

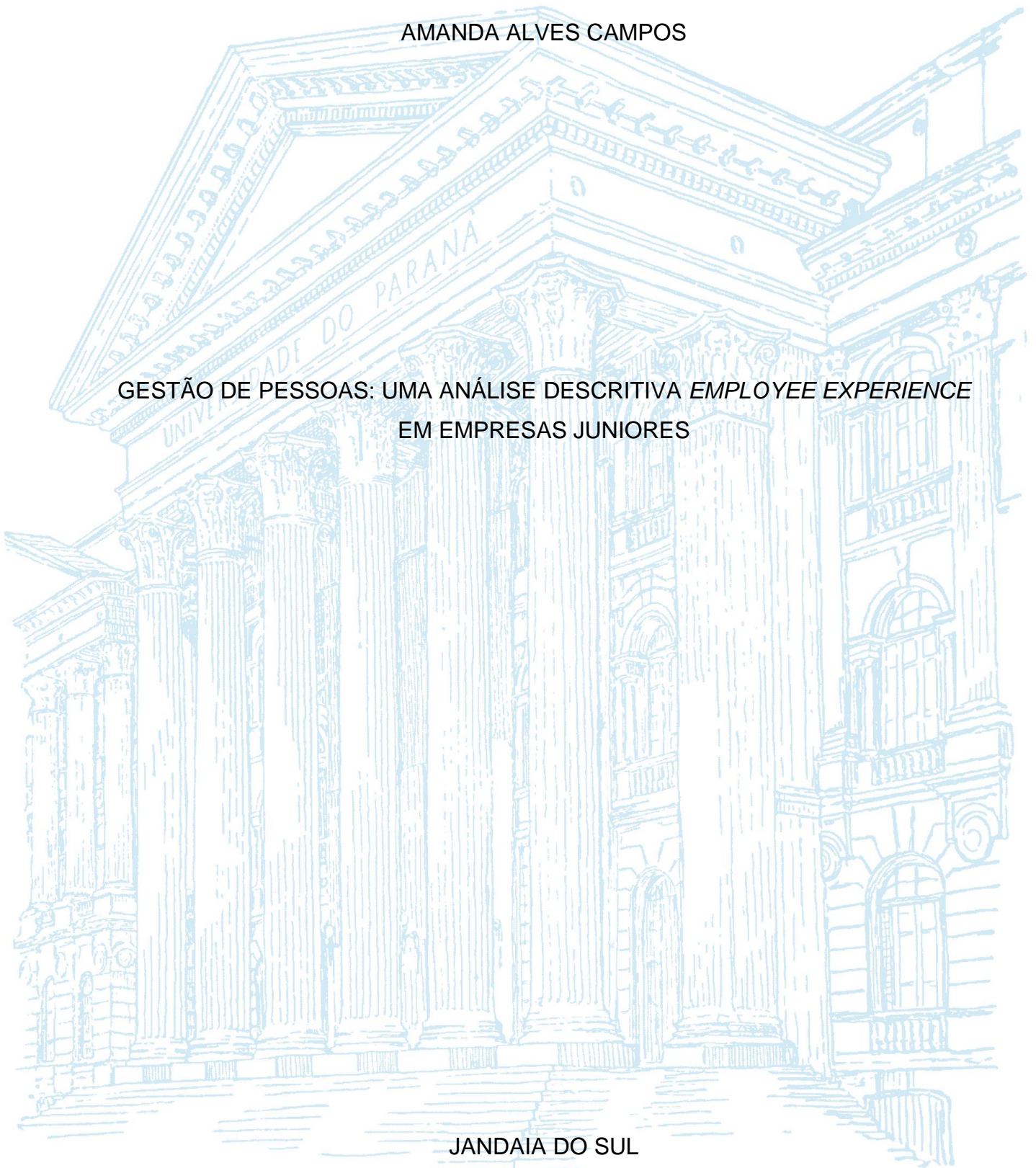
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

