geral, constituindo-se como um elo de ligação entre as três realidades.

As JEs têm suscitado o interesse de alguns autores, constituindo-se como um objecto de estudo. Como veremos, as JEs têm já uma longa tradição no Brasil e as investigações encontradas neste âmbito, são, sobretudo, de autoria brasileira (e.g., Lara & Miranda, 2005; Dias et al., 2010; Bettoni et al., 2011; Ferreira-da-Silva & Pinto, 2011). Não obstante, este não é o único país da América Latina que tem vindo a estudá-las. Também se encontram estudos em língua espanhola, nomeadamente no Equador (e.g., Rodríguez & Lasio, 2007).

Uma investigação que se torna imperativa mencionar é a de Carrieri e Pimentel (2005), dado que averiguaram o padrão cultural da JE brasileira UFMG Consultoria Júnior, através de um estudo de caso qualitativo. Para tal, alicerçaram o estudo em três perspectivas distintas: integração (cultura organizacional coesa e una)², diferenciação (cultura organizacional varia consoante os grupos nas organizações, os conflitos de interesses e pontos de vista antagónicos) e fragmentação (valores partilhados temporariamente, contradizendo a existência de uma cultura “forte”). Foram dois os procedimentos realizados: (1) entrevistas semi-estruturadas a 10 júnior empresários; (2) técnica de análise de conteúdo. Referindo O’Connor (1995), os autores defendem que é através dos discursos que os indivíduos

² Equivalente ao conceito de cultura “forte”/*strong culture* que será abordado mais adiante.

organizacionais “expressam seus valores, símbolos e suas significações culturais, isto é, práticas que estão consolidadas na empresa; valores que são compartilhados pelos seus integrantes” (p. 147). Os resultados de Carrieri e Pimentel indicaram que a JE, “apesar de uma aparente predominância da integração, (...) apresenta-se atravessada por significações dos atores organizacionais, que, atuando em grupo (perspectiva da diferenciação) ou individualmente (perspectiva da fragmentação), evidenciam as contradições de uma suposta homogeneidade de cultura organizacional” (p. 138). Ou seja, não se constata uma cultura homogênea, única e una na JE em questão.

Júnior Empresas: A História

O movimento júnior empresário tem uma longevidade considerável.

A primeira JE foi fundada no ano de 1967 em Paris, França, na L'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales (ESSEC) (FJEP, 2011; JADE Portugal, 2011; Hermer, 2011). Os estudantes fundaram a *Júnior Entreprise* com o intuito de estreitar as relações entre as realidades académica e empresarial, através da prestação de serviços de consultoria.

Dois anos depois, em 1969, criou-se a primeira confederação, a Confederação Francesa de Júnior Empresas (*Confédération Nationale des Junior-Entreprises*), que já na época reunia cerca de 20 JEs (FJEP, 2011). Esta confederação foi fundada com o intuito de fomentar a troca de conhecimentos entre as JEs, melhorando-se assim a qualidade do movimento júnior empresário (Stawinski, 2006).

O conceito espalhou-se, então, por toda a Europa: Suíça, Espanha, Portugal, Itália, Áustria, Reino Unido, Alemanha, Bélgica, Eslovénia, Holanda, Noruega, Polónia (FJEP, 2011; JADE Portugal, 2011). No ano de 1990, as JEs europeias sentiram a necessidade de unirem e criarem uma rede de apoio europeia que as tornasse mais próximas (JADE Portugal, 2011). Neste contexto surgiu a Confederação Europeia de Júnior Empresas ou *Junior Association for Development of Europe* – JADE.

Enquanto se davam todos estes acontecimentos, em 1987, no Brasil, as JEs são introduzidas através da Câmara de Comércio França/Brasil (JADE Portugal, 2011). O conceito propagou-se de tal forma, que o Brasil conta actualmente com cerca de 750 JEs (JADE Portugal, 2011; Stawinski, 2006).

Júnior Empresas em Portugal

De acordo com a JADE Portugal (2011), acredita-se que o movimento júnior empresário se introduziu em Portugal por influência do Brasil, no final dos anos 80. A FJEP (2011) indica que a primeira JE em Portugal foi criada em 1991. No entanto, o movimento júnior empresário manteve-se estável até 2005, ano em que foi fundada a JADE Portugal, fruto da carência de uma rede de apoio, comunicação, promoção e crescimento do conceito a nível nacional (JADE Portugal, 2011).

Entretanto, em 2008, emergiu a Federação de Júnior Empresas de Portugal (FJEP), consequência do afastamento de um grupo de JEs

portuguesas face à JADE Portugal (FJEP, 2011). Apesar dos desacordos que estiveram na base desta ruptura, a FJEP e a JADE Portugal transmitiram à comunidade júnior empresária, nos primórdios de 2011, a intenção de se fundirem numa única federação em Portugal. As razões que sustentaram este intento, residem na crença manifesta de que o movimento júnior empresário em Portugal se encontra em acelerada expansão, necessitando, por isso, de uma representação sólida e crível a nível europeu e internacional (FJEP, 2011). Finalmente, no dia 17 de Dezembro de 2011, os líderes nacionais de ambas as federações de JEs anunciam à comunidade, nas redes sociais, que se fundiram num único organismo representativo: JADE Portugal – Federação de Júnior Empresas de Portugal.

Actualmente, foi apontada a existência de um total de 16 JEs em Portugal, com localização de Norte a Sul do país: Vila Real, Aveiro, Coimbra, Lisboa, Porto (FJEP, 2011).

Júnior Empresas: Relação com as Instituições de Ensino Superior

A fundação e existência de uma JE pressupõe um vínculo com a Universidade, Faculdade ou Instituto de Ensino Superior onde se pretende iniciar este tipo de associação (Carrieri & Pimentel, 2005). As JEs devem ter sempre presente “que o seu nome carrega consigo o prestígio de uma Instituição de Ensino Superior” (JADE Portugal, 2011, “O que é uma Júnior Empresa?,” para. 5).

No entanto, a instituição de ensino também acarreta responsabilidades para com as JEs, devendo garantir as infraestruturas necessárias para o seu trabalho, incentivar os professores a orientarem os seus projectos e, para além disto, deve adoptar uma postura de abertura e estímulo ao empreendedorismo e à proactividade (Emmendoerfer et al., 2008).

O que ganha então a instituição de ensino no estabelecimento e concretização de uma parceria com uma JE?

Em primeiro lugar, uma vez que as actividades das JEs estão sempre associadas ao nome da instituição, as primeiras servem como um veículo de divulgação do bom nome da instituição parceira (Guimarães et al., 2003). Apoiando uma JE, a instituição de ensino torna-se um organismo que possibilita uma oportunidade diferenciada de enriquecimento e qualificação profissional aos seus educandos (Guimarães et al., 2003).

Não só a instituição de ensino, mas também a docência, estabelecem em última instância uma relação com as organizações e com a sociedade através dos seus alunos (Guimarães et al., 2003), encurtando a distância que existe, não raras vezes, entre o ensino e o mundo organizacional. Ou seja, as JEs cumprem o papel de laço relacional entre a teoria transmitida pelos docentes e a prática requerida no mundo organizacional.

Júnior Empresas e o Mercado Actual

No presente, diariamente, os média informam-nos que Portugal e grande parte da Europa atravessam uma profunda crise económica. A

recessão caracteriza os mercados económico e financeiro, a instabilidade caracteriza a zona euro e o desemprego, designadamente nos jovens, tende a aumentar (Mota, Lopes, & Antunes, 2010). Martinez e Extremera (2011) dizem existir uma incerteza relativa ao futuro dos jovens, sobretudo na comunidade universitária. Segundo estes autores, os jovens debatem-se por um emprego, ainda que precário, sendo assombrados pela possibilidade de não lhes ser permitido exercer profissionalmente a sua área de formação académica. Os mesmos autores falam inclusivamente de uma “zero generation: zero jobs, zero prospects...” (p. 14).

As JEs não são, certamente, uma receita que soluciona estes problemas, mas constituem uma fonte de motivação, estímulo e, quem sabe, o ponto de partida para a criação e desenvolvimento de um negócio próprio (Martinez & Extremera, 2011).

A experiência profissional é considerada, nos dias de hoje, um bem valioso para a entrada no mercado de trabalho e, neste sentido, a contribuição numa JE pode ser uma mais-valia. De acordo com de Mahieu (2011), as competências adquiridas pelos elementos constituintes de uma JE não se limitam àquelas transmitidas em contexto de aula, uma vez que as JEs os compelem a trabalhar em equipa, com pessoas de diferentes áreas do saber, sendo o fim primordial o de alcançar um objectivo comum. Ainda com base no testemunho deste autor, através do envolvimento progressivo com a sua JE, os indivíduos assumem maiores responsabilidades, adquirem novos conhecimentos, transmitindo-os, simultaneamente, aos membros mais recentes da JE. De Mahieu diz, ainda, que a vertente mais desafiante de pertencer a uma JE é ir para o campo de trabalho e constatar resultados, cumprir objectivos e alcançar metas.

O facto de se introduzirem no mercado de trabalho em idade tão jovem, não constitui uma facilidade para os júnior empresários. Pelo contrário, estes têm de competir por clientes com as restantes organizações, o que implica outro tipo de motivação e determinação para ingressar na realidade dos negócios. Deste modo, são treinadas competências adicionais: a negociação; a capacidade de argumentação; a gestão do tempo para o cumprimento de prazos (*deadlines*); aprendem a trabalhar sobre pressão e a lidar com as consequências reais acções das suas equipas e do seu trabalho (de Mahieu, 2011; Martinez & Extremera, 2011).

Resumindo, o trabalho numa JE pode distinguir os júnior empresários de outros jovens com base nas *soft skills*³ que desenvolveram. Tais como: espírito empreendedor, trabalho em equipa, criatividade, competências oratórias de apresentação e negociação, experiência no trabalho com terceiros e gestão de projectos (Martinez & Extremera, 2011).

Na verdade, fazer parte de uma JE tem resultados compensatórios, nomeadamente no que respeita ao sentimento de realização pessoal e profissional e às oportunidades de trabalho que poderão resultar de tal experiência (de Mahieu, 2011).

³ Muir (2004) define *soft skills* como a expressão que descreve a dimensão interpessoal da vida no trabalho. O mesmo autor diz-nos que as *soft skills* são atitudes e comportamentos patentes nas interações entre indivíduos.

Podemos concluir que, o clima social que se vive incita os jovens de hoje a serem proactivos, a desenvolverem o seu espírito empreendedor e a colocarem em prática as suas ideias e ideais. As JEs são um meio para atingir estes fins, bem como um fim em si mesmas, dado o seu carácter enriquecedor. São estas as razões que as tornam um objecto de estudo pertinente.

O Modelo dos Valores Contrastantes (MVC)

Um dos propósitos da presente investigação consiste em comparar os padrões culturais que caracterizam as Júnior Empresas que compõem a amostra do presente estudo. Neste sentido, recorreremos ao Modelo dos Valores Contrastantes (MVC) como um meio de definir a cultura organizacional de cada JE e de interpretar as características da mesma.

A introdução do MVC deu-se em 1981, por Quinn e Rohrbaugh, e o seu foco era a compreensão da eficácia organizacional (Denison & Spreitzer, 1991). Desde então, este modelo foi alargado, em 1983, por Quinn e Cameron, ao estudo dos ciclos de vida organizacionais, e em 1984, Quinn empregou-o no estudo dos papéis de liderança (Laino & Rodriguez, 2004). Ainda em 1984, Quinn e Kimberly tornaram possível a aplicação do MVC na avaliação da cultura organizacional, argumentando que através do referido modelo é possível explorar as estruturas mais profundas ou pressupostos básicos⁴ da cultura organizacional, uma vez que são compostos por factores como as regras de conduta, os motivos, o tipo de liderança, os métodos de tomada de decisão, a eficácia, os valores e a estruturação organizacional (Denison & Spreitzer, 1991; Quinn & Spreitzer, 1991; Zammuto & Krakower, 1991;).

O MVC apresenta-se como um *framework* válido para analisar a cultura organizacional, sendo que implica 3 questões críticas na análise da mesma: (1) especifica um conteúdo descritivo da cultura organizacional; (2) identifica dimensões que permitem a avaliação de diferenças e semelhanças entre culturas; (3) sugere ferramentas e técnicas de análise organizacional que possibilitam a medição e a representação da cultura (Quinn & Spreitzer, 1991; Howard, 1998).

O MVC foi desenvolvido com o intento de explicar diferenças organizacionais e de auxiliar as organizações a interpretar vários fenómenos relacionados com os valores, os pressupostos básicos e a estrutura das organizações (Zammuto & Krakower, 1991; Laino & Rodriguez, 2004). Assim, Quinn e Rohrbaugh concluíram que os modelos de eficácia organizacional poderiam ser distinguidos de acordo com três dimensões que compõem o MVC: (1) o foco organizacional (ênfase nas pessoas contrastante com um ênfase na organização); (2) preferências distintas relativas à estrutura (estabilidade e controlo vs. mudança e flexibilidade); (3) perspectivas diferenciadas relativamente a processos (meios) e resultados (fins) organizacionais importantes (Denison & Spreitzer, 1991; Zammuto & Krakower, 1991; Neves, 2001).

⁴ De acordo com a definição de Schein.

Hartnell, Ou e Kinicki (2011) afirmam que as três dimensões foram propostas para representar valores basilares competitivos que “representam o que as pessoas valorizam no desempenho de uma organização” (Cameron & Quinn, 1999 citado em Hartnell et al., 2011, p. 31). Esta representação de valores opostos originou o nome deste modelo teórico: Modelo dos Valores Contrastantes (Laino & Rodriguez, 2004).

A tipologia de Quinn e colaboradores é graficamente representada por dois eixos, nos quais se distribuem as três dimensões supramencionadas que, por sua vez, dão origem a quatro quadrantes ortogonais (Denison & Spreitzer, 1991; Quinn & Spreitzer, 1991; Neves, 2001). Cada quadrante representa elementos que constituem e indicam o tipo de cultura de uma organização, nomeadamente os pressupostos básicos, as orientações e os valores (Laino & Rodriguez, 2004).

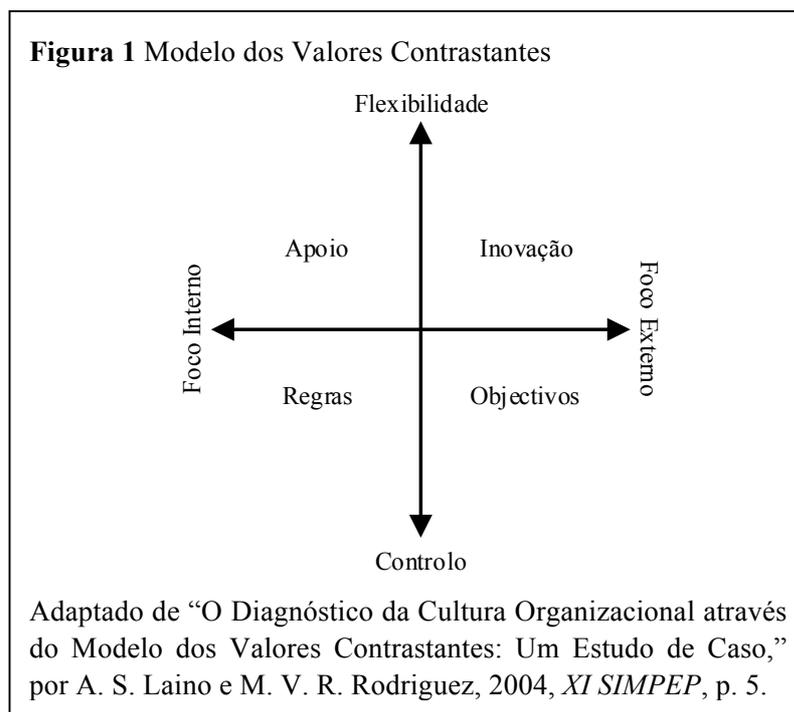
Para melhor compreender a primeira dimensão, importa esclarecer em que consiste a orientação interna e a orientação externa de uma organização. Na primeira, o objectivo primordial das organizações consiste em “desenvolver os recursos humanos e manter estável e cooperante o ambiente de trabalho” (Neves, 2001, p. 462). Ou seja, na orientação organizacional interna enfatizam-se a própria organização, os seus processos e/ou os seus recursos humanos (van Muijen et al., 1999). Por outro lado, as organizações com uma orientação externa centram-se no desenvolvimento de actividades que proporcionam e fomentam o crescimento e a aquisição de recursos (Neves, 2001). Isto é, na orientação externa a preocupação central é a relação da organização com o seu ambiente envolvente (van Muijen et al., 1999). Assim, a primeira dimensão, que se encontra representada pelo eixo horizontal, apresenta no extremo esquerdo a orientação interna e no extremo direito a orientação externa (Neves, 2001).

