

## AS DIMENSÕES BUROCRÁTICAS EM EMPRESAS JUNIORES

### *BUREAUCRATIC DIMENSIONS IN JUNIOR ENTERPRISES*

Thaís Teles **FIRMINO**

Universidade Federal da Paraíba – UFPB  
thaistfirmino@gmail.com

Lauana da Conceição Cabral **SOUTO**

Universidade Federal da Paraíba – UFPB  
cabral.lauana@gmail.com

Camille Simeoni Gomes de **SOUSA**

Universidade Federal da Paraíba – UFPB  
camillesousa@hotmail.com

Artigo recebido em 02/2017 – Aprovado em 11/2017

#### **Resumo**

O Movimento Empresa Júnior (MEJ) é constituído por empresas e empresários juniores que compartilham características e valores de fomento ao empreendedorismo, ao desenvolvimento pessoal e profissional e à capacidade de transformar o país. Imagina-se que, em razão desta identidade, as empresas juniores (EJs) tendem à desburocratização, entretanto, identificou-se que as estratégias de crescimento do MEJ relacionam-se às dimensões burocráticas discutidas por Hall (1961). Este estudo objetivou a verificação da relação entre o nível de burocratização e o desempenho das empresas juniores do Nordeste sob a ótica de Menegassi (2007). Foi realizada uma pesquisa descritiva com método survey em 27 empresas juniores a fim de testar sete hipóteses que identificavam a associação entre as dimensões burocráticas e o desempenho das EJs. Como resultado, verificou-se que as empresas juniores apresentam um nível intermediário de burocratização e que não há correlação entre o desempenho e as dimensões burocráticas.

**Palavras-chave:** empresas juniores; EJ; MEJ; burocracia; dimensões burocráticas.

<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea>

#### **ABSTRACT**

*The Junior Enterprise Movement (JEM) is made up of junior enterprises and entrepreneurs who share characteristics and values of entrepreneurship, personal and professional development and the capacity to transform the country. It is imagined that because of this identity, junior enterprises (JEs) tend to de-bureaucratization,*

*however, it has been identified that JEM's growth strategies are related to the bureaucratic dimensions discussed by Hall (1961). This study aimed at selecting the relationship between the level of bureaucratization and the performance of the Northeast's junior enterprises through Menegassi's (2007) lens. A descriptive research with a survey method was carried out in 27 junior companies in order to test seven hypotheses that identified the association between bureaucratic dimensions and the performance of JEs. As a result, it was found that junior enterprises have an intermediate level of bureaucratization and that there is no correlation between performance and bureaucratic dimensions.*

**KEYWORDS:** *junior enterprises; JE; JEM; bureaucracy; bureaucratic dimensions.*

## 1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos, o conceito de burocracia foi utilizado para definir a ausência ou presença do modelo burocrático nas organizações, entretanto, tem sido aceita nos estudos organizacionais a abordagem deste modelo sob uma perspectiva dimensional, assim, entende-se que as organizações apresentam variações em seu nível de burocratização de acordo com as dimensões analisadas (CAMPOS, 1976). Nesta ótica, são estabelecidas dimensões burocráticas baseadas em um dos principais teóricos da burocracia, Max Weber, e estas são mensuradas a fim de verificar o nível de burocratização das organizações.

Portanto, considerando que as empresas apresentam, em maior ou menor grau, aspectos burocráticos, não seria diferente em empresas juniores (EJs). As empresas juniores “são constituídas pela união de alunos matriculados em cursos de graduação em instituições de ensino superior organizados em uma associação civil” (BRASIL JÚNIOR, p. 1, [2015?]). Em 2016 foi aprovada a lei de EJs, que disciplina a criação e organização dessas associações. Conforme o artigo 5 da Lei nº 13.267 (BRASIL, 2016), a empresa júnior tem fins educacionais e não lucrativos, cuja proposta deve ser, entre outras, oportunizar aos seus membros vivências empresariais, fomentar o empreendedorismo e estimular o espírito empreendedor dos membros, aperfeiçoar o processo de formação dos profissionais do ensino superior e promover o desenvolvimento econômico e social da comunidade. Mesmo não tendo fins lucrativos, o Movimento Empresa Júnior (MEJ) é responsável por um faturamento de cerca de dez milhões de reais, constituindo o chamado PIB Jr (BRASIL JÚNIOR, 2014), assim, essas organizações produzem impacto tanto em nível individual, grupal e organizacional, quanto interorganizacional, contribuindo para o desenvolvimento do país.

A Confederação Brasileira de Empresas Juniores, Brasil Júnior (BJ), é o órgão que regulamenta as empresas juniores, representa o MEJ e o potencializa como agente de formação de empreendedores capazes de transformar o país. Uma das formas de estímulo ao desenvolvimento das EJs proporcionado pela BJ partiu de um diagnóstico realizado junto à Endeavor, organização de apoio ao empreendedorismo e empreendedores de alto impacto, que identificou os problemas enfrentados e dificuldades compartilhadas pelas empresas confederadas. Após o diagnóstico, as EJs

foram agrupadas em clusters de acordo com o nível de maturidade e dificuldades compartilhadas em três frentes – pessoas, mercado e execução (BRASIL JÚNIOR, 2016a). Neste sentido, a BJ atua em conjunto com as Federações de Empresas Júniores de cada estado visando o crescimento das empresas federadas por meio da apresentação de possíveis direcionamentos para cada dificuldade enfrentada.