AMANDA ALVES CAMPOS

GESTÃO DE PESSOAS: UMA ANÁLISE DESCRITIVA *EMPLOYEE EXPERIENCE*
EM EMPRESAS JUNIORES

JANDAIA DO SUL

2020



AMANDA ALVES CAMPOS

GESTÃO DE PESSOAS: UMA ANÁLISE DESCRITIVA *EMPLOYEE EXPERIENCE*
EM EMPRESAS JUNIORES

Trabalho de Conclusão de Curso II apresentado ao curso de Graduação em Engenharia de Produção, Campus Avançado de Jandaia do Sul, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Rafael Germano Dal Molin Filho

JANDAIA DO SUL

2020

C198g Campos, Amanda Alves
Gestão de pessoas: uma análise descritiva *employee experience* em empresas juniores. / Amanda Alves Campos. – Jandaia do Sul, 2020. 89 f.

Orientador: Prof. Dr. Rafael Germano Dal Molin Filho
Trabalho de Conclusão do Curso (graduação) – Universidade Federal do Paraná. Campus Jandaia do Sul. Graduação em Engenharia de Produção.

1. Empresa Júnior. 2. Gestão de pessoas. 3. Funcionário.
4. *Employee experience*. I. Molin Filho, Rafael Germano Dal. II. Título. III. Universidade Federal do Paraná.

CDD: 658.5



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

PARECER Nº 036 AMANDA ALVES CAMPOS/2021/UFPR/R/JA
PROCESSO Nº 23075.079917/2019-87
INTERESSADO: AMANDA ALVES CAMPOS

TERMO DE APROVAÇÃO DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO.

Título: GESTÃO DE PESSOAS: UMA ANÁLISE DESCRITIVA EMPLOYEE EXPERIENCE EM EMPRESAS JUNIORES

Autor(a): Amanda Alves Campos

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do grau no curso de Engenharia de Produção, aprovado pela seguinte banca examinadora.

Rafael Germano Dal Molin Filho (Orientador)

Juliana Verga Shirabayashi

Adriano Rodrigues Mansanera



Documento assinado eletronicamente por **RAFAEL GERMANO DAL MOLIN FILHO, PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 11/01/2021, às 22:40, conforme art. 1º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



Documento assinado eletronicamente por **JULIANA VERGA SHIRABAYASHI, PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 12/01/2021, às 04:07, conforme art. 1º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



Documento assinado eletronicamente por **ADRIANO RODRIGUES MANSANERA, PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 26/01/2021, às 22:27, conforme art. 1º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



A autenticidade do documento pode ser conferida [aqui](#) informando o código verificador **3241626** e o código CRC **2F0C7A82**.

Dedico este trabalho às mães universitárias: não deixem o patriarcado dizer o que vocês precisam fazer após a maternidade, vocês podem chegar aonde quiserem. Essa vitória é nossa!

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao universo, Deus, por me ensinar sobre o amor.

Aos meus pais pelo afeto, apoio e suporte à educação.

Ao meu filho, meu combustível diário.

Ao Matheus, por acreditar no meu potencial e não me deixar desistir de ser quem eu quero ser.

Ao meu orientador, por exercer sua profissão com extrema humanidade, exímio e maestria.

Ao Movimento Empresa Júnior por me tornar uma pessoa mais comprometida e inconformada com a realidade.

Por fim, agradeço à UFPR, colegas e professores que fizeram parte da minha graduação em Engenharia de Produção.

“Desejo que todas nós consigamos lembrar que estes momentos, e estas lições, fazem de nós quem somos. Por isso, espero que vocês acreditem em vossa história. Espero que consigam reconhecer que aquilo que pensam ser uma fraqueza pode, na verdade, ser um poder. Espero que reconheçam o poder de vossa voz”

Michelle Obama.