O eixo vertical representa a segunda dimensão que varia entre a flexibilidade (no topo do eixo), cujos focos são a iniciativa individual, a rapidez e capacidade de adaptação da organização, e o controlo (na base do eixo) que se centra na necessidade de uma hierarquia e, portanto, no controlo de funções (Neves, 2001; Hartnell et al., 2011).

A terceira dimensão relaciona os resultados (i.e. fins) com os processos (i.e. meios) relativos aos problemas de prioridade (planeamento vs. rapidez de resposta), de importância (valor dos recursos humanos vs. produtividade) e de tempo (estabilidade e controlo como garantias de segurança e qualidade vs. flexibilidade e rapidez como garantias de crescimento e competitividade) (Neves, 2001). De acordo com Hartnell e colaboradores (2011), esta dimensão, que denominam de “meios-fins”, representa a base teórica que suporta a explicação do MVC no que respeita ao porquê de cada padrão cultural estar associado a uma determinada estratégia de negócio e a um conjunto de critérios de eficácia. De facto, cada um dos quadrantes do gráfico é caracterizado por objectivos específicos e/ou pelos processos eleitos para atingir esses fins (Howard, 1998). Deste modo, a dimensão “meios-fins”, embora represente um eixo invisível na representação gráfica do MVC, ilustra os quatro modelos teóricos de cada um dos quadrantes: (1) modelo das Relações Humanas; (2) modelo dos Sistemas Abertos; (3) modelo dos Objectivos Racionais; (4) modelo dos

Processos Internos.

A representação do MVC encontra-se na Figura 1.



No modelo das Relações Humanas os valores dominantes enfatizam a flexibilidade e uma orientação interna (Howard, 1998). As finalidades das organizações que seguem este modelo são a motivação e desenvolvimento dos seus recursos humanos, bem como a descentralização das decisões e, para alcançar tais objectivos, os meios passam pela coesão de grupo e por uma moral elevada (Howard, 1998; Neves, 2001).

O modelo dos Sistemas Abertos possui valores de flexibilidade e uma orientação externa. As organizações que seguem este modelo almejam fins como a adaptação e o crescimento e, para tal, um dos meios preferenciais é a aposta na inovação (Howard, 1998; Neves, 2001).

No modelo dos Objectivos Racionais, os valores que orientam o comportamento organizacional são de controlo e caracteriza-se por uma orientação externa. Aqui, destaca-se o estabelecimento de objectivos como o meio para a organização aumentar a sua produtividade, constituindo esta a sua meta (Howard, 1998; Neves, 2001).

O modelo dos Processos Internos, pressupõe uma cultura de controlo e de orientação interna. Através da formalização da comunicação e da centralização dos processos de tomada de decisão (meios), as organizações que se inserem neste modelo têm como objectivo último a estabilidade organizacional e a integração no mercado (Howard, 1998; Neves, 2001).

As quatro abordagens explicadas ilustram realidades presentes no quotidiano das organizações, nomeadamente no que se refere ao seu funcionamento (Neves, 2001), facto que constitui um dos elementos que justifica a pertinência deste *framework*, o MVC, no estudo da cultura organizacional.

Antes de prosseguir com a explicação de cada um dos padrões

culturais que surgem das dimensões e dos modelos anteriormente referidos, torna-se imperativo salientar que a terminologia de cada um dos padrões culturais é de uma grande variedade, dependendo de cada autor o nome que se atribui a cada um deles, embora os significados sejam idênticos entre os investigadores (Neves, 2000). Apesar de, seguidamente, registarmos as variadas nomenclaturas dos quatro padrões culturais, ao longo da presente dissertação iremos referir-nos a cada um deles segundo a terminologia adoptada pelo grupo FOCUS: *Regras, Objectivos, Inovação e Apoio*.

Da dinâmica entre as três dimensões e baseando-se nos modelos culturais referidos, surgem quatro tipos de cultura (Denison & Spreitzer, 1991; van Muijen et al., 1999; Neves, 2001; Laino & Rodriguez, 2004; Hartnell et al., 2011): (1) cultura de *Apoio*, de *Clan/Clã* ou de *Grupo*; (2) cultura de *Inovação*, de *Adocracia* ou de *Desenvolvimento*; (3) cultura de *Objectivos*, de *Mercado* ou *Racional*; (4) cultura de *Regras* ou de *Hierarquia*.

Na cultura de Apoio, a organização têm como preocupações fundamentais as relações humanas, enfatizando a flexibilidade e regendo-se segundo uma orientação interna (Denison & Spreitzer, 1991; Howard, 1998; Laino & Rodriguez, 2004; Hartnell et al., 2011). O propósito de organizações caracterizadas por este padrão cultural tende a ser a manutenção e o desenvolvimento do grupo, sendo que os valores fulcrais dos elementos organizacionais são a tradição, o sentimento de pertença, a confiança e a participação, nomeadamente na tomada de decisão (Zammuto & Krakower, 1991). O alcance dos objectivos organizacionais são motivados por factores como a coesão, o empenho, a forte ligação com a organização e, conseqüentemente, a profunda afiliação dos membros face à organização (Denison & Spreitzer, 1991; Laino & Rodriguez, 2004). Neste tipo de cultura, a organização e os seus elementos comprometem-se mutuamente a longo-prazo e a organização permite e fomenta o crescimento e realização pessoais dos indivíduos (van Muijen et al., 1999). Posto isto, na cultura Apoio, a estratégia negocial desenvolve-se através do consenso entre os seus membros, por meio da construção de confiança e do espírito de equipa que reina nestas organizações (Zammuto & Krakower, 1991). Os líderes neste tipo cultural são, geralmente, participativos e fontes de apoio, facilitando a interacção através do trabalho em equipa (Denison & Spreitzer, 1991). Portanto, no que respeita à comunicação, esta é geralmente verbal e informal, o que possibilita aos actores organizacionais expressarem as suas ideias acerca do trabalho e relativamente aos colegas (van Muijen et al., 1999). A crença-base da cultura Apoio é a de que a afiliação humana produz atitudes afectivas positivas por parte dos recursos humanos face à organização, ou seja, o sucesso das organizações provém do desenvolvimento e da retenção dos seus talentos (Hartnell et al., 2011).

O segundo padrão cultural referido, Inovação, tem uma orientação externa e enfatiza a flexibilidade e a abertura à mudança, sendo as palavras de ordem: crescimento, aquisição de recursos, criatividade, mudança e adaptação às exigências do ambiente externo (Zammuto & Krakower, 1991; Laino & Rodriguez, 2004; Hartnell et al., 2011). Os factores motivacionais incluem o crescimento, a criatividade e a variedade (Denison & Spreitzer,

1991). Os objectivos que se pretendem alcançar numa cultura de Inovação prendem-se com o crescimento, com o desenvolvimento de novos mercados e com a aquisição de recursos (Denison & Spreitzer, 1991; Hartnell et al., 2011), constatando-se uma estratégia negocial do tipo prospectivo (Zammuto & Krakower, 1991). Embora o controlo por parte de uma hierarquia na cultura de Inovação não seja uma exigência, os líderes existentes tendem a ser empreendedores e com ideais bem definidos, dispostos a correr riscos e capazes de desenvolver uma visão de futuro nos seus seguidores (Denison & Spreitzer, 1991; Laino & Rodriguez, 2004). Este líderes esperam o compromisso e o envolvimento dos seus colaboradores (van Muijen et al., 1999). A crença que está por trás da cultura de Inovação é a de que “uma visão idealística e nova induz os membros a serem criativos e a assumirem riscos” (Hartnell et al., 2011, p. 684).

A cultura de Objectivos é caracterizada pelo controlo e por uma orientação externa, enfatizando-se a produtividade, o planeamento, a competência, a eficiência, a racionalidade, o desempenho, o cumprimento de objectivos e a recompensa contingencial (Denison & Spreitzer, 1991; van Muijen et al., 1999; Hartnell et al., 2011). As principais finalidades deste padrão cultural são, por norma, a procura e o alcance de objectivos, estar à frente da concorrência, melhorar a qualidade dos produtos/serviços e aumentar o seu lucro, adoptando-se uma estratégia de análise (Zammuto & Krakower, 1991). Os factores de motivação na cultura de Objectivos incluem a competição e o cumprimento bem sucedido de fins predeterminados, sendo possível afirmar que os elementos organizacionais são orientados para os objectivos e resultados (Denison & Spreitzer, 1991). Os líderes da cultura de Objectivos tendem a ser directivos, funcionais e indivíduos com orientação para os resultados, que estão constantemente a construir uma estrutura de trabalho e a encorajar a produtividade (Laino & Rodriguez, 2004). Deste modo, os elementos que compõem uma organização com um padrão cultural de Objectivos são motivados por crenças que afirmam que “o desempenho competente, que resulta em fins organizacionais desejados, será recompensado” (Zammuto & Krakower, 1991, p. 87). Um pressuposto-base da cultura de Objectivos é “um foco de realização produz competitividade e agressividade, resultando na produtividade e no valor dos *shareholders* imediato e a curto-prazo” (Hartnell et al., 2011, p. 685).

O quarto padrão cultural, a cultura de Regras, rege-se pelo controlo e pela orientação interna da organização. Esta distingue-se por eficiência interna, formalização, uniformidade, coordenação, avaliação, centralização, respeito pela autoridade, divisão das tarefas, mecanismos de controlo e estabilidade, reflectindo normas e valores associados com a burocracia (Denison & Spreitzer, 1991; van Muijen et al., 1999; Hartnell et al., 2011). Os factores motivacionais do presente padrão cultural abrangem a segurança, a ordem, as regras, as normas, os procedimentos e os regulamentos (Denison & Spreitzer, 1991). O fim das organizações com uma cultura de Regras é a execução dos regulamentos ou regras, praticando-se uma estratégia defensiva (Denison & Spreitzer, 1991; Zammuto & Krakower, 1991). Os líderes numa organização caracterizada por uma cultura de Regras são,

geralmente, cautelosos e acompanham de perto questões técnicas (Denison & Spreitzer, 1991). É, portanto, uma liderança conservadora, que visa a garantir a estabilidade e a segurança da organização. Os elementos organizacionais de uma empresa que se insere neste protótipo cultural, são conduzidos por regras organizacionais e regem-se de acordo com papéis formalmente estabelecidos (Zammuto & Krakower, 1991). Isto é, a estrutura destas organizações é hierarquizada, a comunicação é usualmente escrita, no sentido topo-base, sendo que o poder assenta sobre a autoridade formal (van Muijen et al., 1999; Hartnell et al., 2011). Um pressuposto é a crença de que o controlo, a estabilidade e a previsibilidade são promotores da eficiência. Crê-se, também, que os colaboradores alcançam as suas expectativas quando os seus papéis estão claramente definidos (Hartnell et al., 2011). Nas palavras de Laino & Rodriguez (2004), “a cultura hierárquica fornece um ambiente muito formal e um lugar estruturado para trabalhar” (p. 5).

Uma vez descritos e explicados cada um dos padrões culturais que resultam das três dimensões em que se baseia o MVC, importa agora esclarecer algumas questões relativamente ao modelo em si e ao modo como se deve percepcioná-lo e interpretá-lo. Encontram-se, assim, algumas implicações que devem ser tidas em consideração quando nos debruçamos sobre o MVC e o seu significado.

De acordo com Denison e Spreitzer (1991), os quatro tipos culturais devem ser vistos como padrões *ideais* definidos pelo MVC, salientando-se a improbabilidade de as organizações reflectirem apenas um dos tipos culturais referidos anteriormente. Pelo contrário, os investigadores que recorrerem a este modelo devem esperar encontrar combinações entre os padrões e, provavelmente, constatar a dominância das características de um padrão em específico.

Um segundo pressuposto diz respeito à importância do equilíbrio na interpretação deste modelo (Howard, 1998). Por outras palavras, quando um quadrante em particular sobressai, a organização a que se refere pode tornar-se disfuncional e as forças do quadrante em questão podem, inclusivamente, tornar-se fraquezas. Exemplificando, demasiada flexibilidade ou espontaneidade podem gerar o caos e, inversamente, demasiada ordem e controlo podem resultar em rigidez (Denison & Spreitzer, 1991; Howard, 1998). Neste sentido, o MVC reconhece que o equilíbrio representa a capacidade para responder a condições ambientais diversificadas.

Deve ainda estar subjacente à interpretação deste modelo, que as organizações se caracterizam por traços ou dimensões comuns, o que permite a comparação entre organizações e a distinção de vários padrões culturais (Denison & Spreitzer, 1991).

Uma vez que o MVC representa padrões culturais opostos, os investigadores que nele se baseiem para estudar a cultura organizacional, devem esperar que os coeficientes de correlação entre os mesmos apresentem valores distintos. A título de exemplo, segundo o MVC a cultura de Apoio (ênfase: flexibilidade e orientação interna): a) contrasta com a cultura de Objectivos (ênfase: controlo e orientação interna); b) tem semelhanças com a cultura Inovação, dado que partilham o ênfase na flexibilidade; c) apresenta um semelhante ênfase interno com a cultura de

Regras (Laino & Rodriguez, 2004).

Com o intuito de esclarecer melhor o MVC, a sua utilidade e o modo como tem vindo a ser usado no estudo da cultura organizacional iremos agora centrar-nos em investigações que têm sido levadas a cabo por vários autores e nas quais o MVC se constituiu como modelo de base.

De acordo com Hartnell e colaboradores (2011), o MVC é uma taxonomia da cultura organizacional bastante usada na literatura. Os mesmos autores referem que medidas da cultura organizacional baseadas neste modelo foram administradas em mais de 10000 organizações em todo o globo.

Em 1991, Zammuto e Krakower estudaram um questionário baseado no MVC: *Institutional Performance Survey* – IPS. Pretenderam averiguar das propriedades do instrumento, de maneira a suportarem a ideia de que é possível criar medidas válidas de cultura organizacional. A amostra foi constituída por 332 escolas do Ensino Secundário e Superior. Os resultados demonstraram que é possível desenvolver um instrumento válido para estudar a cultura organizacional, cumprindo-se os critérios de consistência interna, relações previsíveis com outros fenómenos organizacionais e uma discriminação entre os grupos. Do mesmo estudo, os autores retiraram outras informações relevantes: (1) a força cultural pode variar significativamente entre organizações; (2) culturas que apresentam características de vários sistemas de valores são a regra, ao invés da excepção.

Também Quinn e Spreitzer (1991) investigaram as propriedades psicométricas de dois instrumentos, sendo que ambos se baseavam no MVC: o primeiro foi desenvolvido por Kim S. Cameron em 1978 e apresenta quatro cenários que descrevem cada um dos quatro quadrantes do MVC; no segundo, os sujeitos respondiam de acordo com uma escala de tipo Likert. Estes autores defendem que a partir do MVC pode ser desenvolvido um curto instrumento capaz de originar perfis complexos representativos de múltiplos padrões culturais, sendo útil na análise organizacional, na análise da mudança organizacional e na orientação dos profissionais em intervenções de desenvolvimento organizacional. Os resultados indicaram que ambos os instrumentos possuem propriedades psicométricas válidas. Os autores em questão sugerem que: a primeira ferramenta é apropriada para estudos cujo objectivo seja enfatizar diferenças entre os quatro padrões culturais; e o segundo instrumento pode ser empregue em situações nas quais os dados serão submetidos a análises mais complexas, como estatísticas inferenciais que requerem escalas intervalares.