Em vista do propósito do Movimento Empresa Júnior, dos valores intrínsecos à natureza das EJs e a cultura de empreendedorismo compartilhada pelos empresários juniores, imaginar-se-ia que as EJs tendessem a ser mais desburocratizadas. No entanto, curiosamente, as propostas de solução comunicadas pela BJ para os problemas dos clusters, relacionam-se com algumas das dimensões da burocracia a serem tratadas neste artigo, sendo elas: hierarquia de autoridade, presença de regras, especificações de procedimentos e competência técnica. Por essa razão, pode-se conceber que as empresas juniores em clusters de melhor desempenho são mais burocratizadas nessas dimensões.

Considerando a escassez de estudos empíricos relacionados à medição da burocratização e o contrassenso identificado entre os meios para o desenvolvimento das EJs e a definição filosófica do MEJ, questiona-se: quais dimensões burocráticas estão relacionadas aos melhores desempenhos apresentados pelas empresas juniores? Em vista disso, este artigo teve por objetivo geral verificar a relação entre o nível de burocratização e o desempenho das empresas juniores do Nordeste sob a ótica metodológica de Menegassi (2007) e para tanto se orientou pelos seguintes objetivos específicos: identificar as dimensões burocráticas nas empresas juniores do Nordeste confederadas à Brasil Júnior, medir o grau de burocratização em EJs por dimensão e relacionar as dimensões burocráticas com o desempenho destas empresas.

Para a consecução dos objetivos, as pesquisadoras escolheram realizar uma pesquisa quantitativa e descritiva com as empresas juniores do Nordeste confederadas à Brasil Júnior, uma vez que esta é a região com o maior número de empresas confederadas. Além disso, a escolha de basear-se em Menegassi (2007) deveu-se à proposta da autora em medir o grau de burocratização de determinado grupo de empresas a partir de um questionário adaptado por ela baseado em diversos modelos e diretrizes de estudiosos da burocracia.

Neste sentido, o artigo está estruturado da seguinte maneira: a) referencial teórico, abordando as características do MEJ, dos clusters e as dimensões burocráticas com a apresentação das hipóteses que foram testadas, b) metodologia, envolvendo o objeto de pesquisa e procedimentos de coleta e análise dos dados, c) análise dos resultados, d) considerações finais e e) referências bibliográficas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 O MOVIMENTO EMPRESA JÚNIOR (MEJ) E OS CLUSTERS**

No Brasil, os órgãos responsáveis pelo suporte às empresas juniores são as federações estaduais e a Brasil Júnior (BJ). Dentre as principais funções destes órgãos estão a regulamentação das empresas juniores, a representação perante as partes

interessadas e o apoio e estímulo ao desenvolvimento das EJs. Neste sentido, o Movimento Empresa Júnior (MEJ) é constituído por empresas juniores federadas e não federadas que são apoiadas por estas entidades. Ao mesmo tempo, apesar de existirem ações de fomento e apoio às EJs não federadas, há grande ênfase nas ações voltadas à Rede, que é constituída pelas EJs federadas, uma vez que o intuito é federar cada vez mais EJs. Em vista disso, as ações destes órgãos visam o fortalecimento do MEJ e das EJs que o constituem tanto em aspectos jurídico-legais quanto em gestão e formação de profissionais mais preparados.

Neste contexto, a identidade do MEJ é bem representada pela missão da Brasil Júnior: “formar, por meio da vivência empresarial, empreendedores comprometidos e capazes de transformar o Brasil” (BRASIL JÚNIOR, 2016b, p.8), além dos valores difundidos e compartilhados no movimento: orgulho de ser MEJ, postura empreendedora, compromisso com resultados, sinergia e transparência (BRASIL JÚNIOR, 2016b). Assim, visando o alcance dessa missão e o desenvolvimento da Rede, uma das iniciativas empreendidas pela BJ foi o diagnóstico de desafios compartilhados entre as EJs que levaram à divisão das empresas juniores em cinco grandes grupos denominados clusters de acordo com o nível de maturidade e dificuldades comuns em três frentes – pessoas, mercado e execução (BRASIL JÚNIOR, 2016a).

Dessa maneira, a Brasil Júnior propõe-se, por meio dos clusters, a criar estímulos que contribuam para o crescimento das EJs e, conseqüentemente, do MEJ facilitando que as empresas “entendam seu contexto (autodiagnóstico), até onde podem e devem chegar (metas) e o que fazer para que isso seja alcançado (execução)” (BRASIL JÚNIOR, 2016a). Para tanto, existe uma ferramenta disponibilizada às EJs para identificação do cluster em que se está inserido e, mediante identificação, orienta-se que as ações da empresa sejam traçadas a fim de superar o desafio do seu cluster e potencializar seu desenvolvimento.