RESUMO

As relações empresariais são realizadas por humanos servindo outros humanos. Esta interação faz parte de valores e sentimentos que podem contribuir para além de uma organização, estendendo-se ao mundo. Desta forma, faz-se necessário analisar a Gestão de Recursos Humanos (GRH) de organizações sob a percepção de seus funcionários. Dentre os modelos de análise de GRH está o *Employee Experience* (EX) que é um conceito que surgiu na Era da Informação. Neste sentido, este trabalho analisou a GRH de Empresas Juniores (EJS) por meio do EX sob a percepção dos seus funcionários. Dentre as ações do método de pesquisa, utilizou-se levantamento do tipo survey para Empresas Juniores, cujas participantes estão presentes em cinco estados brasileiros. Com base nos 17 aspectos que juntos compõem o *Employee Experience Score* (EXS), foi elaborado um questionário que foi respondido por 10 EJS de diferentes regiões do país. Os resultados mostram, que apesar do conceito não ser muito difundido dentro das empresas, noventa por cento das EJS respondentes tiveram uma boa pontuação em relação ao *Employee Experience*. Além disso, através das análises realizadas, as empresas foram muito bem classificadas até em comparação com organizações globais. A plataforma de instrumento deste trabalho foi embasada em estratégias e pesquisas de autoria de Jacob Morgan, futurista de destaque nos EUA.

Palavras-Chave: Empresa Júnior, Gestão de Pessoas, Funcionário, *Employee Experience*.

ABSTRACT

The business relationships are carried out from person to person. This interaction is part of values and feelings that can contribute beyond an organization, extending itself to the world. Thus, it is necessary to analyze the Human Resources Management (HRM) of organizations through the perception of its employees. Among the HRM analysis models there is the Employee Experience (EX) which is a concept that emerged in the information age. In this sense, this paper analyzed the Junior Companies HRM through the EX from the perspective of its employees. Among the actions of the research method, a survey was used for Junior Companies, whose participants are present in five Brazilian states. Based on the seventeen aspects that make up the Employee Experience Score (EXS) a survey was prepared, sent and answered by ten Junior Companies from different regions of the country. The results show that, although the concept is not widespread within companies, ninety percent of the responding companies had good scores in relation to the Employee Experience. In addition, through the analyzes carried out, companies were rated very well even compared to global organizations. The instrument platform of this paper was based on strategies and research by Jacob Morgan, a prominent futurist in the USA.

Keywords: *Junior Companies; People Management; Employee; Employee Experience.*

LISTA DE EQUAÇÕES

EQUAÇÃO 1 – LIMITE INFERIOR DO BOXPLOT.....	78
EQUAÇÃO 2 – LIMITE SUPERIOR DO BOXPLOT.....	78

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – FASES DA PESQUISA.....	19
FIGURA 2 - VARIÁVEIS BÁSICAS DA ORGANIZAÇÃO	21
FIGURA 3 - PRINCÍPIO DA SUPERVISÃO FUNCIONAL	23
FIGURA 4 - RELAÇÃO PRODUTIVIDADE X FATOR FÍSICO	25
FIGURA 5 - PIRÂMIDE DAS NECESSIDADES	27
FIGURA 6 - CARACTERÍSTICAS DOS PROFISSIONAIS QUE SE DESTACAM	32
FIGURA 7 – OS CINCO ESPECIALISTAS DE RECURSOS HUMANOS MAIS VOTADOS DO RANKING LATINO-AMERICANO DE 2019.....	33
FIGURA 8 - MECANISMO DOS AMBIENTES ORGANIZACIONAIS.....	37
FIGURA 9 - EMPLOYEE EXPERIENCE SCORE	43
FIGURA 10 – PLATAFORMA EEI DE JACOB MORGAN	44
FIGURA 11 - SURGIMENTO DO MEJ E SUA CHEGADA NO BRASIL	45
FIGURA 12 – EXEMPLIFICAÇÃO DO MÉTODO DE ESCOLHA DAS ESCALAS....	52
FIGURA 13 – PERÍODO DOS EMPRESÁRIOS JUNIORES NA EJ	56
FIGURA 14 – CAMINHO PARA UMA ORGANIZAÇÃO EXPERIENCIAL	58
FIGURA 15 – ABORDAGEM SOBRE O EX NA MAXIMIZA	59
FIGURA 16 - ABORDAGEM SOBRE O EX NA VÍVERES	61
FIGURA 17 - ABORDAGEM SOBRE O EX NA DINÂMICA	62
FIGURA 18 - ABORDAGEM SOBRE O EX NA SOLUÇÕES.....	64
FIGURA 19 - ABORDAGEM SOBRE O EX NA FÓRMULA	65
FIGURA 20 - ABORDAGEM SOBRE O EX NA STAFF	67
FIGURA 21 - ABORDAGEM SOBRE O EX NA PROMAD.....	68
FIGURA 22 - ABORDAGEM SOBRE O EX NA TEÓFILOS.....	70
FIGURA 23 - ABORDAGEM SOBRE O EX NA PROJET	71
FIGURA 24 - ABORDAGEM SOBRE O EX NA PRODUP	73
FIGURA 25 – BOXPLOT DOS RESULTADOS	77