Em suma, o estudo de Quinn e Spreitzer (1991) surge como útil, na medida em que, da análise psicométrica que efectuaram, resultaram informações relevantes acerca da validação e fiabilidade de instrumentos para estudar a cultura organizacional, sendo disso exemplo as duas ferramentas estudadas. Apesar de serem instrumentos simples e de fácil administração, são ambos capazes de gerar perfis culturais bastante ricos e, deste modo, representar uma infinidade de padrões culturais. Para estes autores, o MVC, enquanto modelo de base, proporciona uma forma simples de modelar a complexidade da cultura organizacional, disponibilizando aos profissionais um recurso para o diagnóstico organizacional e posteriores

intervenções.

Howard (2008) propôs estudar o MVC em si, sendo sua intenção demonstrar que este modelo apresenta uma consistência conceptual com a literatura da cultura organizacional e, especificamente, com os conceitos e linhas de pensamento principais (e.g., Schein). Para tal debruçou-se sobre as três dimensões (controlo vs. flexibilidade; foco interno vs. externo; meios-fins) que compõem o MVC. Os resultados da investigação de Howard permitiram sugerir que os elementos organizacionais partilham um mapa cognitivo de valores semelhante, estando esse mapa fielmente representado pelo MVC. Este estudo acrescentou integridade empírica à abordagem dos MVC no estudo da cultura organizacional (Howard, 2008).

Recentemente, em 2011, Hartnell e colaboradores apresentaram um estudo cujo objectivo último consistiu em examinar os pressupostos teóricos e a estrutura interna do MVC. Com os próprios autores referem, o seu estudo contribui para a literatura considerando que: (1) testam meta-analiticamente a relação entre três tipos culturais e três índices de eficácia organizacional (atitudes dos colaboradores; desempenho operacional, i.e. inovação e qualidade do serviço e do produto; e desempenho financeiro); (2) estudam a validade nomológica dos suportes teóricos do MVC, averiguando se o padrão de relações entre tipos de cultura e medidas de eficácia organizacional é ou não congruente com aqueles promulgados pelo MVC; (3) avaliam se as relações entre os padrões culturais vão ao encontro das patentes no MVC. As conclusões de Hartnell e colaboradores foram as seguintes: (1) dados de 84 estudos empíricos com 94 amostras independentes indicaram que as culturas de Apoio, de Inovação e de Objectivos estão associadas diferencial e positivamente com critérios de eficácia, apesar de este facto não se constatar em todas as situações; (2) os resultados apoiam apenas parcialmente a validade nomológica do MVC e (3) não sustentam algumas proposições da estrutura interna delineada pelo MVC, ou seja, não é corroborado o pressuposto de que padrões culturais em polos opostos do eixo significa que são competitivos, contrastantes ou paradoxais. Em última análise, é possível constatar que os resultados do estudo de Hartnell e colaboradores constituem apenas um modesto suporte ao MVC.

Com base nos estudos descritos, constatamos que os mesmos apontam, maioritariamente, para um enorme potencial do MVC. No entanto, temos de questionar-nos acerca das vantagens deste modelo enquanto orientador da nossa investigação. Neste sentido, Neves (2000) enumera as vantagens de considerar o MVC numa investigação: (1) o MVC agrega os vários padrões culturais, considerando e justapondo os mais variados valores, conseguindo-se deste modo uma compreensão aprofundada e equilibrada da cultura; (2) através da representação gráfica do corpo conceptual que subjaz este modelo, a cultura torna-se um conceito de fácil entendimento; (3) salvaguarda do dinamismo, considerado por este autor a característica fundamental dos sistemas humanos e dos sistemas organizacionais, através da sua contextualização em termos paradoxais e contrastantes; (4) o MVC permite o estudo de relações entre os vários padrões culturais, outras variáveis e/ou critérios comparativos, garantindo que a representação da complexidade do conceito de cultura não sofra

alterações; (5) o MVC considera a multiplicidade e simultaneidade dos vários protótipos culturais e respectivos contrastes que se identificam em organizações desiguais.

Levando em consideração o que foi exposto, a presente dissertação basear-se-á neste modelo para estudar os padrões culturais de algumas JEs em Portugal. Para tal, o instrumento que serviu para a recolha de dados, dada a sua pertinência, deriva do MVC: o questionário FOCUS, o qual será explicado em detalhe mais adiante nesta dissertação.

II - Objectivos

Assumindo um carácter exploratório, o presente estudo pretende, antes de mais, abrir caminho para futuras investigações que se foquem nas JEs e respectiva cultura organizacional. De acordo com Drenth (1998), num estudo exploratório, os investigadores exploram ou testam determinadas relações teóricas através dos dados. O mesmo autor refere que um estudo deste cariz permite gerar explicações hipotéticas em relação a um fenómeno, por meio da exploração de “pistas” ou indícios e, assim, descobrir possíveis relações, interacções e relações causais. São estes os nossos intentos.

A questão fundamental que orientou os nossos procedimentos é: Qual o padrão cultural que caracteriza as Júnior Empresas portuguesas?

Como é típico de uma investigação que pretende explorar um determinado problema, não possuímos, inicialmente, hipóteses quanto ao padrão cultural que poderia caracterizar as JEs, mas algumas suspeitas e suposições. Deste modo, considerámos algumas variáveis que poderiam cumprir o papel de diferenciadores entre JEs, nomeadamente: a antiguidade, o número de elementos constituintes, a área de actividade, o volume de negócios, sexo dos respondentes e a departamentalização. Assim, as nossas questões prendem-se com a averiguação do peso de cada uma destas variáveis no padrão cultural que resulta após as nossas análises.

Questionamo-nos, também, acerca da possibilidade de existir uma caracterização cultural semelhante entre todas as JEs. Contando que as motivações para fazer parte de uma JE se relacionam com a realização pessoal, com a aquisição de experiência e competências, entre outras, terão todas as JEs o mesmo padrão cultural? E, ainda, será que as culturas organizacionais das JEs são “culturas fortes” (*strong cultures*)⁵, considerando que os seus elementos têm em vista objectivos idênticos?

Em suma, sendo de natureza exploratória, a presente dissertação tem como intuito final colocar hipóteses e, consoante os dados, sugerir questões que justifiquem a continuidade do estudo. Ou seja, mais do que dar respostas, o presente trabalho surge como um ponto de partida nesta área de estudos que aparenta tanto potencial, mas ainda muito pouco trabalhada em termos de investigação.

⁵ As “culturas fortes” referem-se à homogeneidade e ao consenso numa organização. Estas indicam que numa organização a cultura dominante é “única e unitária” (Gomes, 2000, p. 73).

III - Metodologia

Tipo de Estudo

Atentando ao facto de que, para a presente tese de mestrado, foi levada a cabo uma pesquisa da literatura que se centra nas JEs, constatou-se que não existem estudos em Portugal que se centram nas mesmas enquanto objecto de estudo, ou, se existem, não foram encontradas quaisquer referências⁶. A julgar por tudo o que foi dito anteriormente, consideramos que as JEs constituem-se como um objecto passível de investigação com potencial, devido também a uma conjuntura portuguesa na qual as palavras de ordem são o empreendedorismo e a proactividade que se exigem aos jovens e, neste sentido, as JEs são a incorporação do espírito de iniciativa.

Sendo a cultura organizacional a construção de um conjunto de actores organizacionais, o presente estudo tem como principal objectivo explorar a cultura das JEs e, assim, averiguar se a interacção dos júnior empresários será idêntica de JE para JE, constatando-se padrões culturais semelhantes.

Procedimentos na Recolha de Dados

Os dados utilizados neste estudo foram recolhidos on-line, através da disponibilização do link do Questionário FOCUS que construímos⁷. Este instrumento foi disponibilizado na Internet no dia 21 de Novembro de 2011 e retirado no dia 23 de Dezembro de 2011.

Contactámos um total de 16 JEs e obtivemos resposta de 11, o que perfaz uma taxa de resposta de 68.75%. Uma vez que, de cada JE, contámos com mais do que duas respostas, considerámos na amostra todos os sujeitos que nos responderam. Um critério que tivemos em consideração foi o de obter vários respondentes em cada JE, dado que objectivámos avaliar a homogeneidade das respostas e, assim, averiguar se a cultura organizacional das JEs seria uma cultura “forte”. Optámos, ainda, por não contactar exclusivamente os órgãos sociais, pois pretendíamos uma representação de todos os sujeitos das JEs e, ainda, apurar se as percepções de cultura organizacional seriam semelhantes.

Amostra

A amostra é composta, exclusivamente, por sujeitos membros de JEs e, por conseguinte, alunos universitários. Foram estudadas um total de 11 JEs, considerando-se 111 respostas individuais ao nosso questionário, sendo que 57 sujeitos (aprox. 51.35%) são do sexo masculino e 54 do feminino (aprox. 48.65%).

⁶ Tivemos conhecimento que alunas de outra Universidade do país poderiam estar a desenvolver uma investigação neste sentido, mas não obtivemos retorno no contacto, o que nos leva a concluir que o estudo das JEs no nosso país é, ainda, escasso ou inexistente.

⁷ Inserimos o questionário na plataforma web LimeSurvey.

Uma vez que a amostra estudada na presente dissertação é uma amostra organizacional, importa caracterizar cada uma das JEs de acordo com os dados por nós recolhidos. Assim sendo, na Tabela 1 encontram-se as informações que serviram como variáveis de estudo no presente trabalho.

Tabela 1. Caracterização da Amostra⁸

Júnior Empresas	Nº de Respondentes (Masculino + Feminino = Total)	Antiguidade (Anos)	Nº Total de Elementos Constituintes	Área de Actividade	Volume de Negócios (Euros)
A	7(M) + 3(F)= 10	3	20	Consultoria em Engenharia e Tecnologia	8000
B	1(M) + 11(F)= 12	0	14	Consultoria de Recursos Humanos	0
C	4(M)	5	38	Marketing, Acessoria Jurídica, Novas Tecnologias, Recursos Humanos, Estratégia, Consultoria Financeira e Fiscal	12000
D	1(M) + 2(F)= 3	10	30	Informática/Engenharia	8000
E	8(M) + 4(F)= 12	14	45	Consultoria de Gestão	16000
F	6(M) + 5(F)= 11	3	29	Consultoria de Gestão; Imagem Corporativa; Branding	500
G	5(M) + 2(F)= 7	3	9	Consultoria de Recursos Humanos	500
H	3(M) + 2(F)= 5	21	40	Engenharia	3000
I	12(M) + 9(F)= 21	1	42	Consultoria; Investigação; Formação	6500
J	2(M) + 6(F)= 8	1	45	Consultadoria, Projecto, Investigação e Inovação em Engenharia do Ambiente	450
K	8(M) + 10(F)= 18	3	29	Estudos e Consultoria em Gestão, Marketing e Informática	1267

Nota: O Volume de Negócios foi calculado de acordo com a média dos últimos 3 ou 2 anos de actividade (dependendo da JE) e, nos casos em que a JE tem apenas 1 ano, esse valor corresponde ao volume de negócios do último ano de actividade.

⁸ Estas informações têm como fonte os elementos e os sites de cada Júnior Empresa.

Para além dos dados da Tabela 1, solicitámos e consultámos os organigramas de cada uma das JEs. O organigrama teve como principal objectivo o estudo da departamentalização de cada JE, isto é, pretendemos comparar e averiguar se o número de departamentos através do qual a JE se organiza, terá alguma influência nos nossos resultados. Estas informações encontram-se no Anexo I.

Instrumento: Questionário FOCUS

A internacionalização que se começou a notar no mundo económico, sobretudo, a partir do século XX, veio salientar a importância de compreender os aspectos culturais das organizações e, para este fim, começou a tornar-se necessário comparar os padrões culturais de organizações distribuídas pelo globo (van Muijen et al., 1999). É desta necessidade de um instrumento internacional que nasce o grupo FOCUS – *First Organizational Culture Unified Search*, em 1989, composto por investigadores provenientes de 12 países distintos (van Muijen et al., 1999; Neves, 2000; Laino & Rodriguez, 2004).

O questionário FOCUS baseia-se no MVC de Quinn e colaboradores, em 1983, e no instrumento desenvolvido por De Witte, Bouwen e De Cock, em 1986, para avaliar o clima organizacional (van Muijen et al., 1999; Neves, 2000).

O questionário inicial, o FOCUS'92, era composto por duas secções diferenciadas (van Muijen et al., 1999): uma parte continha 64 itens descritivos, que mediam directamente comportamentos observáveis, procedimentos e políticas organizacionais (clima organizacional); a outra parte, 64 itens relacionados com valores, medindo a percepção de algumas características típicas da organização (cultura organizacional).

Após uma avaliação de peritos dos resultados empíricos, alguns itens foram eliminados (e.g., itens formulados na negativa que haviam causado problemas em alguns países). A alteração do primeiro instrumento gerou o questionário FOCUS'93, composto por 40 itens descritivos que avaliavam o clima organizacional e 35 itens de valores que avaliavam a cultura organizacional, sendo que todos os itens seriam respondidos com base numa escala de Likert de 6 pontos (van Muijen et al., 1999). A pertinência de uma escala de Likert na resposta a este questionário prende-se com o facto de possibilitar medidas independentes relativamente a cada um dos quadrantes considerados, facilitando também uma captação mais realista dos mesmos quadrantes e das relações existentes entre si (Neves, 2000).

O FOCUS'93 foi testado e estudado para garantir que a totalidade dos itens teria o mesmo significado e características psicométricas semelhantes nos 12 países diferentes (van Muijen et al., 1999). Os resultados confirmaram a congruência de significados dos itens em todos países e a fiabilidade dos aspectos psicométricos das duas escalas (clima e cultura organizacionais) (van Muijen et al., 1999).

O grupo FOCUS construiu, apoiando-se no MVC, quatro âncoras: Apoio, Inovação, Regras e Objectivos. De acordo com Neves (2000), para

avaliar o Apoio foram construídos itens relacionados com a orientação para as pessoas, crescimento pessoal e individual, relacionamento interpessoal, harmonia entre os sujeitos, cooperação, confiança mútua, coesão grupal, etc. Para a Inovação foram desenvolvidas descrições que abrangem a procura de novas informações no exterior, a abertura à mudança, a abertura ao exterior, a exploração de novos mercados, espaço para o erro, etc. Ainda segundo Neves, a cultura de Regras foi vinculada a questões relativas à segurança, estabilidade, divisão de trabalho, coerência, hierarquia, etc. Por sua vez, os Objectivos são analisados através de itens relacionados com a gestão por objectivos, com a funcionalidade, com o planeamento operacional, com a recompensa sustentada nos resultados, etc. (Neves, 2000).

Apresentam-se, de seguida, estudos nos quais o instrumento de recolha de dados foi o questionários FOCUS.

Van Muijen et al. (1999) realizaram uma investigação cujo levantamento de dados foi efectuado a partir do questionário FOCUS. Este estudo centrou-se na avaliação da influência do país e do sector de actividade na cultura organizacional. As análises estatísticas indicaram que: (1) a nível organizacional, o país influencia tanto as práticas (Clima) como os valores (Cultura); (2) por outro lado, o sector de actividade não aparenta ter um efeito directo na práticas e nos valores organizacionais; (3) existem efeitos de uma interacção sector-país nas práticas e nos valores; (4) a nível individual, a organização tem influência tanto nas práticas como nos valores, (5) enquanto que o país apenas influencia os valores; (6) ainda no nível individual, o sector de actividade não tem um efeito directo, nem um efeito de interacção na cultura organizacional.

Também Laino e Rodriguez (2004) recorreram ao questionário FOCUS num estudo que pretendia diagnosticar a cultura organizacional em seis centros desportivos no Rio de Janeiro, Brasil. Estes autores constataram que as organizações analisadas não apresentaram um padrão cultural dominante, mas sim características dos quatro tipos de cultura organizacional, “confirmando a teoria antropológica, que afirma que a cultura é única em cada organização e é formada pela mentalidade dos seus membros” (p. 1).