A tendência de crescimento nos clusters é crescente, assim, a ideia é que as EJs alcancem o nível cinco, que é o máximo. Segundo a Brasil Júnior (2016a), os desafios compartilhados são: nível 1) validar modelo de negócios, nível 2) garantir recursos para escalar projetos, nível 3) maximizar eficiência para escalar modelo de negócio, nível 4) sistema de gestão e gerenciamento de rotina e nível 5) consolidar cultura empreendedora.

Em vista destas considerações, é possível inferir que a própria natureza do cluster é um esquema burocrático, uma vez que classifica as empresas, os problemas convergentes e propõe soluções, assim, apresenta características de normatização, padronização e estruturação. Além disso, as propostas de solução para cada cluster relacionam-se às definições das dimensões burocráticas tratadas por Hall (1961) discutidas neste estudo. No quadro a seguir, pode-se observar o cluster e as propostas que se relacionam às dimensões burocráticas, destacando as dimensões associadas.

**Quadro 1** – *Clusters* e Dimensões Burocráticas

<i>Cluster</i>	<i>Propostas de Solução</i>	<i>Dimensão Burocrática Associada</i>
1	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recrutar membros</li> <li>2. Identificar necessidades do mercado</li> <li>3. Definir e validar o portfólio de serviços</li> <li>4. Delegar de forma organizada as atividades para os membros</li> </ol>	Especificações de Procedimentos e Hierarquia de Autoridade
2	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reter membros (plano de retenção/reconhecimento e desenvolvimento dos membros)</li> <li>2. Prospectar clientes</li> <li>3. Satisfazer clientes</li> </ol>	Especificações de Procedimentos, Presença de Regras e Competência Técnica
3	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumentar a taxa de ocupação dos empresários juniores</li> <li>2. Melhorar processos de vendas</li> <li>3. Definir estratégia de longo prazo</li> </ol>	Especificações de Procedimentos
4	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gerenciar os recursos capazes de suportar o crescimento do número de projetos</li> <li>2. Focar no que é melhor (portfólio de serviços)</li> <li>3. Melhorar estruturas</li> <li>4. Desenvolver política de qualidade</li> </ol>	Especificações de Procedimentos e Competência Técnica
5	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fortalecer e formalizar a cultura</li> <li>2. Inovar no modelo de negócio</li> <li>3. Investimento em recursos</li> <li>4. Respeitar sua história (propor estrutura de governança corporativa)</li> </ol>	Especificações de Procedimentos e Presença de Regras

Fonte: Elaboração Própria (2016)

Portanto, são visualizadas as relações entre algumas das soluções para os problemas dos clusters com as dimensões burocráticas discutidas por Hall (1961) descritas na seção a seguir e, com base neste raciocínio, foram delineadas sete hipóteses que nortearam a suposição deste estudo: as empresas juniores em clusters de melhor desempenho são mais burocratizadas.

## 2.2 AS DIMENSÕES BUROCRÁTICAS

Campos (1976) assevera que os estudos organizacionais compreendem a burocracia como um continuum concebido por meio de uma série de dimensões, dessa forma, ao invés de presumir que há uma organização totalmente burocrática ou não burocrática, mensura-se o grau em que estas dimensões estão presentes na empresa para descobrir seu nível de burocratização. Em vista disso, o modelo burocrático não é o mesmo para todas as organizações e deve ser abordado com a intenção de verificar-se empiricamente um conjunto de hipóteses, a fim de transcender a compreensão de que a burocracia é presente ou ausente nas organizações (GOULDNER, 1970).

Assim sendo, Weber (1947) descreveu atributos organizacionais para caracterizar as organizações burocráticas sob uma perspectiva dimensional e baseados nestas dimensões diversos autores desenvolveram suas próprias modelagens teóricas. Sob esta ótica, quanto mais presentes as dimensões, maior o nível de burocratização (HALL, 1978). Neste trabalho, foi utilizado o instrumento adaptado por Menegassi (2007) para atender à atualidade e à realidade brasileira que, por sua vez, baseou-se principalmente em Hall (1961), em outros estudos do mesmo autor e demais teóricos da burocracia.

Em seus estudos, Hall (1968) definiu seis dimensões destacando as especificidades a serem observadas na avaliação de cada uma delas:

- (1) A hierarquia de autoridade – o grau em que a tomada de decisão é pré-estruturada pela organização;
- (2) Divisão do trabalho – o grau em que as tarefas de trabalho são subdivididas através de especialização funcional decidida pela organização;
- (3) Presença de regras – o grau em que o comportamento dos membros organizacionais está sujeito ao controle organizacional;
- (4) Especificações de procedimentos – o grau em que membros das organizações devem seguir técnicas definidas pela organização para lidar com as situações em que se encontram;
- (5) Impessoalidade – o grau em que, tanto membros organizacionais, quanto o público externo são tratados sem consideração às qualidades individuais;
- (6) Competência técnica – o grau em que padrões “universalizados”, definidos organizacionalmente são utilizados nos processos de seleção e de promoção de pessoal.