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – CONTRIBUIÇÕES DE FORD E FAYOL.....	24
QUADRO 2 – A CIVILIZAÇÃO INDUSTRIALIZADA E O HOMEM	26
QUADRO 3 – ABORDAGEM CLÁSSICA X ABORDAGEM COMPORTAMENTAL ..	28
QUADRO 4 – AS ERAS DA ADMINISTRAÇÃO	30
QUADRO 5 – SÍNTESE DE ARTIGOS COM APLICAÇÃO DO EMPLOYEE EXPERIENCE NOS ÚLTIMOS 5 ANOS	34
QUADRO 6 - ASPECTOS FÍSICOS.....	37
QUADRO 7 - ASPECTOS TECNOLÓGICOS	39
QUADRO 8 - ASPECTOS CULTURAIS.....	40
QUADRO 9 - ATRIBUTOS DO AMBIENTE FÍSICO	41
QUADRO 10 - ATRIBUTOS DO AMBIENTE TECNOLÓGICO	42
QUADRO 11 - ATRIBUTOS DO AMBIENTE CULTURAL.....	42
QUADRO 12 - REQUISITOS BÁSICOS PARA CRIAÇÃO DE PROJETOS	47
QUADRO 13 - CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA QUANTO A ABORDAGEM DO PROBLEMA	50
QUADRO 14 - CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA DO PONTO DE VISTA DOS OBJETIVOS DA PESQUISA.....	51

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – LOCALIZAÇÃO E CURSO DAS EJS	57
TABELA 2 – TOTAL DE FUNCIONÁRIOS DAS EJS E PARTICIPAÇÃO	57
TABELA 3 – RESULTADO DA PESQUISA NA MAXIMIZA	60
TABELA 4 – RESULTADO DA PESQUISA NA VÍVERES	61
TABELA 5 – RESULTADO DA PESQUISA NA DINÂMICA	63
TABELA 6 – RESULTADO DA PESQUISA NA SOLUÇÕES	64
TABELA 7 – RESULTADO DA PESQUISA NA FÓRMULA	66
TABELA 8 – RESULTADO DA PESQUISA NA STAFF	67
TABELA 9 – RESULTADO DA PESQUISA NA PROMAD	69
TABELA 10 – RESULTADO DA PESQUISA NA TEÓFILOS	70
TABELA 11 – RESULTADO DA PESQUISA NA PROJET	72
TABELA 12 – RESULTADO DA PESQUISA NA PRODUP	73
TABELA 13 – RANKING ENTRE AS EJS	74
TABELA 14 – COMPARAÇÃO DO EX COM EMPRESAS GLOBAIS	75
TABELA 15 – ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS	76

LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

- CNEJ – Conceito Nacional de Empresas Juniores
- DP – Departamento de Pessoal
- EI – *Employee Experience Index*
- EJ – Empresa Júnior
- EJS – Empresas Juniores
- EX – *Employee Experience*
- EXS – *Employee Experience Score*
- GP – Gestão de Pessoas
- MEJ – Movimento Empresa Júnior
- OIT – Organização Internacional do Trabalho
- RBS – *Royal Bank of Scotland*
- TI – Tecnologia da Informação