Neves (2000), que participou no desenvolvimento do instrumento em questão, recorreu, na sua tese de doutoramento, ao questionário FOCUS. No seu entender, a pertinência do uso do questionário FOCUS foi, precisamente, o facto de este ter sido desenvolvido com o desígnio de reproduzir as estruturas tipológicas provenientes do MVC. Dado que aqui nos interessam os resultados relativos ao MVC e à aplicação e robustez do questionário FOCUS, restringiremos a apresentação dos resultados de Neves a este mesmo assunto. Assim sendo, as análises estatísticas levadas a cabo pelo referido autor, “revelam a validade do modelo teórico subjacente ao questionário FOCUS” (p. 240). Considerando a sua amostra de oito organizações referentes a quatro sectores de actividade distintos, o autor conclui que: (1) os quatro quadrantes propostos pelo MVC se destacam na totalidade das organizações estudadas, através das medidas de clima e cultura; (2) é enfatizada uma orientação em algumas organizações; (3) é evidente um equilíbrio das quatro orientações nos conjuntos dos perfis,

assim como se verifica uma integração dos contrastes; e (4) é possível apontar os critérios distintivos dos perfis clima/cultura das organizações.

Das análises dos estudos aqui considerados e, nos quais, o FOCUS foi o recurso para o levantamento de dados, é-nos permitido constatar que este questionário, para além da sua utilidade, se nos apresenta como um instrumento recorrente no diagnóstico do padrão cultural e do clima das organizações. Posto isto, e considerando que na presente investigação nos alicerçamos no MVC, a utilização do FOCUS surgiu-nos como a mais viável e apropriada para estudar o padrão cultural das JEs portuguesas.

No entanto, para um estudo acurado das características que distinguem as JEs de uma organização de outro tipo, não seria correcta a aplicação do questionário FOCUS sem um estudo preliminar do mesmo e sem as alterações necessárias para que este se adequasse à população que pretendemos estudar. Portanto, segue-se a explicação detalhada das etapas levadas a cabo com estes intuitos.

Adaptação do Questionário FOCUS⁹

Na presente investigação, como foi já mencionado, recorremos ao questionário FOCUS para fazer a recolha dos dados e ao MVC para a análise e interpretação dos mesmos. Não obstante, visto que pretendemos focar-nos exclusivamente na cultura, empregámos unicamente a secção avaliativa que mede as características das organizações e excluímos a parte descritiva, que se centra nas práticas organizacionais (van Muijen et al., 1999). A nossa opção de estudar apenas a cultura organizacional e não o clima, deve-se ao facto de a cultura ser um conceito mais profundo e abrangente, considerando-se que o clima é uma manifestação da cultura (Reichers & Schneider, 1990). A cultura organizacional origina-se na interacção entre indivíduos que constroem os seus valores e crenças ao longo do tempo; o clima, por sua vez, avalia as características ambientais das organizações e as percepções dos actores (Al-Shammari, 1992). Neste sentido, para realmente compreendermos a realidade júnior empresária, optámos por estudar unicamente a cultura.

Assim, importa esclarecer a estrutura do instrumento que adaptámos para a realização do nosso estudo. A primeira secção, como indicado, foi composta pelos 35 itens abrangidos no questionário FOCUS, adaptado por Neves (1996) e centra-se no diagnóstico do padrão cultural das Júnior Empresas. Na segunda secção, solicitámos algumas variáveis demográficas. Para a aquisição de informações detalhadas de cada JE, foram elaboradas duas versões do questionário: (1) versão para colaboradores, cujas variáveis demográficas eram compostas pelo sexo, denominação da Júnior Empresa, instituição do ensino superior, localização geográfica e o departamento no qual colaborava; (2) versão para órgãos sociais que, para além dos dados pedidos na versão dos colaboradores, questionava a antiguidade da JE, a sua

⁹ Os instrumentos por nós utilizados para a recolha de dados encontram-se nos Anexos II e III. Mais adiante explicaremos o porquê de o item 24 estar rasurado.

área de actividade, o número de elementos constituintes, o volume de negócios (média dos últimos 3 anos ou 2 anos, ou volume do último ano, consoante a antiguidade da JE) e o organigrama da JE.

As respostas foram dadas com base numa escala tipo Likert, que possibilitavam sete posições quantitativas distintas que variavam numa escala contínua que, na posição 1 marcava *Discordo completamente*, na posição 4 *Não concordo nem discordo* e na posição 7 *Concordo completamente*.

As alterações efectuadas ao questionário de origem foram testadas num estudo preliminar, estando cada uma delas descrita e fundamentada de seguida.

Estudo Preliminar

Com o intuito de certificar a adequação das questões que constituem o questionário FOCUS à população que se pretendeu estudar, procedemos a um estudo preliminar que seguiu as orientações de Hill e Hill (2000).

Num primeiro momento, solicitou-se o preenchimento do questionário original junto de um grupo de sete júnior empresários. Posteriormente, foram discutidas, em grupo, as dificuldades e as críticas apontadas ao questionário principal, seguindo-se a partilha de possíveis soluções para prevenir eventuais confusões e potenciais enviesamentos.

O *feedback* dos júnior empresários foi bastante positivo, transmitindo que os itens, de um modo geral, se adequavam à comunidade júnior empresária e respectiva caracterização cultural. Ainda assim, foram levantadas algumas dúvidas, o que nos forçou a efectuar alterações no questionário. Seguem-se os problemas apontados e as respectivas modificações.

Em primeiro lugar, o grupo focou-se na escala. Esta originalmente, possibilitava seis respostas distintas: 1 *De modo nenhum*; 2 *Raramente*; 3 *Um pouco*; 4 *Moderadamente*; 5 *Muito*; 6 *Muitíssimo*. Para além da falta de um ponto neutro na escala, que dificultava a resposta a algumas questões, o grupo constatou que a mesma apresentava uma confusão entre temporalidade (eg. *Raramente*) e quantidade (eg. *Muito*). Deste modo, tornou-se pertinente a construção de uma nova escala que abrangeu setes pontos de resposta num contínuo que variou entre 1 *Discordo Completamente*, 4 *Não concordo nem discordo* e 7 *Concordo Completamente*. Este tipo de escala tornou-se adequado, no sentido em que existe a garantia de que os sujeitos que compõem a amostra possuem um elevado nível de habilitações literárias, pois para pertencerem a uma JE é necessário que preencham o requisito de frequentar o ensino superior. Assim, pressupôs-se uma interpretação correcta dos itens que constituíam a escala. Para além disto, a nova escala considerava um ponto neutro, oferecendo todas as possibilidades de resposta aos indivíduos e prevenindo-se os enviesamentos que poderiam surgir da falta desta opção.

Centremo-nos agora nos itens e respectivas alterações. Os júnior empresários apontaram uma incongruência entre a afirmação que inicia o questionário (“A Júnior Empresa na qual colaboro pode caracterizar-se por

ser uma Júnior Empresa onde existe(m)...”) e precede o item “1. assumir riscos”. Assim, alterou-se o referido item para “1. assumir de riscos”, o que conferiu sentido à afirmação no seu todo.

No que respeita ao item “6. ênfase na realização da tarefa”, o grupo considerou que mudando-o para o plural se tornaria mais claro e explícito (“6. ênfase na realização das tarefas”), dado que não limita a interpretação a uma única tarefa, a tarefa actual, mas à globalidade das tarefas já realizadas e em realização.

O item 13 originalmente “13. trabalho recompensado”, não se adequava à realidade das júnior empresas que, sendo associações sem fins lucrativos, não implicam, necessariamente, um ordenado ou qualquer outro tipo de recompensas, que não seja a realização e o enriquecimento pessoal. Portanto, tornou-se imprescindível acrescentar alguns exemplos ao referido item que, na versão final, ganha a seguinte forma: “13. trabalho recompensado (por exemplo: financiamento de idas a conferências ou formações; menção honrosa). Apresentando estes exemplos, os respondentes não iriam associar a palavra “recompensa” exclusivamente a uma retribuição monetária.

Alvo de algumas críticas foi, adicionalmente, o item “14. na vanguarda da nova tecnologia”, tendo o grupo do estudo-piloto alertado para uma incongruência de sentidos entre a afirmação inicial (“A Júnior Empresa na qual colaboro pode caracterizar-se por ser uma Júnior Empresa onde existe(m)...”) e o item em questão. Modificou-se para “14. vanguarda nas novas tecnologias”, conferindo-se sentido e continuidade adequada entre ambas as expressões.

Finalmente, o item “24. controlo pelos procedimentos” foi eliminado do questionário¹⁰. Após a análise das alterações que aqui se apresentaram, constatámos que estas resultaram em itens perfeitamente adaptados à realidade das JEs, mantendo-se a validade de conteúdo dos mesmos (Hill & Hill, 2000).

IV - Resultados

O presente trabalho, sendo uma análise a nível organizacional, levou-nos a colocar o problema da homogeneidade e heterogeneidade das respostas dos sujeitos de cada júnior empresa, em relação a cada um dos quatro padrões culturais aqui estudados. Assim, para averiguar se as pontuações individuais dos sujeitos podem ou não ser agregadas e, deste modo, constituírem-se indicadores do constructo de nível grupal em questão (a

¹⁰ Este item suscitou dúvidas que poderiam colocar em causa os resultados do estudo e, assim, no estudo preliminar, procedemos à alteração do mesmo. No entanto, após a colocação on-line do questionário, apercebemo-nos que este não estava bem formulado e que o sentido que lhe foi atribuído no estudo preliminar não era fiel ao sentido do item original. Posto isto, procedemos, de imediato, à sua alteração. Atentando ao facto de que já muitas respostas haviam sido dadas pelos sujeitos, não nos foi possível obter um número de respostas robusto que nos possibilitasse colmatar o erro inicialmente cometido. Assim sendo, a única opção foi a eliminação do item, conscientes de que este poderia ter consequências perniciosas e ilusórias nos resultados finais.

cultura), recorreremos ao *Average Deviation Index* (AD) (Dunlap, Burke, & Smith-Crowe, 2003).

O índice AD foi desenvolvido por Burke e colegas em 1999 enquanto medida de acordo inter-juízes (Burke & Dunlap, 2002; Dunlap et al., 2003). Considerando que o índice AD_M mede a dispersão das respostas dos indivíduos em relação à média (ou mediana - AD_{Md}) das respostas, um valor mais baixo indica maior homogeneidade e, ao invés, um valor elevado representa a heterogeneidade das respostas do grupo total (Burke & Dunlap, 2002). Ou seja, na realidade, de acordo com Burke e Dunlap (2002), o índice AD é uma medida de desacordo, no sentido em que, se um valor AD for igual a zero, não existe desacordo entre as respostas e, conseqüentemente, pode-se concluir que existe um acordo perfeito entre os valores atribuídos a determinada questão-alvo.

Burke e Dunlap (2002), apresentam valores críticos ao nível de significância estatística de 5% para o índice $AD_{M(J)}$, em função da amostra e do número de categorias ou opções de resposta numa escala. Na presente investigação, a escala utilizada apresenta 7 opções de resposta, os autores indicam-nos um valor crítico de 1.17 para o índice $AD_{M(J)}$.

Após o cálculo do índice $AD_{M(J)}$, obtivemos os resultados apresentados na Tabela 2.

Tabela 2. Valores do índice $AD_{M(J)}$ para cada JE em relação aos quatro quadrantes culturais

Júnior Empresa	Inovação	Objectivos	Apoio	Regras
A	0,81	1,01	0,79	1,15
B	0,88	0,77	0,59	0,94
C	1,02	1,27	0,9	1,17
D	0,92	0,67	0,56	1,09
E	1	0,6	0,98	0,74
F	1,2	1,49	0,88	1,08
G	0,94	0,71	0,65	0,63
H	0,48	0,73	0,64	0,58
I	0,86	0,73	0,69	0,99
J	0,71	0,66	0,68	0,99
K	0,71	0,66	0,68	0,99

Como é possível constatar na Tabela 2, os valores do índice $AD_{M(J)}$ revelam homogeneidade de respostas na maioria das JEs.

A consistência interna, sendo um dos parâmetros que garante a fiabilidade das escalas de medida, foi também avaliada. No presente estudo, utilizámos os coeficientes *Alpha* (α) de Cronbach, seguindo os procedimentos de autores com autoridade neste campo que fundamentaram a fiabilidade das escalas nos *Alphas* de Cronbach, sendo os referidos autores citados mais adiante.

Procedemos, igualmente, à análise das correlações entre os quatro padrões culturais sugeridos pelo MVC, com o objectivo de avaliar e descrever o grau da relação que mantêm (Nunnally & Bernstein, 1994). O nosso intento é perceber como se relacionam os quatro quadrantes,

nomeadamente quais os que têm relações mais significativas do ponto de vista estatístico e cruzar estes dados com a fundamentação teórica do MVC.

Os valores dos *Alphas*, bem como dos coeficientes de correlação encontram-se na Tabela 3.

Tabela 3. Matriz de Correlações

	Apoio	Inovação	Objectivos	Regras
Apoio	(.864)			
Inovação	.711	(.714)		
Objectivos	.581	.637	(.809)	
Regras	.272	.333	.653	(.866)

Nota: Entre parêntesis encontram-se os valores de *Alpha* (α) de Cronbach.

Constatamos que os valores dos *Alphas* de Cronbach, se apresentam superiores a .70 e, portanto, se nos guiarmos pelos valores sugeridos por Nunnally e Bernstein (1994), podemos dizer que estes são valores aceitáveis no que se refere à estimação da consistência interna (fiabilidade) do questionário FOCUS.

A nossa posição relativamente aos valores *alpha* enquanto referência da consistência interna do questionário FOCUS por nós adaptado, está em consonância com os resultados de Zammuto e Krakower (1991), que recorreram ao MVC para estudar a cultura organizacional, seguiram um caminho idêntico ao nosso e obtiveram os seguintes valores de *alpha*: para o Apoio *alpha* =.82; na Inovação *alpha* =.83; nos Objectivos *alpha* =.78; Regras *alpha* =.67. Estes autores consideraram que os resultados cumprem o critério da consistência interna. Também Quinn e Spreitzer (1991) avaliaram a fiabilidade do instrumento através dos valores *alpha* de Cronbach, constatando que o instrumento utilizado possuía consistência interna (Apoio com *alpha* =.84; Inovação com *alpha* =.81; Objectivos com *alpha* =.78; Regras com *alpha* =.77).

Importa, ainda, mencionar, como exemplo, o estudo dos autores que internacionalizaram o questionário FOCUS. Van Muijen e colaboradores (1999), consideraram os *alphas* de Cronbach na adaptação do instrumento FOCUS a diferentes países. Estes autores concluíram que tinham um instrumento com fiabilidade em cada uma das suas quatro subescalas com base no critério de *alpha* superiores a .70 de Nunnally (1978). Obtiveram os seguintes valores: Apoio com *alpha* =.91; Inovação *alpha* =.69; Regras *alpha* =.77; Objectivos *alpha* =.83.

No nosso estudo, relativamente às correlações entre as quatro vertentes culturais, importa salientar o seguinte: (1) atentando ao padrão Inovação constata-se que a relação mais fraca que mantém é com o padrão Regras ($r = .333$); (2) quanto ao padrão Objectivos, verifica-se que a relação mais fraca que mantém é com o padrão Apoio ($r = .581$); (3) focando-nos no padrão Apoio concluímos que a relação menos relevante que mantém é com o padrão Regras ($r = .272$).