Nesta lógica, a Hierarquia de Autoridade envolve os canais de comunicação formais, dispostos na estrutura organizacional, que reforçam o alinhamento entre as tarefas a serem executadas e os objetivos organizacionais (BLAU, 1978). Assim, a autoridade burocrática é eficiente quando, de posse de um conjunto de normas, produz sua execução por meio de uma cadeia de comando que se desdobra em uma hierarquia de subordinação (HOPKINS, 1978). Considerando que as propostas aos clusters de maior desempenho relacionam-se à maior estruturação dos processos, políticas e modelos de gestão, supõe-se que as cadeias de comando são mais bem definidas à medida que a EJ desenvolve-se a fim de que os objetivos organizacionais sejam alcançados. Com base neste entendimento, propõe-se a seguinte hipótese:

*H1 – Quanto maior a pontuação na dimensão Hierarquia de Autoridade, maior é o cluster em que a EJ está inserida.*

Enquanto isso, a Divisão do Trabalho propõe a especialização dos funcionários considerando suas habilidades principais e, assim, além de gerar maior precisão e rapidez na execução das tarefas, permite a supervisão e avaliação do desempenho (HALL, 1961). Sendo assim, essa dimensão pressupõe que as pessoas exercem uma

mesma atividade repetidas vezes reduzindo os custos (MOTTA, 1986). Uma vez que as empresas juniores caracterizam-se pelo fomento ao empreendedorismo e pela prestação de serviços de consultoria, o que configura um contexto diferente a cada cliente e, portanto, diversidade de atividades a serem realizadas, enuncia-se a seguinte hipótese:

*H2 – A dimensão Divisão do Trabalho não apresenta nenhum tipo de relação com os melhores desempenhos.*

Dessa forma, entende-se que a dimensão Divisão do Trabalho não produz influência suficiente no nível de burocratização das EJs de modo a associar-se às empresas em clusters de melhor desempenho.

Por outro lado, a Presença de Regras refere-se à delimitação dos direitos e deveres dos colaboradores, ao grau em que os manuais e códigos de conduta são obedecidos. Para Blau (1978), esta dimensão tem por objetivo padronizar o desempenho e o comportamento dos indivíduos minimizando a necessidade de intervenções dos superiores. Considerando os instrumentos legais que disciplinam a criação de EJs pautados tanto na lei brasileira quanto nos processos de confederação à BJ e as diretrizes a serem seguidas para o alcance de melhores desempenhos, temos a seguinte hipótese:

*H3 – Quanto maior a pontuação na dimensão Presença de Regras, maior é o cluster em que a EJ está inserida.*

Além destas, tem-se as Especificações de Procedimentos que compreendem os sistemas de procedimentos existentes para a realização das atividades (HALL, 1961), dessa forma, as rotinas de trabalho são prescritas e tendem à padronização por meio de processos e políticas estruturadas. Em razão das soluções aos problemas dos clusters proporem a especificação de procedimentos, lança-se a seguinte hipótese:

*H4 – Quanto maior a pontuação na dimensão Especificações de Procedimentos, maior é o cluster em que a EJ está inserida.*

A Impessoalidade relaciona-se à tentativa de despersonalizar as relações sociais e impedir que tendências pessoais e emoções influenciem negativamente a tomada de decisão (CAMPOS, 1978). Desse modo, esta dimensão pressupõe que as interações entre os colaboradores devem ser, idealmente, unicamente relativas ao trabalho. Por outro lado, entende-se que o elemento humano não pode ser completamente descartado, inclusive, Crowe, Bocher e Clark (1972) atestam que os gerentes e os subordinados tendem a mudar seu comportamento a fim de alinhar as necessidades e desejos pessoais em cada situação, assim, ambos influenciam o estilo de trabalho um do outro. Em vista disso, pode-se conceber a seguinte hipótese:

*H5 – A dimensão Impessoalidade não apresenta nenhum tipo de relação com os melhores desempenhos.*

Dessa forma, entende-se que a dimensão Impessoalidade não produz influência suficiente no nível de burocratização das EJs de modo a associar-se às empresas em clusters de melhor desempenho.

A sexta dimensão envolve a necessidade do desenvolvimento de competências técnicas pelo ocupante do cargo (HALL, 1961). Dessa forma, a qualificação do indivíduo está diretamente relacionada ao melhor desempenho da empresa, corroborando o discurso de Merton (1978, p.109-110) ao afirmar que “o principal mérito da burocracia está na sua eficiência técnica”. Por outro lado, a lei não prevê que o ingresso em empresas juniores requer a qualificação técnica prévia do indivíduo, pelo contrário, o objetivo da empresa júnior é proporcionar o desenvolvimento profissional. Ao mesmo tempo, considerando que a burocratização cresce à medida que as tarefas administrativas se desenvolvem e são expandidas (HELMS, 1985), pode-se conceber a seguinte hipótese:

*H6 – Quanto maior a pontuação na dimensão Competência Técnica, maior é o cluster em que a EJ está inserida.*

De acordo com Campos (1976), as dimensões burocráticas que caracterizam o modelo burocrático de cada organização variam independentemente, ou seja, uma organização pode ser muito burocrática quanto ao conjunto de regras e regulamentos, ao mesmo tempo em que está escassamente burocrática quanto à sua divisão do trabalho. Aliado a isso, Hall (1968) complementa que existirão configurações particulares do modelo burocrático que atendem mais adequadamente às atividades particulares de cada organização.

Segundo este raciocínio, Matos (1979) faz o contraponto entre o desenvolvimento organizacional e a necessidade da burocracia discutindo que o primeiro traz uma perspectiva dinâmica e de estrutura flexível, tendo como produto a adaptação inovadora, o desafio criativo e o crescimento, enquanto que o segundo enfatiza a estrutura formal e normas rígidas. Segundo este autor, o desenvolvimento organizacional demanda um processo contínuo de análise, diagnóstico, intervenção e acompanhamento e esta demanda é suprida pela burocracia, por exemplo, por meio das especificações de procedimentos. Portanto, o desenvolvimento organizacional e a burocracia são complementares, logo, mesmo organizações com definições filosóficas como as de empresas juniores possuem certo grau de burocratização.

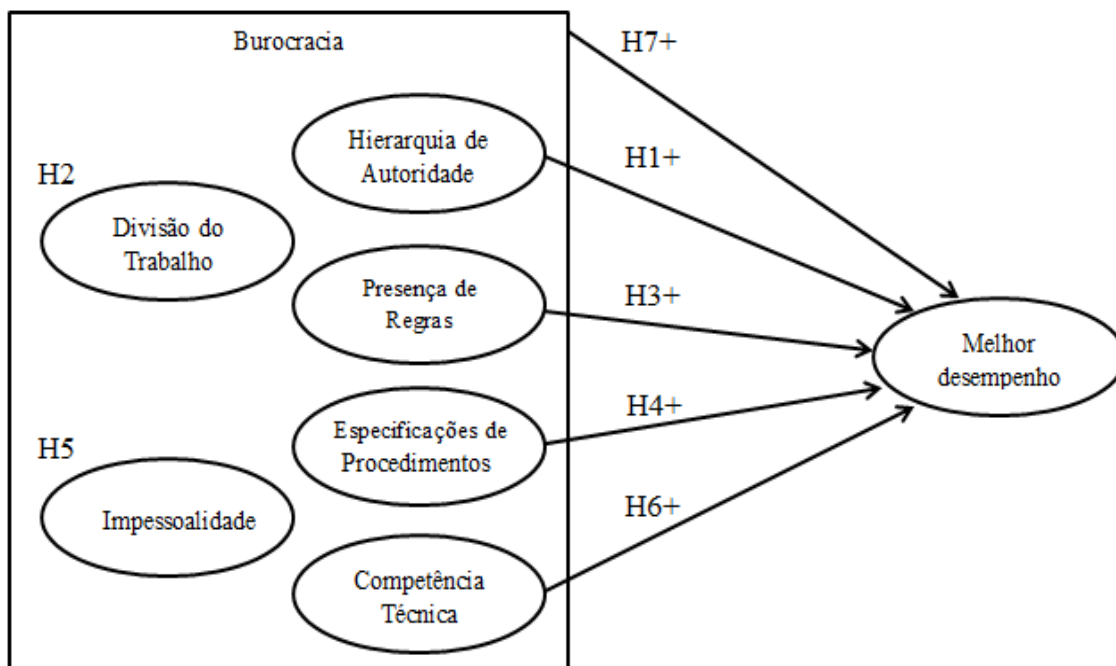
Neste sentido, quando há maior complexidade, necessidade de ordenação e proteção, além da demanda por um sistema de comunicação central, aumenta-se a necessidade de controle dos processos, o que ocasiona medidas burocráticas (HELMS, 1985). Portanto, considerando que à medida que a organização se desenvolve, a tendência é burocratizar-se, tem-se a seguinte hipótese:



*H7 – Quanto maior o nível de burocratização, maior é o cluster em que a EJ está inserida.*

A partir destas construções, foi possível delimitar o modelo de hipóteses que está indicado na figura a seguir.

**Figura 1** – Modelo Estrutural de Pesquisa



Fonte: Elaboração Própria (2016)

Ainda, o modelo burocrático é alvo de muitas críticas por ser associado corriqueiramente às suas disfunções, entretanto, novas formas organizacionais foram identificadas por Dellagnelo e Machado-da-Silva (2000, p. 20) que envolvem “equipes de trabalho, empowerment, organizações de aprendizagem, redes organizacionais” e, nestes sistemas, ao invés de haver a ruptura com a burocracia, ocorre uma flexibilização do modelo, de modo que diferentes ênfases são dadas às dimensões burocráticas. Dessa forma, imagina-se que esta seja a realidade das empresas juniores.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa realizada é de caráter quantitativo, pois “recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc.” (FONSECA, 2002), de abordagem descritiva, pois objetiva estabelecer relações entre variáveis e descrever características de determinado fenômeno (GIL, 2008) e de método hipotético-dedutivo, uma vez que se procuram evidências empíricas para

testar as hipóteses formuladas (GIL, 2008). Para tanto, a pesquisa materializou-se em um survey, em que os dados são obtidos geralmente por um questionário e se deseja responder “o que está acontecendo” ou “como e por que isso está acontecendo” (FREITAS et al., 2000). Além disso, de acordo com Malhotra (2001), em surveys os dados podem ser explorados de muitas maneiras permitindo o estabelecimento de relações entre variáveis e a identificação de diferenças entre grupos.