Uma vez que se mostrou pertinente estudar as diferenças entre as médias das respostas de cada JE em relação a cada um dos quatro padrões culturais, realizou-se uma análise da variância pelo método ANOVA

unifactorial (*one-way* ANOVA). A opção por tal teste reside no facto de este nos permitir comparar os valores médios de dois ou mais grupos, indicando-nos se estes diferem em relação a uma determinada variável (Pallant, 2005). No entanto, uma vez que a ANOVA por si só não revela quais as diferenças significativa (Pallant, 2005), conduzimos comparações múltiplas *a posteriori* com base no teste Tukey HSD (*post hoc Multiple Comparisons*) que nos revelaram quais as JEs diferiam significativamente em relação às quatro orientações culturais.

Na Tabela 4 encontram-se os valores da ANOVA, bem como as estatísticas descritivas da amostra total e de cada uma das JEs em relação a cada aos quatro quadrantes.

Com base nas estatísticas descritivas da amostra total, é-nos possível apontar que a vertente cultural Apoio é aquela que apresenta um valor médio mais elevado ($M = 5.93$; $DP = .71$), quando comparado com a Inovação ($M = 5.58$; $DP = .79$), com os Objectivos ($M = 5.66$; $DP = .84$) e com as Regras ($M = 5.22$; $DP = .96$). Conforme se pode observar na Tabela 4, as JEs, no global, diferem significativamente nos quatro quadrantes culturais.

Centremo-nos, agora, nos testes *post hoc* que nos permitem especificar as diferenças estatisticamente significativas que surgiram entre as JEs.

No que se refere ao quadrante Apoio, é de salientar uma diferença significativa entre a JE F e a JE I ($p = .041$), sendo que a segunda é superior à primeira em matéria de valores médios.

No quadrante Inovação, as JEs A ($p = .003$), I ($p = .002$), J ($p = .015$) e H ($p = .045$) apresentam-se significativamente diferentes da JE E, sendo que esta apresenta valores inferiores às JEs referidas.

Relativamente ao quadrante Objectivos, a JE B revelou valores inferiores à JEs E ($p = .005$), I ($p = .000$) e J ($p = .003$). Atentando a este padrão cultural, salienta-se, adicionalmente, a diferença entre as JEs E e F ($p = .003$), sendo que a primeira tem uma pontuação mais elevada do que a segunda. A JE F, por sua vez, quando comparada com a I ($p = .000$) e com a J ($p = .002$), é inferior na orientação Objectivos.

Quanto às diferenças respeitantes ao padrão cultural Regras, a JE B destaca-se pela sua inferioridade em relação às seguintes JEs: E ($p = .000$), I ($p = .000$), G ($p = .013$), J ($p = .001$), H ($p = .018$) e K ($p = .000$). Ainda na orientação Regras, é de salientar a diferença significativa entre a JE A e a E ($p = .009$), demonstrando-se a primeira inferior à segunda. Finalmente, a E e a F são significativamente distintas ($p = .012$) no quadrante Regras, mais concretamente, a primeira é superior à última.

Almejando uma melhor perspectiva das diferenças/semelhanças existentes entre cada uma das JEs no que respeita ao padrão cultural que as caracteriza, seguem-se gráficos “Radar” (ver Figura 2) individuais e um geral construídos com base nas pontuações médias atribuídas a cada um dos padrões.

Tabela 4. Resultados ANOVA e Estatísticas Descritivas para a Amostra Total e para cada JE

Quadrantes	Nº Itens	Amostra total		A		B		C		D		E		F		G		H		I		J		K		F		p
		m.	d.p.	α	m.	d.p.	m.																					
Apelo	10	5.93	.71	.864	6.06	.79	6.20	.47	5.58	.94	6.37	.67	5.47	.91	5.42	.80	5.79	.29	5.80	.45	6.25	.58	6.29	.40	5.86	.69	2.495	.010
Inovação	7	5.58	.79	.714	6.11	.68	5.35	.62	5.00	1.36	5.52	.58	4.88	.83	5.16	.86	5.31	.42	6.11	.43	5.96	.66	6.05	.52	5.60	.61	4.025	.000
Objectivos	8	5.66	.84	.809	5.68	.95	4.92	.42	5.22	1.60	5.83	.76	6.10	.44	4.84	1.10	5.68	.41	5.18	.59	6.15	.52	6.28	.56	5.71	.72	5.158	.000
Regras	9	5.22	.96	.866	4.63	1.02	4.08	.80	4.92	1.26	4.59	1.18	5.96	.56	4.70	.85	5.52	.28	5.64	.11	5.47	.98	5.72	.35	5.54	.11	5.646	.000

Figura 2 Gráficos “Radar”

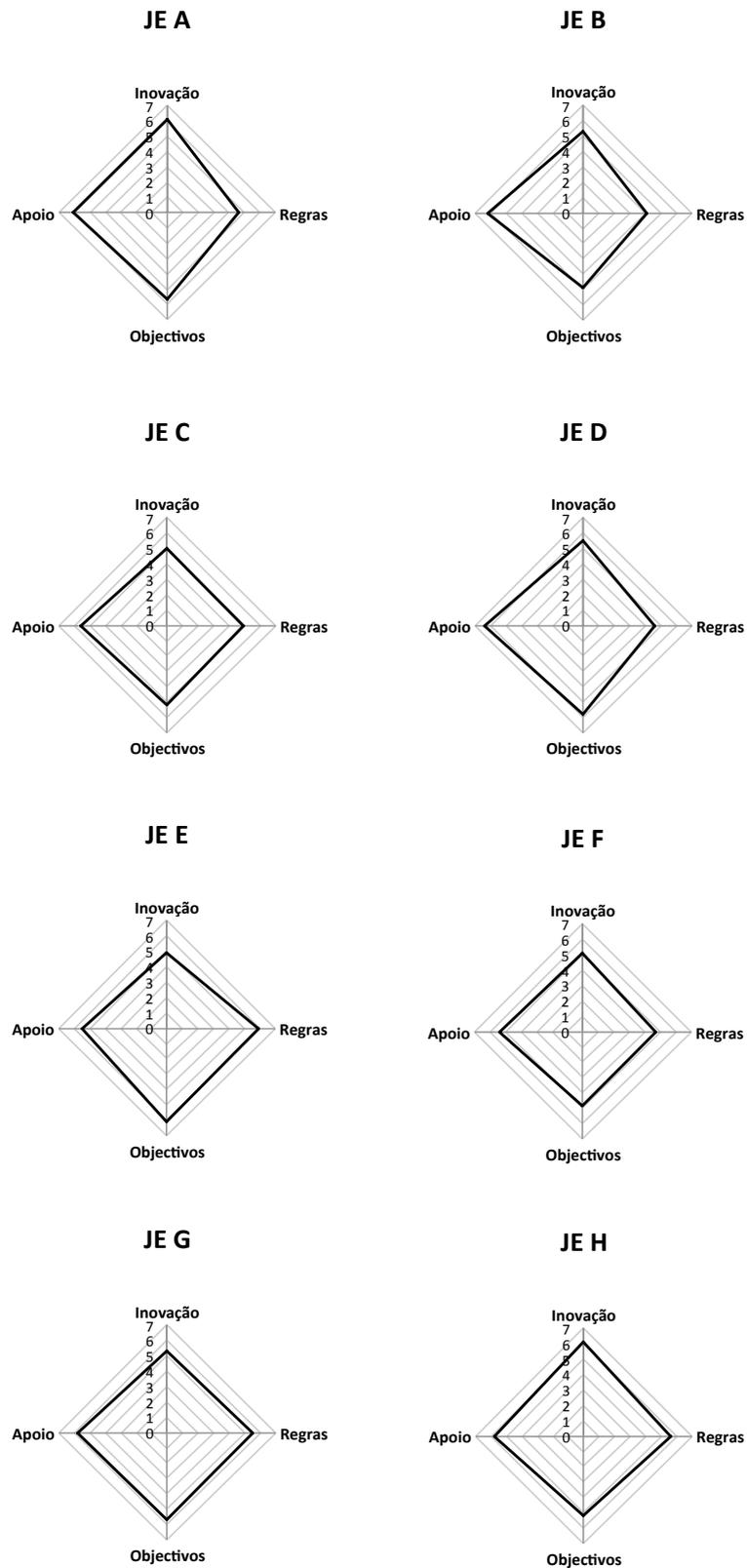
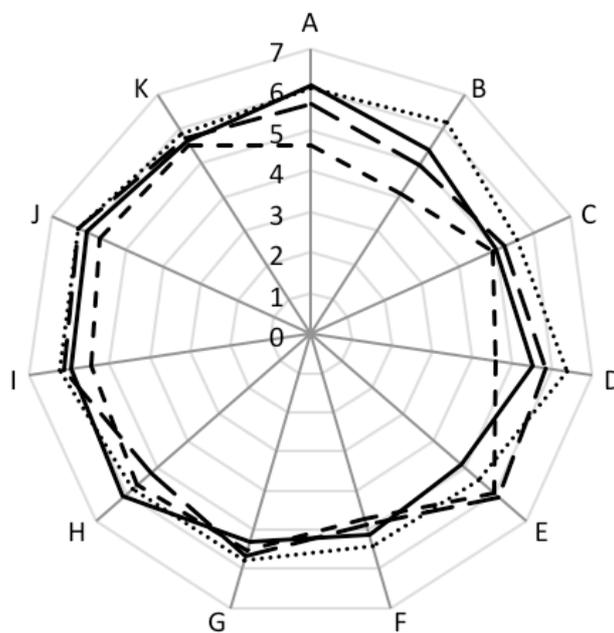
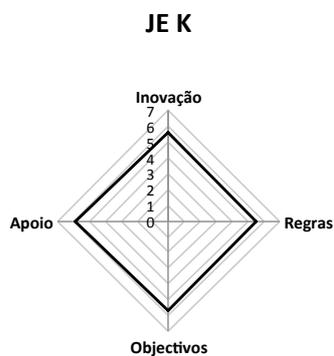
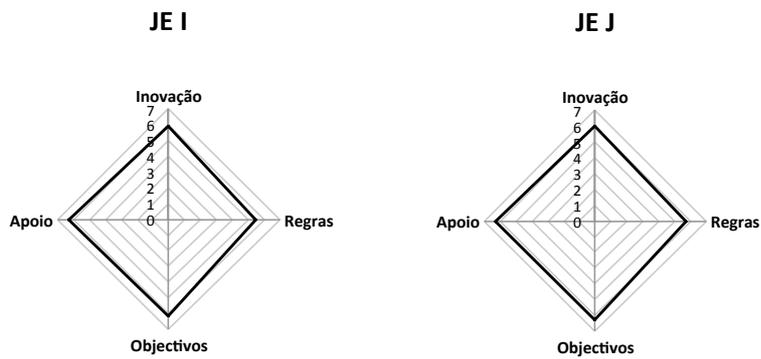


Figura 2 (cont.) Gráficos “Radar”



— Inovação - - - Regras - · - Objectivos ····· Apoio

V - Discussão

A fiabilidade do instrumento por nós adaptado de Neves (1996), foi estimada através dos valores *Alpha* de Cronbach. Os referidos valores mostraram-se congruentes com a regra de Nunnally e Bernstein (1994), segundo a qual um valor de referência acima dos .70 indica uma aceitável consistência interna do questionário. Constataram-se, de facto, valores de *alpha* superiores ao indicado pelos mesmos autores, permitindo-nos considerar que o nosso instrumento é fiável.

As correlações entre os quatro quadrantes foram realizadas com o intuito de alcançar uma melhor compreensão do instrumento, percebendo se as relações que mantêm fazem sentido considerando o MVC. Assim, analisando os coeficientes de correlação constatámos dois parâmetros que são consistentes com o que é defendido pelo MVC. Concretizando, em primeiro lugar, verificamos que a cultura de Inovação apresenta os valores mais baixos de correlação em relação à cultura de Regras, sendo que esta relação é defendida pelo MVC, dado que são quadrantes opostos com ênfases distintas. Em segunda instância, o quadrante Objectivos apresenta o coeficiente de correlação mais baixo face à vertente Apoio, facto que está também patente no MVC. No entanto, na cultura de Apoio que, de acordo com o MVC, deveria apresentar uma relação mais fraca com os Objectivos, apresenta um coeficiente de correlação mais baixo com a vertente Regras.

No que respeita aos valores das correlações, podemos concluir que a teoria patente no MVC não encontra total apoio na nossa tese. Por outro lado, como vimos anteriormente, o MVC diz-nos que apesar das quatro orientações culturais serem opostas, são simultaneamente dinâmicas e os padrões culturais por ele definidos são padrões ideais, devendo esperar-se todo o tipo de combinações entre os quatro quadrantes (Denison & Spreitzer, 1991). Assim, concluímos que encontramos suporte parcial para os contrastes entre os quadrantes, relativamente ao modelo teórico considerado.

Situação idêntica aconteceu no estudo de Laino e Rodriguez (2004), cuja justificação defendia que “o desenvolvimento acentuado de uma dimensão não prejudica a percepção de outra dimensão que tenha características opostas” (p. 10). Ou seja, no caso das JEs, uma maior percepção relativamente ao Apoio, não interfere na identificação dos sujeitos com características relacionadas com os Objectivos. Logo, de acordo com Laino e Rodriguez, uma organização pode ter as orientações interna (Apoio e Regras) e externas (atenção aos mercados através da Inovação e do cumprimento de Objectivos) bem esclarecidas e, do mesmo modo, desenvolver um perfil cultural, com tendência para a flexibilidade (Apoio e Inovação) e, ainda assim, possuir linhas de controlo bem delimitadas (Regras e Objectivos).

Também Hartnell e colaboradores (2011) estudaram as relações entre os quatro padrões culturais propostos pelo MVC e constataram uma relação positiva e forte entre os mesmos. Estes autores argumentaram que, contrariamente ao que está estabelecido no MVC, as vertentes culturais

ilustradas em quadrantes opostos não são contrastantes ou paradoxais; ao invés, eles coexistem e operam simultaneamente numa organização.

No nosso estudo, aliás como se pode observar nos gráficos, a relação que se distingue é aquela entre as orientações Apoio e Regras. Como veremos mais adiante, a realidade das JEs está bem presente neste contraste, dado que existe uma tendência para uma cultura de Apoio e, inversamente, um afastamento em relação às características de uma cultura de Regras. Ou seja, não é descabido que aqui estes dois tipos culturais se apresentem como opostos, ainda que não esteja em total consonância com aquilo que é defendido pelo MVC. Deste modo, relativamente às correlações entre quadrantes, concluímos que o MVC encontra apoio nestes resultados, ainda que não seja total.

Importa, também, analisar os índices AD e aquilo que os mesmos nos sugerem.

No geral, os valores de AD_M calculados indicam-nos respostas bastante homogéneas em cada JE relativamente aos quatro quadrantes. Ainda que se constatem três situações nas quais o valor de referência de 1.17 é ultrapassado (na JE C em relação aos Objectivos com um $AD_{M(J)} = 1.27$; na JE F relativamente à Inovação com um $AD_{M(J)} = 1.2$ e aos Objectivos com um $AD_{M(J)} = 1.49$), nenhuma das JEs se apresentam heterogéneas em todos os quadrantes, facto que nos permite sugerir que existe uma homogeneidade no geral das JEs, no que respeita a cada um dos quatro quadrantes estudados.

Em suma, contrariamente aos resultados de Carrieri e Pimentel (2005), no concernente à homogeneidade da média das respostas das JEs, podemos sugerir que existe um padrão de acordo no panorama global em relação aos quadrantes Apoio, Inovação, Objectivos e Regras. Esta consideração permite-nos afirmar que este é um estudo a nível organizacional, dando-nos margem para interpretarmos os nossos procedimentos nesse sentido. Além do mais, os valores resultantes do cálculo do índice AD_M , podem ser, igualmente, indicadores de “força cultural”. De acordo com Zammuto e Krakower (1991), uma cultura é forte quando a generalidade das pessoas conhecem e se orientam por um sistema informal de regras único, que dita como as pessoas se devem comportar numa organização.

Assim, considerando que os valores destes índices nos indicam uma homogeneidade nas respostas, é-nos legítimo propor que os padrões culturais das JEs se caracterizam como sendo fortes, dado o argumento de que os índices AD nos transmitem um robusto acordo entre os júnior empresários inseridos neste estudo. Acordo este que pode ser fruto de uma cultura forte, única e de união nas JEs, sem subculturas¹¹ informais relevantes que dividem os respectivos elementos.

Uma possível explicação para a existência de uma cultura una e forte, poderá residir no facto de o trabalho nas JEs ser de índole voluntária. Ora,

¹¹ A formação de subculturas organizacionais, de acordo com Van Maanen e Barley (1985 in Gomes, 2000), surge da convivência dos indivíduos numa organização. Esta interacção poderá resultar numa identidade inter-sujeitos, culminando na união em grupos distintos de alguns actores organizacionais que partilhem características, gostos ou problemas idênticos (Gomes, 2000).

não esperando qualquer tipo de compensação extrínseca, mas sim almejando a autorrealização, o crescimento pessoal e a aprendizagem, os júnior empresários têm em vista alcançar objectivos semelhantes com a contribuição numa JE. Neste sentido, é possível sugerir que existe uma identificação com os valores das JEs comum a todos os júnior empresários, facto que poderá justificar a cultura das JEs enquanto culturas fortes.

Centrando-nos na principal questão que motivou este estudo e observando os resultados globais até aqui mencionados, é-nos permitido sugerir que existe uma tendência para o padrão Apoio na generalidade das JEs, embora não se constate este tipo de cultura em todas elas. Isto é, o padrão Apoio é aquele que caracteriza a maioria das JEs, no entanto constata-se diferenças entre estas no que respeita ao padrão cultural que as caracteriza. Deste modo, seguidamente, analisaremos estas diferenças e reflectiremos nas ilações a que as mesmas nos conduzem.

Em primeiro lugar, importa observar o padrão cultural Apoio. Neste, como vimos, nas comparações múltiplas *a posteriori*, apenas se constata uma diferença estatisticamente significativa entre as JE F e I. Observa-se nos gráficos que em nenhuma JE este padrão cultural é o que possui menor pontuação. Pelo contrário, 8 das 11 JEs apresentam maiores pontuações no Apoio. Ou seja, dos quatro quadrantes, o Apoio é aquele que mais pontuação obtém e que mais destaca na nossa amostra pelo número de JEs que pontuou com médias superiores neste quadrante.

No que se refere à cultura de Inovação, as JEs A, H, I e J, apresentam-se significativamente superiores à JE E. Analisando os gráficos constata-se que, nas JEs A e H, o padrão cultural que mais pontua é a Inovação. Inversamente, a Inovação é o padrão menos pontuado nas JEs G e E. A avaliação do panorama geral de pontuações médias na Inovação, leva-nos a afirmar que a JE que menos pontua na amostra é a E, o que confirma as diferenças salientadas pelas análises dos testes *post hoc*.

Seguimos, agora, para o estudo dos valores registados na orientação cultural Objectivos, no qual a JE B revelou valores inferiores às JEs E, I e J. De salientar é, igualmente, a diferença entre a JE E e a F, sendo que a primeira tem uma pontuação mais elevada do que a segunda. Ainda, a JE F é inferior às JEs I e J neste padrão. Atendendo aos gráficos, comprova-se que a orientação Objectivos: (1) é a que menor pontuação média apresenta na JE H (embora esta não seja revelada na análise das comparações múltiplas *a posteriori*); (2) apresenta uma pontuação superior na JE E.

Quanto às diferenças respeitantes ao padrão cultural Regras, a JE B destaca-se pela sua inferioridade nos valores que apresenta em comparação com outras JEs. Pelo contrário, é de salientar a JE E, pois apresenta valores significativamente superiores. Se analisarmos os gráficos de aranha, a orientação Regras não se destaca em nenhuma JE por ser a que possui maior valor médio. Ao invés, a variante Regras é aquela que possui uma média mais baixa em 8 das 11 JEs.

Com base nas informações que recolhemos ao longo da presente investigação, considerámos três possíveis explicações para estas diferenças entre JEs em cada um dos padrões culturais: a “Idade” das JEs, a “Área de Actividade” das JEs e a “Departmentalização” das JEs.

Relativamente à variável “Idade”, para compreendermos de que modo esta poderá ter influência nos nossos resultados, torna-se imperativo referir as considerações de relativas aos grupos de Lourenço e Dimas (2010), o Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal (MIDG) de Miguez e Lourenço (2001) e, ainda, uma das características apontadas por Mintzberg (1980) em relação ao factores de contingência que influenciam a estrutura de uma organização.

Lourenço e Dimas (2010), definem grupo como sendo um conjunto de sujeitos com interacção interdependente frequente, que constitui, deste modo, um sistema social, cujo objectivo primordial reside no alcance de um propósito comum. Segundo os autores, o grupo origina-se e desenvolve-se com base nas relações/interacções de dependência entre os sujeitos, sendo o próprio comportamento de um grupo resultado das relações que se constroem entre os seus elementos individuais e entre estes com o ambiente que os envolve. Portanto, o funcionamento do grupo e o modo como este actua são influenciados por factores intragrupais, designadamente o nível de desenvolvimento grupal, a cultura do grupo, os seus processos comunicativos e a respectiva estrutura (Lourenço & Dimas, 2010).

Os referidos autores afirmam que os grupos se alicerçam em torno de dois subsistemas estruturantes: o sistema tarefa e o sistema socioafectivo. O primeiro diz respeito à articulação do trabalho de um conjunto de sujeitos face a uma determinada tarefa, objectivando fins comuns. O segundo, por seu turno, refere-se ao empenho, desse agrupamento de indivíduos, investido na realização pessoal das suas necessidades sociais e afectivas. Relativamente à evolução no tempo, um grupo é uma realidade mutável e com dinamismo próprios, assumindo formas distintas durante a sua existência, sendo que existe uma necessidade de adaptação constante aos contextos e aos *modus operandis* (Lourenço & Dimas, 2010).

Postas estas considerações, que devem estar presentes no estudo e interpretação de um grupo, importa referir o modelo de Miguez e Lourenço (2001 citado em Lourenço e Dimas, 2010): o MIDG, que comporta quatro estádios no desenvolvimento de um grupo (*Estruturação, Reenquadramento, Reestruturação e Realização*) desde a sua génese até à sua maturidade. O quatro estádios de desenvolvimento grupal referidos agregam-se em dois ciclos distintos: o primeiro enfatiza o sistema afectivo, englobando os dois primeiros estádios – Ciclo I; o segundo centra-se no sistema tarefa e é composto pelos terceiro e quarto estádios – Ciclo II.

Deste modelo importa reter que: (1) o grupo na sua evolução vai adquirindo contornos distintos, sendo passível de mudar; (2) nas fases primárias os seus elementos centram-se sobretudo nas relações sociais e afectivas que mantêm com os restantes membros do grupos; (3) nas fases mais avançadas de desenvolvimento grupal, os elementos investem maioritariamente na realização das tarefas e cumprimento de objectivos, sobrepondo-os às relações com os restantes sujeitos do grupo, ainda que possuam já a capacidade de harmonizar ambos os sistemas tarefa e socioafectivo.

Mintzberg (1980) no seu estudo das estruturas organizacionais, referiu a Hipótese da Congruência. Esta diz-nos que uma estrutura eficaz exige um

fit entre os factores contingenciais de uma organização e os parâmetros de desenho. Isto é, a estrutura organizacional deve reflectir a situação da organização. A referência a este trabalho de Mintzberg, deve-se ao facto de este indicar como um dos factores de contingência de qualquer organização a sua idade. De acordo com o autor, este factor tem efeitos relevantes na estrutura organizacional, nomeadamente: quanto mais velha for uma organização, mais formalizado estará o seu comportamento organizacional.

No que respeita ao padrão cultural Apoio, hipotetizamos que a diferença entre as JEs F e I se justifique através da variável “Idade”. Para tal hipótese, em primeiro lugar, devem considerar-se os itens que avaliam a vertente Apoio. O Apoio relaciona-se com o clima familiar vivido nas organizações, com a confiança entre colegas de trabalho, com o apoio fornecido aos colegas, etc. Isto é, centra-se no tipo de relação que os elementos de uma empresa mantêm entre si. Em segundo lugar, analisando a “Idade”, o MIDG (Miguez e Lourenço, 2001 citado em Lourenço e Dimas, 2010) informa-nos que o tempo de vida de um grupo pode ser um condicionante do tipo de relação que se estabelece entre os seus membros constituintes. Em terceira instância, temos ainda Mintzberg (1980) que refere que a “Idade” de uma organização está directamente relacionada com a formalização do comportamento e, por conseguinte, dos procedimentos. Neste sentido, podemos supor que existe fundamento para a diferença significativa constatada entre as JEs F e I na variável “idade”, considerando que a JE F é mais antiga e apresenta valores inferiores no Apoio, quando comparada com a JE I.

Considerando a variável “idade”, atentemos ao padrão cultural Objectivos. Observando a JE B, e constatando que esta é a mais nova das JEs, não é de estranhar que apresente valores baixos no que respeita aos Objectivos, quando comparada com JEs mais antigas, como o são a E, a I e a J. Como foi referido, de acordo com o MIDG (Miguez e Lourenço, 2001 citado em Lourenço e Dimas, 2010) e com as assunções de Mintzberg (1980), com o passar do tempo os procedimentos vão-se tornando mais standardizados e, progressivamente, vai-se colocando o ênfase nas tarefas, dado que as relações e as posições dos elementos de um grupo já estão definidas. Com base nestas afirmações, é possível sugerir que a “idade” das JEs será uma variável que justifica estas diferenças na orientação para os Objectivos, bem como a diferença constatada entre as JEs F e E, sendo a segunda mais antiga do que a primeira. No entanto, o mesmo argumento não se aplica às diferenças salientes entre a JE F e as JEs I e J, dado que as duas últimas têm menos anos de actividade do que a primeira.

Em conclusão, a JE B apresenta-se como a JE que menos se caracteriza por uma cultura de Regras entre as 11 JEs que compõem a nossa amostra. A sua antiguidade poderá ser a resposta para esta tendência cultural, pois esta ainda não realizou um ano de actividade. Avaliando a globalidade das JEs, a orientação Regras apenas se encontra com um valor médio elevado na JE E que, embora não seja a JE mais antiga, é a segunda com mais anos de actividade.

Na orientação cultural de Regras, os dados sugerem também que a idade influencia as diferenças entre as JEs. A JE B, sendo a que possui

menos antiguidade é, também, a que menores valores médios aponta na orientação cultural Regras. De salientar, adicionalmente, que a JE A, que se apresenta aqui inferior à E, tem menos anos de actividade que esta. Também a JE F possui menos idade que a JE E. Tendo em atenção o factor “idade”, o MIDG (Miguez e Lourenço, 2001 citado em Lourenço e Dimas, 2010) e as preposições de Mintzberg (1980), é possível partir do princípio que as JEs mais maduras, em termos de anos de actividade, são aquelas que estarão mais estandardizadas, formalizadas, com normas instauradas e nas quais existe uma definição clara da hierarquia.

Relativamente à orientação cultural Inovação, o fundamento dos valores constatados poderia residir, também, na variável “idade” das JEs. No entanto, a JE H, sendo a JE com mais tempo de actividade e, ainda assim, apresentando-se mais inovadora do que a E, contradiz esta teoria.

Centremo-nos na segunda variável sugerida, a “Área de Actividade”. Na Tabela 1 encontram-se pormenorizados os serviços oferecidos por cada uma das JEs e, atentando a essas informações, vejamos o seguinte: a JE H, apesar de ser a mais antiga na nossa amostra, presta serviços que exigem uma actualização constante das novas tecnologias e práticas vanguardistas na área da Engenharia; esta caracteriza-se pela inovação, portanto seria de esperar que apresentassem valores bastante elevados no padrão homónimo. Resumindo, apesar da idade, podemos hipotetizar que a área de actividade poderá ser a variável que mais peso terá para justificar um elevado valor no padrão cultural Inovação no caso da JE H. Também na JE A, pode deduzir-se uma necessidade de manter actualizados os seus equipamentos, os métodos e procedimentos nos serviços. Só assim poderão garantir uma qualidade elevada dos serviços aos seus parceiros de negócio. Estudando a JE I, observa-se que esta trabalha na área da investigação, mantendo uma parceria com professores e com o centro de investigação. Posto isto, parte-se do princípio que investigação e inovação são conceitos que mantêm uma estreita ligação, no sentido em que sem investigação não seria possível a inovação. A JE I mantém, igualmente, relações com *learning partners* na área da formação, o que nos indica que se preocupa em formar os sujeitos e garantir o seu desenvolvimento, abrindo novas portas a novas ideias. A JE E, por sua vez, centra-se em dois tipos de serviços que, quando comparados com os restantes, se caracterizam substancialmente menos pelo assumir de riscos e pela vanguarda nas novas tecnologias, ainda que tenham de se manter actualizados no referente a procedimentos estratégicos e negociais.

Assim, a variável que parece ter um maior peso na justificação destas diferenças na vertente cultural Inovação é a “área de actividade” das JEs, como previamente sugerido. Esta afirmação justifica-se pelo seguinte: as JEs que se apresentam superiores no padrão cultural Inovação, são JEs que necessitam de se actualizar em tecnologias e procedimentos, de forma a responderem eficazmente às exigências do seu público-alvo, tendo presente o tipo de serviços que oferecem.

Analisando os itens através dos quais a orientação Regras é medida, parece-nos que a área de actividade em nada se relaciona com as diferenças resultantes dos testes *post hoc*. Toda e qualquer JE, fosse que área fosse a sua área de actividade, poderia, ou não, cumprir os requisitos para uma

cultura de Regras.

Os valores do rendimento médio registados na Tabela 1, indicam-nos que poderíamos sugerir que o volume de negócios influencia as diferenças entre as JEs que pontuam mais e menos na orientação cultural Regras, uma vez que as que apresentam um volume de negócio superior detêm uma responsabilidade maior para com a sua JE, no sentido em que devem reunir esforços para manter o seu volume de negócios constante, evitando que este decresça de um ano para o outro. No entanto, reflectindo nos itens que compõem este padrão cultural, é-nos permitido salientar que um bom volume de negócios também se alcança através de medidas menos estandardizadas (tomemos como exemplo a Google, conhecida por ser uma empresa informal, que proporciona espaço aos seus colaboradores para produzirem não impondo regras formais de controlo do trabalho). Assim, esta variável, podendo influenciar a vertente cultural Regras, também poderá não fazê-lo. No entanto, tendo em conta que os nossos dados são coincidentes com a possibilidade de haver uma influência da variável “volume de negócios” na orientação cultural em questão, pensamos ser interessante a sua inserção em futuros estudos.

De notar que a “departamentalização”, como referido, foi outra variável por nós considerada nesta análise. No entanto, não aparenta ter qualquer influência nas diferenças salientadas.

Sumariando o que foi analisado em relação às diferenças entre os valores médios das JEs em relação aos padrões culturais, concluímos que: (1) o padrão cultural Apoio se sobrepõe aos restantes três padrões em 8 das 11 JEs consideradas na nossa amostra e, por outro lado, é aquele que nunca se encontra numa posição inferior em nenhuma JE; (2) o padrão Inovação é o que pontua mais em 2 JEs e, inversamente, é o que pontua menos também em 2 JEs; (3) o padrão Objectivos apresenta valores mais baixos em 1 JE, sendo, por outro lado, o que mais se destaca positivamente também em 1 JE; (4) o padrão Regras é inferior em termos de pontuação média em 8 das 11 JEs, constatando-se que não é o padrão cultural com maior pontuação em nenhuma JE.

Sugerimos como factores diferenciadores entre as JEs a idade, a área de actividade e a departamentalização. Relacionando o que foi referido com estas variáveis, podemos sintetizar as nossas hipóteses da seguinte maneira: (1) sugerimos que as diferenças constatadas nas JEs relativamente à orientação cultural Apoio podem, hipoteticamente, justificar-se com base na idade das JEs; (2) hipotetizámos que as diferenças relativas ao padrão cultural Inovação se relacionem com a área de actividade das JEs; (3) apresentámos como uma possível explicação para a maioria das diferenças encontradas na cultura de Objectivos o factor “idade” das JEs; (4) propusemos que a variável que influencia em larga escala as diferenças entre as JEs no padrão cultural Regras é a idade das JEs.