O instrumento de coleta foi o mesmo utilizado por Menegassi (2007) que consiste em um questionário com perguntas fechadas que assumem apenas uma resposta, entretanto, a escala de respostas foi modificada para compreender valores de 0 a 10 que indicaram a frequência de ocorrência e o grau de concordância com determinados cenários representando a variação de “Nunca” a “Sempre” e “Falso” a “Verdadeiro” a depender da questão. Além disso, três afirmativas foram excluídas porque não se aplicavam de maneira alguma à realidade das empresas juniores. Este questionário foi baseado principalmente em Hall (1961) e mede o nível de burocratização das empresas de acordo com as dimensões burocráticas propostas por este autor.

Isto posto, existiam 57 questões com conteúdos específicos que avaliariam cada dimensão, sendo: Hierarquia de Autoridade (12 questões), Divisão do Trabalho (9 questões), Sistema de Normas (8 questões), Sistema de Procedimentos (9 questões), Impessoalidade (10 questões) e Competência Técnica (9 questões). Estas questões foram embaralhadas ao longo do questionário para evitar que as respostas fossem mecânicas, uma vez que em uma mesma dimensão algumas questões eram bastante similares. Em vista disso, as pontuações mais altas indicaram maior burocratização, exceto em questões com lógica invertida, assim, as afirmativas que denotavam um aspecto oposto à burocratização tiveram suas pontuações invertidas para que o entendimento de que maiores pontuações indicam maior burocratização se mantivesse.

Ademais, o questionário foi online e criado na plataforma Google Drive. É importante salientar que em razão da alteração da escala de respostas, foi necessário medir o alfa de Cronbach novamente, uma vez que este índice informa a consistência interna da escala, e verificou-se um coeficiente de 0,678, portanto, é considerado apropriado, pois em estudos das ciências sociais e humanas, diz-se aceitável o coeficiente com valor a partir de 0,60 (HAIR et al., 2009).

As empresas pesquisadas foram empresas juniores do Nordeste confederadas à Brasil Júnior que participaram do diagnóstico Censo & Identidade 2015 promovido pela BJ e tiveram seu desempenho medido e então classificadas nos clusters. A listagem de empresas por cluster e estado foi enviada pela Brasil Júnior e a partir disso as federações estaduais foram contatadas para fornecerem os contatos dos presidentes de cada EJ federada e, assim, mediante aceite do presidente para participação na pesquisa, os questionários online foram enviados e repassados pelo presidente a todos os membros das empresas juniores.

O universo é composto pelo total de EJs do Nordeste confederadas que participaram da pesquisa Censo & Identidade da Brasil Júnior em 2015, 76, e o conjunto de sujeitos desta pesquisa foi definido pelo critério de acessibilidade que, segundo Vergara (2007), seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles. Em vista disso, a amostra

foi constituída por 27 empresas, sendo o período de coleta compreendido entre 27 de junho e 1º de agosto. Dessa forma, o banco de respostas criado pela plataforma da Google foi exportado para o software R para a análise dos dados por meio da geração de medidas descritivas das variáveis e realização dos testes das hipóteses enunciadas por meio da técnica de correlação de Pearson.

No quadro a seguir, constam as empresas juniores identificadas pelo estado e o cluster em que estão inseridas.

**Quadro 2** – Empresas Juniores Pesquisadas por Estado e *Cluster*

<i>Empresa Júnior</i>	<i>Cluster</i>
Bahia – 01	4
Bahia – 02	2
Bahia – 03	1
Bahia – 04	1
Bahia – 05	1
Bahia – 06	1
Bahia – 07	1
Bahia – 08	1
Ceará – 01	2
Ceará – 02	2
Ceará – 03	1
Ceará – 04	1
Maranhão – 01	2
Maranhão – 02	1
Maranhão – 03	1
Paraíba – 01	3
Paraíba – 02	2
Paraíba – 03	1
Paraíba – 04	1
Paraíba – 05	1
Pernambuco – 01	1
Pernambuco – 02	1
Rio Grande do Norte – 01	2
Rio Grande do Norte – 02	1
Rio Grande do Norte – 03	1
Sergipe – 01	2
Sergipe – 02	1

Fonte: Elaboração Própria (2016)

## 4 RESULTADOS E ANÁLISE

A partir da revisão teórica desenvolvida nesta pesquisa, esperava-se que as empresas juniores em clusters de melhor desempenho tendessem a uma postura desburocratizada, em vista do propósito do Movimento Empresa Junior, de seus valores, natureza e cultura empreendedora. Por meio dos dados coletados, as dimensões burocráticas foram identificadas e medidas, percebendo-se que a burocratização nas EJs é presente em um nível intermediário, ou seja, os valores ao longo das dimensões estiveram em torno de 5. Em vista disso, entende-se que as EJs possuem uma estrutura compatível com as novas formas organizacionais estudadas por Dellagnelo e Machado-da-Silva (2000), em que há o entendimento de que para haver desenvolvimento organizacional algumas medidas burocráticas precisam ser aplicadas. Na tabela a seguir, é possível observar as pontuações por dimensão.

**Tabela 1** – Medidas Descritivas das Dimensões Burocráticas

<i>Dimensões</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio Padrão</i>	<i>Mediana</i>	<i>Quartil 25%</i>	<i>Quartil 75%</i>
<b>Hierarquia de Autoridade</b>	3,983	1,171	4	3	4
<b>Divisão do Trabalho</b>	4,937	1,162	5	4	6
<b>Presença de Regras</b>	6,217	1,18	6	5	7
<b>Especificações de Procedimentos</b>	3,788	0,981	4	3	4
<b>Impessoalidade</b>	3,311	0,935	3	3	4
<b>Competência Técnica</b>	4,981	1,125	5	4	5

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

Pela análise da tabela acima se percebe que há uma tendência à desburocratização nas empresas juniores. Apesar disso, a dimensão Presença de Regras apresentou comportamento médio superior ao nível intermediário (5) e até 75% da amostra pontuou as questões a respeito desta dimensão com a nota 7. Para Blau (1978), esta dimensão tem por objetivo padronizar o desempenho e o comportamento dos indivíduos, minimizando a necessidade de intervenções dos superiores. Inclusive, esta dimensão relaciona-se diretamente com a proposta dos clusters, ou seja, o mapeamento de problemas e a comunicação de planos de ação padronizados que possam levar à melhoria do desempenho. Aliás, considerando este raciocínio, entende-se que a proposta de desenvolvimento organizacional dos clusters demanda a aplicação de princípios burocráticos, corroborando os estudos de Dellagnelo e Machado-da-Silva (2000).

Além disso, as dimensões Competência Técnica e Divisão do Trabalho foram as que apresentaram maior pontuação após Presença de Regras e ambas próximas do eixo central (5) considerando a escala de 0 a 10. Estes aspectos referem-se à qualificação do indivíduo e especialização do trabalho, respectivamente, sendo importante salientar que estes são aspectos que se relacionam diretamente com a missão da Brasil Júnior: “formar, por meio da vivência empresarial, empreendedores comprometidos e

capazes de transformar o Brasil” (BRASIL JÚNIOR, 2016b, p.8), uma vez que a qualificação e especialização dos empresários juniores em suas funções podem levar ao alcance deste objetivo, à formação de pessoas.

Por outro lado, a dimensão Impessoalidade apresentou a menor média. Este comportamento era imaginado em razão da identidade do Movimento Empresa Júnior e das características dos empresários juniores, o que confirma o raciocínio desenvolvido na construção de algumas hipóteses.

Já na tabela abaixo estão os resultados das medidas descritivas referentes à variável agregada das dimensões burocráticas, que corresponde ao nível geral de burocratização das empresas juniores.

**Tabela 2** – Nível de Burocratização das EJs

<i>Média</i>	<i>Desvio Padrão</i>	<i>Mediana</i>	<i>Quartis 25%</i>	<i>Quartis 75%</i>
4,536	0,552	4,563	4	5

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

Os dados acima demonstram que o modelo burocrático nas EJs apresenta-se em nível médio de 4,536 e até 75% da amostra declarou nível 5 de burocracia. Dessa forma, as inferências realizadas a partir da análise do comportamento de cada dimensão mantêm-se alinhadas com os resultados obtidos ao se criar uma variável com todas as dimensões burocráticas agrupadas.

Após a observação das medidas descritivas e afim de atender ao último objetivo específico, os dados foram submetidos a testes de hipótese por meio da correlação de Pearson por meio do software R. Na tabela abaixo, estão descritas as hipóteses e os resultados obtidos a partir da análise do p-valor, que determina se é possível confirmar ou não a hipótese enunciada adotando-se um parâmetro de confiança de 5%, assim, para se confirmar as hipóteses levantadas neste estudo seria necessário que o p-valor fosse inferior a 0,05.

**Tabela 3** – Testes de Hipóteses

Hipótese	Relação de Influência	p-valor	Resultado
H1	Maior hierarquia de autoridade x Maior <i>cluster</i>	0,8574	Não pode ser confirmada
H2	Divisão do trabalho não apresenta relação com desempenho	0,1822	Não pode ser confirmada
H3	Maior presença de regras x Maior <i>cluster</i>	0,7839	Não pode ser confirmada
H4	Maior especificação de procedimentos x Maior <i>cluster</i>	0,2734	Não pode ser confirmada
H5	Impessoalidade não apresenta relação com desempenho	0,7950	Não pode ser confirmada
H6	Maior competência técnica x Maior <i>cluster</i>	0,8917	Não pode ser confirmada
H7	Maior nível de burocratização x Maior <i>cluster</i>	0,3461	Não pode ser confirmada

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

Considerando o parâmetro adotado, os dados apresentados na tabela evidenciam que nenhuma das hipóteses puderam ser confirmadas, assim, além do p-valor ter tido valor superior a 0,05, as correlações identificadas foram de baixíssima intensidade. Isso significa que o comportamento parcialmente burocratizado das EJs é uma característica do MEJ e não é condição necessária para o desenvolvimento ao longo dos clusters. Em vista disso, comprova-se que neste contexto a burocracia é necessária em determinado grau ao desenvolvimento organizacional, mas não determinante para alcançar melhores desempenhos.