VI - Conclusões

Sendo o nosso objectivo primordial traçar os perfis culturais das Júnior Empresas, baseámo-nos na conceptualização do Modelo dos Valores

Contrastantes, que comporta quatro padrões culturais de referência: Apoio, Inovação, Objectivos e Regras.

Com base no MVC, estudámos 11 JEs portuguesas que concordaram participar nesta investigação através da partilha de algumas informações relevantes e do preenchimento do questionário FOCUS.

Da análise dos nossos dados ficam registadas algumas considerações principais.

A primeira é a de que o padrão cultural Apoio é aquele que caracteriza maioritariamente as JEs presentes na nossa amostra, destacando-se o facto de 8 JEs possuírem as suas médias mais elevadas neste padrão.

Em segundo lugar, o padrão cultural Regras destaca-se pela sua menor presença nas JEs, ou seja, não existe uma única JE na nossa amostra que se caracterize pelo domínio desta orientação. Pelo contrário, 8 em 11 JEs registaram médias menores na orientação cultural em questão.

Portanto, relativamente à nossa questão *core* podemos sugerir que as JEs portuguesas possuem uma maior tendência para uma cultura de Apoio, sendo que a vertente cultural relativa às Regras é aquela que menos caracteriza este tipo de organizações.

Um terceira, mas não menos importante, consideração é a de que a antiguidade/idade das JEs pode, hipoteticamente, ser um factor diferenciador da Cultura Organizacional das JEs.

O MIDG (Miguez e Lourenço, 2001 citado em Lourenço e Dimas, 2010) diz-nos que a temporalidade é um factor de relevo a considerar no estudo dos grupos, dado que estes se encontram em constante mudança, iniciando com um foco fusional nas relações por parte dos seus elementos, até que alcançam uma maturidade relacional. Sabendo que os grupos estão patentes em todas as relações sociais e, conseqüentemente, nas relações laborais, este modelo torna-se pertinente na sua aplicação ao movimento júnior empresário que, não fugindo à regra, se caracteriza pelo trabalho em equipa. Em adição, Mintzberg (1980) diz-nos que o tempo molda a organização, no sentido em que quanto mais antiga, mais formalizada e estandardizada esta se torna no cumprimento das suas tarefas, i.e. nos procedimentos. Com base nestes argumentos, sugerimos que a idade é um factor que poderá influenciar o tipo de padrão cultural que edifica uma JE, pois segundo as análises dos nossos resultados parece-nos que a idade das JEs têm uma grande influência nas diferenças constatadas entre JEs no que respeita às orientações culturais Apoio, Objectivos e Regras.

Uma outra hipótese assenta na área de actividade também como um factor diferenciador da cultura organizacional das JEs. Vimos que a Inovação se destaca nas JEs que disponibilizam serviços que implicam vanguarda de procedimentos e tecnologias no cumprimento das suas tarefas, daí esta sugestão.

A última consideração relaciona-se com as denominadas culturas fortes. Os índices AD indicam-nos uma elevada homogeneidade e acordo entre as respostas dos sujeitos aos questionários, em cada um dos quatro quadrantes culturais, o que nos permite hipotetizar que as culturas organizacionais das JEs são culturas fortes. A cultura forte, nestes casos, pode dever-se a vários factores que caracterizam uma JE, nomeadamente:

(1) o facto de o trabalho ser de cariz voluntário e, portanto, os sujeitos se identificarem com a cultura organizacional da JE na qual colaboram; (2) a realização informal das tarefas, em algumas JEs; (3) o tipo de comunicação informal, em algumas JEs; (4) os procedimentos informais de Apoio; (4) o número de anos que um colaborador passa na JE, que sabe à partida que estará contado de acordo com os anos que levará o curso universitário; (5) a realização pessoal e, por consequência, a motivação que os move, serão diferentes quando comparadas com as organizações de índole lucrativa.

Relativamente ao MVC, este modelo foi, de facto, útil e prático, dado que se manifestou como um fio condutor ao longo deste estudo, viabilizando a organização dos nossos dados em quatro padrões culturais e permitindo relacioná-los com as perspectivas teóricas que subjazem aos modelos na generalidade.

Sendo este um estudo de carácter exploratório, cabe-nos deixar algumas sugestões para futuras investigações. Por exemplo, consideramos que seria interessante levar a cabo um estudo *cross-cultural*, além fronteiras, e averiguar se os perfis culturais resultantes e sugeridos na presente investigação seguem a mesma tendência de Apoio em JEs não portuguesas. Tendo presente que no Brasil as JEs comportam uma longa tradição e já se instituíram na comunidade organizacional, o estudo das suas culturas organizacionais seria uma temática rica, proporcionando uma comparação entre os padrões culturais das JEs portuguesas.

Para além da comparação JEs portuguesas/brasileiras, mediante os resultados, poder-se-ia tentar perceber se, e de que forma, as culturas nacionais influenciam as culturas organizacionais júnior empresárias.

Adicionalmente, seria interessante testar as hipóteses levantadas pelo presente estudo relativamente às variáveis Idade e Área de Actividade. Poder-se-ia também incluir mais variáveis, como o tipo de auxílio prestado pela instituição de ensino, o tipo de clientes que solicita os serviços das JEs, entre outras. Fica, deste modo, um apelo para o teste do efeito das variáveis “idade” e “área de actividade” enquanto factores diferenciadores das culturas organizacionais das JEs.

Outra sugestão que aqui registamos e que consideramos de grande interesse, seria o estudo das características personalísticas dos júnior empresários, na tentativa de averiguar traços como a proactividade ou o empreendedorismo. Posteriormente, poder-se-ia estudar a motivação dos júnior empresários, para saber o que os move a participar nestas organizações e se os motivos para tal são comuns a todos os indivíduos, tendo presente a hipótese de existir uma cultura forte.

Para concluir questionamos por fim: é possível falar de uma cultura organizacional júnior empresária ou de várias culturas júnior empresárias? O presente estudo sugere que não existe uma cultura organizacional entre as JEs, embora aparente existir uma maior tendência para uma cultura júnior empresária de Apoio e uma menor caracterização relacionada com a cultura de Regras.

O presente estudo assume-se como um estudo exploratório, supondo-se que, até hoje, não foram realizadas quaisquer investigações que tenham como objecto de estudo as Júnior Empresas, em Portugal. Assim,

pretendemos averiguar o mundo júnior empresário, perceber quais as vertentes culturais que melhor caracterizam as JEs e levantar questões para futuros estudos. Em suma, acima de tudo, foi nossa intenção contribuir para a literatura referente às Júnior Empresas, à imponente área da cultura organizacional e, quem sabe, inspirar autores a centrarem-se também no estudo deste tipo de organizações.

Bibliografia

- Aarons, G., & Sawitzky, A. (2006). Organizational climate partially mediates the effect of culture on work attitudes and staff turnover in mental health services. *Administration and Policy in Mental Health Services Research*, 33 (3), 289-301.
- Allen, D. K. (2003). Organisational climate and strategic change in higher education: Organisational insecurity. *Higher Education*, 46, 61-92.
- Al-Shammari, M. M. (1992). Organizational climate. *Leadership & Organization Development Journal*, 13 (6), 30-32.
- Ashkanasy, N. M., & Jackson, C. R. (2005). Organizational culture and climate. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran, *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology* (Vol. 2, pp. 398-415). London: SAGE Publications.
- Atchison, T. (2002). What is corporate culture. *Trustee*, 55 (4), 11.
- Bettoni, E., Silveira, E., & Silva, H. (2011). Práticas gerenciais em gestão do conhecimento: Um estudo da aplicação em empresas juniores. *Inf. Inf. Londrina*, 16 (1), 72-87.
- Brum, M., & Barbosa, R. (2009) Comportamento de busca e uso da informação: Um estudo com alunos participantes de empresas juniores. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 14 (2), 52-75.
- Burke, M., & Dunlap, W. (2002). Estimating interrater agreement with the Average Deviation Index: A user's guide. *Organizational Research Methods*, 5 (2), 159-172.
- Carriero, A. P., & Pimentel, E. D. (2005). Significações culturais: Um estudo de caso da UFMG Consultoria Júnior. *Revista de Administração Mackenzie*, 6 (3), 137-166.
- de Mahieu, E. (Novembro de 2011). Junior Enterprises - Preparing students for the professional workplace. *New Europe - The Youth Edition* (963), p. 10.
- De Witte, K., & van Muijen, J. (1999a). Organizational culture: Critical questions for researchers and practitioners. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (4), 583-595.
- De Witte, K., & van Muijen, J. (1999b). Organizational culture. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (4), 497-502.
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management, The Academy of Management Review*, 21 (3), 619-654.
- Denison, D. R., & Spreitzer, G. M. (1991). Organizational culture and organizational development: A competing values approach. In R.

- Woodman, & W. Pasmore, *Research in organizational change and development* (Vol. 5, pp. 1-21). London: Jai Press Inc.
- Devore, J., & Peck, R. (2001). *Statistics: The Exploration and Analysis of Data*. Pacific Grove, CA: Duxbury.
- Dias, T., Boas, A., Oliveira, G., & Moreira, L. (2010). Características comportamentais empreendedoras relevantes e comuns: Um estudo com os alunos membros de duas empresas juniores. *XIII SemeAd: Seminários em Administração*.
- Drenth, P. (1998). Research in work and organizational psychology: Principles and methods. In P. Drenth, H. Thierry, & C. J. de Wolff, *Handbook of Work and Organizational Psychology: Introduction to Work and Organizational Psychology* (2nd ed., Vol. I, pp. 11-46). East Sussex, UK: Psychology Press Ltd.
- Dunlap, W., Burke, M., & Smith-Crowe, K. (2003). Accurate tests of statistical significance for r_{WG} and average deviation interrater agreement indexes. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88 (No. 2), 356-362.
- Emmendoerfer, M. L., Pereira, A. C., Netto, G. G., Silva, M. G., & Paula, R. R. (2008). O ensino da teoria geral da administração para estudantes de áreas não administrativas, em universidade pública. *Rev. Ciênc. Admin., Fortaleza*, 14 (1), 40-150.
- Ferreira-da-Silva, R., & Pinto, S. (2011). Organização de aprendizagem em uma empresa júnior. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 12 (1), 11-39.
- FJEP. (Outubro de 2011). *Pacote de Criação de Júnior Empresas* [Documento informativo a novas Júnior Empresas].
- Fritzen, F. M. (2006). Da sala de aula ao mercado de trabalho: O papel pedagógico das empresas juniores. *Revista Científica de Administração*, 7 (7), 35-50.
- Furnham, A. (2005). *The psychology of behaviour at work: The individual in the organization* (2nd ed.). Hove: Psychology Press.
- Goffee, R., & Jones, G. (2001). Organizational culture: a sociological perspective. In S. C. C. L. Cooper, *The international handbook of organizational culture and climate*. (pp. 3-20). Chichester: John Wiley & Sons.
- Gomes, A. D. (2000). *Cultura organizacional: comunicação e identidade*. Coimbra: Quarteto Editora.
- Guimarães, C. L., Senhoras, E. M., & Takeuchi, K. P. (2003). Empresa júnior e incubadora tecnológica: Duas facetas de um novo paradigma de interação empresa-universidade. *Anais do X Simpósio de Engenharia de Produção*.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hartnell, C. A., Ou, A., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: a meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96 (4), 677-694.
- Hatch, M. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of*

- Management Review*, Vol. 18 (No. 4), 657-693.
- Hermer, B. (November de 2011). The french education system in Europe: The students who want to work on their future. *The New Europe: The Youth Edition* (963), p. 12.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2000). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hofstede, G., & Minkov, M. (2011). The evolution of Hofstede's doctrine. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 18 (1), 10-20.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayy, D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35 (2), 286-316.
- Howard, L. (1998). Validating the competing values model as a representation of organizational cultures. *International Journal of Organizational Analysis*, 6 (3), 231-250.
- Iqbal, A. (2011). The influence of personal factors on perceived organizational climate: Evidence from the Pakistani Industrial Organizations. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2 (9), 511-527.
- JADE Portugal. (2011). Obtido em 21 de Outubro de 2011, de <http://www.jadeportugal.org/index.html>.
- Jing, C. (2011). Bountiful harvest. *New Europe: The Youth Edition* (963), 6.
- Keyton, J. (2005). *Communication and organizational culture: a key to understanding work experiences*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Kissack, H., & Callahan, J. (2010). The reciprocal influence of organizational culture and training and development programs. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 34 (No. 4), 365-380.
- Laino, A. S., & Rodriguez, M. V. (2004). O diagnóstico da cultura organizacional através do modelo dos valores contrastantes: um estudo de caso. *XI SIMPEP*. São Paulo, Brasil.
- Lara, S. M., & Miranda, B. (2005). O papel da empresa júnior dentro das instituições de ensino superior. *Revista de Administração Mater Dei*, 2 (2), 77-79.
- Lourenço, P. R., & Dimas, I. D. (2010). O Grupo revisitado: considerações em torno da dinâmica e dos processos grupais. In A. D. Gomes, *Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos: Contributos para a investigação e intervenção*. Coimbra: Imprensa da Universidade.
- Mahal, P. (2009). Organizational culture and organizational climate as a determinant of motivation. *The IUP Journal of Management Research*, VIII (10), 38-51.
- Marshall, J., & Matthew, A. (2010). The story is the message: shaping corporate culture. *Journal of Business Strategy*, Vol. 31 (No. 2), 18-23.
- Martinez, S., & Extremera, M. (Novembre de 2011). Generation neither-nor: any solution in order to motivate them? *New Europe: Youth Edition* (963), p. 14.

- McMurray, A. (2003). The relationship between organizational climate and organizational culture. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 3 (1/2), 1-8.
- Millman, G. (2007). Corporate culture: More myth than reality? *Financial Executive*, 23 (6), 44-46.
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A synthesis of the research on organization design. *Management Science*, 26 (3), 322-341.
- Mota, J., Lopes, L., & Antunes, M. (2010). A economia global e a crise da dívida soberana na União Europeia: a situação de Portugal e Espanha. *Indic. Econ. FEE, Porto Alegre*, v. 38 (n. 2), 83-98.
- Muir, C. (2004). Learning soft skills at work: An interview with Annalee Luhman. *Business Communication Quarterly*, 67 (1), 95-101.
- Nazari, J., Herremans, I., Isaac, R., Manassian, A., & Kline, T. (2011). Organizational culture, climate and IC: an interaction analysis. *Journal of Intellectual Capital*, 12 (2), 224-248.
- Neves, J. (2000). *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora RH.
- Neves, J. (2001). Clima e Cultura Organizacional. In A. Caetano, J. M. Ferreira, & J. Neves, *Manual de psicossociologia das organizações* (pp. 431-468). Lisboa: McGraw-Hill.
- Nunnally, J., & Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Pallant, J. (2005). *SPSS Survival Manual: A step by step guide to data analysis using SPSS for Windows (Version 12)*. Sydney, Australia: Allen & Unwin.
- Patterson, M., West, M., Shackleton, V., Dawson, J., Lawthom, R., Maitlis, S., et al. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 379-408.
- Pazzeto, V., & Assad, R. (2006). Empresa júnior – Realidade cada vez mais presente na vida académica. *Revista Científica de Administração*, 7 (7), 7-14.
- Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. (1991). The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact or organizational culture on quality of life. In R. Woodman, & W. Pasmore, *Research in organizationa change and development* (pp. 115-142). London: Jai Press Inc.
- Rebello, T. (2006). *Orientação cultural para a aprendizagem nas organizações: Condicionantes e consequências*. Tese de Doutoramento, Universidade de Coimbra, Faculdade de Psicologia e de Ciências de Educação, Coimbra.
- Reichers, A., & Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. In B. Schneider, *Organizational climate and culture* (pp. 5-39). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Rodríguez, M. D., & Lasio, V. (2007). Educación formal y empresa juvenil: Contraste de dos enfoques para desarrollar el espíritu emprendedor. *Latin American and Caribbean Journal of Engineering Education*, 1 (2), 88-97.

- Rousseau, D. M. (1990). Assessing organizational culture: the Case for multiple methods. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (Vol. 1, pp. 153-192). San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Ruigrok, W., & Achtenhagen, L. (1999). Organizational culture and the transformation towards new forms of organizing. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (4), 521-536.
- Sadri, G., & Lees, B. (2001). Developing corporate culture as a competitive advantage. *The Journal of Management Development*, Vol. 20 (No. 10), 853-859.
- Schein, E. H. (1991). *Organizational culture and leadership*. Oxford: Jossey-Bass Publishers.
- Stawinski, F. (2006). Empresas juniores e a importância da prática no ambiente acadêmico. *Revista Científica de Administração*, 7 (7), 51-60.
- Tukey, J. W. (1977). *Exploratory Data Analysis*. USA: Addison-Wesley Publishing Company.
- van Muijen, J., Koopman, P., De Witte, K., De Cock, G., Susanj, Z., Lemoine, C., Bourantas, D.; Papalexandris, N.; Branyicski, I.; Spaltro, E.; Jesuino, J.; Neves, J.; Pitariu, H.; Konrad, E.; Peiró, J.; González-Romá, V.; Turnipseed, D. (1999). Organizational Culture: the FOCUS questionnaire. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (4), 551-568.
- Verbeke, W., Volgering, M., & Hessels, M. (1998). Exploring the conceptual expansion within the field of organizational climate and organizational culture. *Journal of Management Studies*, 35 (3), 303-329.
- Want, J. (2003). Corporate culture - illuminating the black hole. *The Journal of Business Strategy*, 24 (4), 14-21.
- Yahyagil, M. (2006). The fit between the concepts of organizational culture and climate. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, 10 (2), 77-104.
- Zammuto, R. Z., & Krakower, J. Y. (1991). Quantitative and qualitative studies of organizational culture. In R. Woodman, W. Pasmore, R. Woodman, & W. Pasmore (Edits.), *Research in organizational change and development* (pp. 83-114). London: Jai Press Inc.

Anexos

Anexo I – Organigramas das JEs

A JE A organiza-se de acordo com Assembleia Geral, Conselho Fiscal e Direcção. A Direcção, por sua vez, é constituída por 3 elementos responsáveis pelos Departamentos Interno (composto pela Administração, Finanças, Recursos Humanos, Gestão da Qualidade, etc.), Tecnologia e Inovação. Consoante os projectos que vão desenvolvendo ao longo do tempo, elegem gestores de projecto

Por seu turno, a JE B constitui-se apenas por 4 departamentos: Direcção, Conselho Fiscal, Assembleia Geral e Departamento de Marketing.

A JE C organiza-se de acordo com três organismos: (1) Direcção Geral, na qual inclui a Direcção Executiva; (2) Mesa da Assembleia Geral; (3) Conselho Fiscal.

A JE D tem no topo da hierarquia um Presidente, que se segue por um Vice-Presidente Executivo. A nível intermédio colaboram dois Vogais (um responsável pelos Gestores de Projectos Externos; outro pelos Gestores Internos, sendo estes constituídos pelos Departamentos de Recursos Humanos, de Marketing, Comercial, de Qualidade e de Sistemas) e um Vogal-Tesoureiro.

A JE E apresenta os seguintes órgãos sociais no topo: um Director Geral Externo (que trabalha directamente com um Director de Relações Empresariais), um Director Geral de Sistemas (que coordena o Director de Sistemas e o Director Financeiro) e um Director Geral Interno (que dirige o Director de Recursos Humanos e o Network Manager. Esta JE conta ainda com um Conselho Fiscal e com a Mesa da Assembleia Geral.

A JE F tem os três principais órgãos sociais: Mesa da Assembleia Geral, a Direcção Geral e o Conselho Fiscal.

A JE G divide-se em 8 departamentos/funções: Assembleia Geral e Conselho Fiscal no topo, seguindo-se o Presidente, o Conselho Consultivo, a rede Alumni, o Director Executivo e, na base, a Direcção de Projectos Internos e a Direcção de Projectos Externos.

A JE H é constituída pela Direcção no topo, seguindo-se os Departamentos Técnico, Comercial, de Marketing e de Recursos Humanos. Ou seja, conta com 5 departamentos, incluindo a Direcção.

A JE I tem no topo um Presidente, uma Assembleia Geral e um Conselho Fiscal. A nível intermédio encontram os Directores de Marketing, de G&E, de IT, de RH, e os Vice-Presidentes de Consultoria, de Formação e de Investigação. Transversal a todos os departamentos possuem um Conselho Consultivo.

A JE J organiza-se segundo três grandes órgãos: a Direcção, a Assembleia-Geral e o Conselho Fiscal.

A JE K, no topo, consta de uma Direcção Geral que inclui os cargos Director Geral Administrativo, Director Geral e Director Geral de Operações. Esta JE está organizada em 5 Departamentos. A cargo do Director Geral Administrativo está o Departamento de Recursos Humanos (do qual deriva um CC & A Manager) e o Departamento Financeiro (daqui deriva um Office Manager).

**Anexo II – Questionário utilizados da recolha de dados (versão
órgãos sociais)**

Anexo III – Questionário utilizado na recolha de dados (versão colaboradores)

Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação Universidade de Coimbra



No âmbito da elaboração da dissertação de mestrado em Psicologia das Organizações e do Trabalho, encontramos-nos a desenvolver um estudo que pretende averiguar qual o padrão cultural que caracteriza as Júnior Empresas em Portugal. Com este fim, é imprescindível que se proceda ao levantamento de dados.

Neste sentido, **solicitamos a sua colaboração** através do **preenchimento do questionário** que seguidamente apresentamos.

Não existem respostas certas ou erradas. Pedimos que reflecta cuidadosamente e responda a todas as questões de forma honesta, baseando-se exclusivamente na experiência e no conhecimento que tem da **Júnior Empresa na qual colabora.**

Embora algumas questões possam parecer semelhantes, rogamos que responda a **todas** elas.

Dado que o presente estudo tem como fim exclusivo a investigação, note-se que as informações partilhadas no presente instrumento são **confidenciais**, garantindo-se o **anonimato** do respondente.

Agradecemos, desde já, a sua participação e o tempo que irá despende para responder a este questionário.

A investigadora principal,
Joana Marques

Sob a orientação de
Professora Doutora Teresa Rebelo

Adaptação do Questionário FOCUS (Neves, 1996)

Por favor leia as seguintes Instruções com atenção antes de prosseguir

De seguida encontram-se breves descrições que podem ser características da sua Júnior Empresa. Em relação a cada uma, deverá indicar o grau em que a mesma se aplica à sua Júnior Empresa, assinalando a opção que melhor corresponde à sua opinião.

Note que deve considerar a Júnior Empresa como um todo e não atentar unicamente à direcção/departamento/secção no qual colabora. Assim sendo, considere a Júnior Empresa na sua globalidade.

A sua resposta indica em que medida concorda que uma descrição é APROPRIADA para descrever a sua Júnior Empresa. Se o item se refere a uma prática que julga não caracterizar a sua Júnior Empresa assinale a opção (1) Discordo Completamente. Se, por outro lado, o item ilustra uma prática que associa à sua Júnior Empresa responda com a opção (7) Concordo Completamente.

Exemplo

Objectivos Claros

1	2	3	4	5	6	7
Discordo Completamente			Não concordo nem discordo			Concordo Completamente

Se concorda que objectivos claros são características típicas na sua Júnior Empresa, assinale o número que corresponde à expressão **Concordo Completamente** (7).

**A Júnior Empresa na qual colaboro pode caracterizar-se por ser
uma Júnior Empresa onde existe(m)...**

	Discordo Completamente			Não concordo nem discordo			Concordo Completamente	
	1	2	3	4	5	6	7	
1. assumir de riscos	1	2	3	4	5	6	7	
2. compreensão mútua	1	2	3	4	5	6	7	
3. objectivos claros	1	2	3	4	5	6	7	
4. definição clara da hierarquia	1	2	3	4	5	6	7	
5. obediência às normas	1	2	3	4	5	6	7	
6. ênfase na realização das tarefas	1	2	3	4	5	6	7	
7. comunicação/contacto informais	1	2	3	4	5	6	7	
8. auto-responsabilização pelo desempenho	1	2	3	4	5	6	7	
9. regras formalmente impostas	1	2	3	4	5	6	7	
10. abertura à crítica	1	2	3	4	5	6	7	
11. padrões elevados de desempenho	1	2	3	4	5	6	7	
12. cumprimento das regras	1	2	3	4	5	6	7	
13. trabalho recompensado (por exemplo: financiamento de idas a conferências ou formações; menção honrosa)	1	2	3	4	5	6	7	
14. vanguarda nas novas tecnologias	1	2	3	4	5	6	7	
15. procedimentos estabelecidos	1	2	3	4	5	6	7	
16. aceitação do erro	1	2	3	4	5	6	7	
17. flexibilidade	1	2	3	4	5	6	7	
18. procedimentos formalizados	1	2	3	4	5	6	7	

(Continuação)

	Discordo	Completamente		Não concordo	nem discordo		Concordo	Completamente
19. apoio dos colegas	1	2	3	4	5	6	7	
20. adesão às normas	1	2	3	4	5	6	7	
21. confiança mútua	1	2	3	4	5	6	7	
22. eficiência	1	2	3	4	5	6	7	
23. avaliação do desempenho	1	2	3	4	5	6	7	
25. apoio na resolução dos problemas de trabalho	1	2	3	4	5	6	7	
26. harmonia interpessoal	1	2	3	4	5	6	7	
27. rigidez	1	2	3	4	5	6	7	
28. ambiente agradável de trabalho	1	2	3	4	5	6	7	
29. apoio na resolução de problemas não relacionados com o trabalho	1	2	3	4	5	6	7	
30. abertura a novas ideias	1	2	3	4	5	6	7	
31. funções claras e definidas	1	2	3	4	5	6	7	
32. procura de novos mercados	1	2	3	4	5	6	7	
33. clima familiar	1	2	3	4	5	6	7	
34. pioneirismo	1	2	3	4	5	6	7	
35. respeito pela autoridade	1	2	3	4	5	6	7	

Dados demográficos

1. Sexo: Feminino Masculino

2. Denominação da Júnior Empresa:

3. Instituição de ensino superior na qual se insere:

4. Localização geográfica:

5. Antiguidade da Júnior Empresa:

6. Área de actividade da Júnior Empresa:

7. Número de elementos constituintes:

8. Volume de Negócios (média dos últimos 3 anos):

9. Secção/departamento que integra:

10. Organigrama da Júnior Empresa

Pedimos, por favor, que envie o organigrama para o email joana.rm.marques@gmail.com.

Muito obrigada pela sua colaboração!

Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

Universidade de Coimbra



No âmbito da elaboração da dissertação de mestrado em Psicologia das Organizações e do Trabalho, encontramos-nos a desenvolver um estudo que pretende averiguar qual o padrão cultural que caracteriza as Júnior Empresas em Portugal. Com este fim, é imprescindível que se proceda ao levantamento de dados.

Neste sentido, **solicitamos a sua colaboração** através do **preenchimento do questionário** que seguidamente apresentamos.

Não existem respostas certas ou erradas. Pedimos que reflecta cuidadosamente e responda a todas as questões de forma honesta, baseando-se exclusivamente na experiência e no conhecimento que tem da **Júnior Empresa na qual colabora.**

Embora algumas questões possam parecer semelhantes, rogamos que responda a **todas** elas.

Dado que o presente estudo tem como fim exclusivo a investigação, note-se que as informações partilhadas no presente instrumento são **confidenciais**, garantindo-se o **anonimato** do respondente.

Agradecemos, desde já, a sua participação e o tempo que irá despender para responder a este questionário.

A investigadora principal,
Joana Marques

Sob a orientação de
Professora Doutora Teresa Rebelo

Adaptação do Questionário FOCUS (Neves, 1996)

Por favor leia as seguintes Instruções com atenção antes de prosseguir

De seguida encontram-se breves descrições que podem ser características da sua Júnior Empresa. Em relação a cada uma, deverá indicar o grau em que a mesma se aplica à sua Júnior Empresa, assinalando a opção que melhor corresponde à sua opinião.

Note que deve considerar a Júnior Empresa como um todo e não atentar unicamente à direcção/departamento/secção no qual colabora. Assim sendo, considere a Júnior Empresa na sua globalidade.

A sua resposta indica em que medida concorda que uma descrição é APROPRIADA para descrever a sua Júnior Empresa. Se o item se refere a uma prática que julga não caracterizar a sua Júnior Empresa assinale a opção (1) Discordo Completamente. Se, por outro lado, o item ilustra uma prática que associa à sua Júnior Empresa responda com a opção (7) Concordo Completamente.

Exemplo

Objectivos Claros

1	2	3	4	5	6	7
Discordo Completamente			Não concordo nem discordo			Concordo Completamente

Se concorda que objectivos claros são características típicas na sua Júnior Empresa, assinale o número que corresponde à expressão **Concordo Completamente** (7).

**A Júnior Empresa na qual colaboro pode caracterizar-se por ser
uma Júnior Empresa onde existe(m)...**

	Discordo	Completamente		Não concordo nem discordo		Concordo	Completamente
1. assumir de riscos	1	2	3	4	5	6	7
2. compreensão mútua	1	2	3	4	5	6	7
3. objectivos claros	1	2	3	4	5	6	7
4. definição clara da hierarquia	1	2	3	4	5	6	7
5. obediência às normas	1	2	3	4	5	6	7
6. ênfase na realização das tarefas	1	2	3	4	5	6	7
7. comunicação/contacto informais	1	2	3	4	5	6	7
8. auto-responsabilização pelo desempenho	1	2	3	4	5	6	7
9. regras formalmente impostas	1	2	3	4	5	6	7
10. abertura à crítica	1	2	3	4	5	6	7
11. padrões elevados de desempenho	1	2	3	4	5	6	7
12. cumprimento das regras	1	2	3	4	5	6	7
13. trabalho recompensado (por exemplo: financiamento de idas a conferências ou formações; menção honrosa)	1	2	3	4	5	6	7
14. vanguarda nas novas tecnologias	1	2	3	4	5	6	7
15. procedimentos estabelecidos	1	2	3	4	5	6	7
16. aceitação do erro	1	2	3	4	5	6	7
17. flexibilidade	1	2	3	4	5	6	7
18. procedimentos formalizados	1	2	3	4	5	6	7

(Continuação)

	Discordo	Completamente		Não concordo	nem discordo		Concordo	Completamente
19. apoio dos colegas	1	2	3	4	5	6	7	
20. adesão às normas	1	2	3	4	5	6	7	
21. confiança mútua	1	2	3	4	5	6	7	
22. eficiência	1	2	3	4	5	6	7	
23. avaliação do desempenho	1	2	3	4	5	6	7	
25. apoio na resolução dos problemas de trabalho	1	2	3	4	5	6	7	
26. harmonia interpessoal	1	2	3	4	5	6	7	
27. rigidez	1	2	3	4	5	6	7	
28. ambiente agradável de trabalho	1	2	3	4	5	6	7	
29. apoio na resolução de problemas não relacionados com o trabalho	1	2	3	4	5	6	7	
30. abertura a novas ideias	1	2	3	4	5	6	7	
31. funções claras e definidas	1	2	3	4	5	6	7	
32. procura de novos mercados	1	2	3	4	5	6	7	
33. clima familiar	1	2	3	4	5	6	7	
34. pioneirismo	1	2	3	4	5	6	7	
35. respeito pela autoridade	1	2	3	4	5	6	7	

Dados demográficos

1. Sexo: Feminino Masculino

2. Denominação da Júnior Empresa:

3. Instituição de ensino superior na qual se insere:

4. Localização geográfica:

5. Secção/departamento que integra:

Muito obrigada pela sua colaboração!