## 5 CONCLUSÕES

Este artigo se propôs a verificar a relação entre o nível de burocratização e o desempenho das empresas juniores do Nordeste sob a ótica metodológica de Menegassi (2007) por meio da identificação das dimensões burocráticas nas empresas juniores do Nordeste confederadas à Brasil Júnior, medição do grau de burocratização destas empresas em cada dimensão e teste de correlação entre as dimensões burocráticas com o desempenho destas empresas. Verificou-se que as empresas juniores apresentam um nível intermediário de burocratização e que não há correlação entre o desempenho e as dimensões burocráticas. Neste sentido, corrobora-se a ideia de novas formas organizacionais propostas por Dellagnelo e Machado-da-Silva (2000) em que há uma flexibilização do modelo burocrático, de modo que diferentes ênfases são dadas às dimensões burocráticas.

Na execução do estudo, foram limitações: a dificuldade de acesso às empresas juniores, a baixa quantidade de respondentes em relação ao universo e a baixa quantidade de empresas juniores em clusters de melhor desempenho. Sendo assim, supõe-se que a visita e o uso de questionários físicos podem levar à maior adesão das empresas e acredita-se que em uma amostra maior e com mais representantes de clusters de melhor desempenho possam consolidar estes resultados.

Ademais, este estudo pode estimular o desenvolvimento de pesquisas sobre a burocracia nestas novas formas organizacionais, que se distanciam do estereótipo da burocracia disfuncional, além de dar visibilidade às contribuições do Movimento Empresa Júnior para os estudantes e para o país.

## REFERÊNCIAS

BLAU, Peter M. O estudo comparativo das organizações. In: CAMPOS, Edmundo (Org.). Sociologia da burocracia. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978. p. 125-153.

BRASIL. Lei nº 13.267, de 6 de abril de 2016. Disciplina a criação e a organização das associações denominadas empresas juniores, com funcionamento perante instituições de ensino superior. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 07 abr. 2016. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2016/Lei/L13267.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13267.htm)>. Acesso em: 25 jul. 2016.

BRASIL JÚNIOR. Relatório 2014: Censo EJ & Identidade. Brasília: Confederação Brasileira de Empresas Juniores – Campus Universitário Darcy Ribeiro, 2014. Disponível em: <<http://brasiljunior.org.br/arquivos>>. Acesso em: 27 jul. 2016.

\_\_\_\_\_. CNEJ. São Paulo: Confederação Brasileira de Empresas Juniores, [2015?]. Disponível em: <<http://brasiljunior.org.br/arquivos>>. Acesso em: 27 jul. 2016.

\_\_\_\_\_. Edital de Cases da Rede. São Paulo: Confederação Brasileira de Empresas Juniores, 2016a. Disponível em: <<https://goo.gl/yDM8aU>>. Acesso em: 27 jul. 2016.

\_\_\_\_\_. Planejamento Estratégico da Rede 2016-2018. São Paulo: Confederação Brasileira de Empresas Juniores, 2016b. Disponível em: <<http://brasiljunior.org.br/arquivos>> Acesso em: 27 jul. 2016.

CAMPOS, E. Sociologia da Burocracia. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976.

CROWE, B. J.; BOCHER, S.; CLARK, A. W. The Effects of Subordinates' Behavior on Managerial Style, Human Relations, Cambridge, v. 23, p. 215-237, 1972.

DELLAGNELO, E.L.; MACHADO-DA-SILVA, C.L. Novas Formas Organizacionais: Onde se Encontram as Evidências Empíricas de Ruptura com o Modelo Burocrático de Organizações? Organizações & Sociedade: v.7, n.19, 2000.

FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002.

FREITAS, H. et al. O método de pesquisa survey. Revista de Administração, São Paulo, v. 35, n. 3, p.105-112, 2000.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOULDNER, A. The Coming Crisis of Western Sociology. New York: Basic Books Inc., 1970.

HAIR, J. F. et al. Análise Multivariada de Dados. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HALL, R. H. An empirical study of bureaucratic dimensions and their relation to other organizational characteristics. 1961. 147 f. Tese (Doutorado), The Ohio State University, Columbus, 1961.

\_\_\_\_\_. O conceito de burocracia: uma contribuição empírica. In: CAMPOS, Edmundo (Org.). Sociologia da burocracia. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978. p. 29-47.

HELMS, M. K. Bureaucracy and Social Interaction: A Study In The Perceived Interaction Between a Superintendent and Campus Principals. 1985. Tese (Doutorado), North Texas State University, Texas, 1985.

HOPKINS, T. K. O conceito de sistema de autoridade. In: CAMPOS, Edmundo (Org.). Sociologia da burocracia. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978. p. 75-80.

MALHOTRA, N. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MENEGASSI, C. H. M. As dimensões do modelo burocrático nas organizações: um estudo das empresas do Pólo Empresarial Spartaco orientadas pela abordagem da Economia de Comunhão. 2007. 108 f. Dissertação (Mestrado), Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2007.

MERTON, R.K. Estrutura burocrática e personalidade. In: CAMPOS, Edmundo (Org.). Sociologia da burocracia. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978. p. 107-124.

MOTTA, F. C. P. O que é burocracia? 8. ed. São Paulo: Editora Brasiliense, 1986.

VERGARA, S. C. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 2007.