LISTA DE SÍMBOLOS

® - Marca Registrada

™ - *Trademark*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 JUSTIFICATIVA	18
1.2 OBJETIVOS	19
1.2.1 Objetivo geral	19
1.2.1.1 Objetivos específicos	19
1.3 METODOLOGIA	19
1.4 DELIMITAÇÃO DO TRABALHO	20
1.5 APRESENTAÇÃO DO TRABALHO	20
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	21
2.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	21
2.1.1 Principais teóricos da área de Recursos Humanos	22
2.1.2 Experiência de Hawthorne	24
2.1.1.1 Princípios básicos da teoria das relações humanas	26
2.1.3 Fator Humano	27
2.1.4 Era da Informação	29
2.2 GESTÃO DE PESSOAS EM METODOLOGIAS ÁGEIS	30
2.2.1 Especialistas da América Latina	31
2.2.2 Aplicação do Employee Experience	33
2.3 O <i>EMPLOYEE EXPERIENCE</i>	35
2.3.1 Ambiente Físico	37
2.3.2 Ambiente Tecnológico	39
2.3.3 Ambiente Cultural	40
2.3.4 Employee Experience Score (EXS)	41
2.4 O MOVIMENTO EMPRESA JÚNIOR	44
2.4.1 Histórico	44
2.4.2 O que é Empresa Júnior?	46
2.4.3 O Movimento	47
2.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE A REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	48
3 METODOLOGIA	50
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	50
3.2 COLETA DE DADOS E INSTRUMENTAÇÃO DA PESQUISA	51
3.3 TABULAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	52
3.4 FASES DA PESQUISA	53
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	54

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA APLICAÇÃO.....	54
4.2 DESCRIÇÃO DA AMOSTRA	56
4.3 ANÁLISE DO <i>EMPLOYEE EXPERIENCE SCORE</i>	58
4.3.1 Maximiza.....	59
4.3.2 Víveres.....	60
4.3.3 Dinâmica	62
4.3.4 Soluções	63
4.3.5 Fórmula.....	65
4.3.6 Staff	66
4.3.7 Promad	68
4.2.8 Teófilos	69
4.2.9 Projet.....	71
4.2.10 Produp	72
4.4 ANÁLISE COMPARATIVA.....	74
4.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	76
5 5. CONCLUSÃO	79
5.1 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	80
REFERÊNCIAS.....	81
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....	84

1 INTRODUÇÃO

Diversas percepções sobre o trabalho surgiram ao longo do tempo. Contribuições de civilizações antigas, administração militar, revoluções industriais, teoria da administração e evoluções tecnológicas contribuíram para que a caracterização da atividade do funcionário fosse reavaliada e repensada dentro das empresas. Dentre tantas percepções, de acordo com a Brasil Júnior (BJ), surge em 1967, por alunos franceses da Escola Superior de Ciências Econômicas e Comerciais de Paris (ESSEC), o Movimento Empresa Júnior (MEJ). O intuito na ocasião era de complementar a formação antes mesmo da conclusão de seus cursos, e ressignificar a relação entre empresas e universitários, a fim de despertar o espírito empreendedor dos jovens comprometidos com uma nova geração de líderes.

De acordo com Soares (2015), antigamente, as organizações davam pouca importância aos funcionários. O chamado Departamento de Pessoal (DP), tinha a função de cuidar somente das contratações e demissões. Atualmente já é possível identificar empresas que valorizam seus colaboradores, evolução que transformou o DP em Gestão de Pessoas (GP).

Apesar de oferecer serviços de baixo custo para a comunidade local, Empresas Juniores (EJS), também acompanham essa evolução. O que para muitas empresas era apenas um departamento de tarefas burocráticas, contratação e demissão, passou a ser um setor de impactos significativos nos procedimentos da Empresa Júnior (EJ), e não deixou de evoluir. De acordo com Chiavenato (2010), na nova concepção de GP, as pessoas deixam de ser simples recursos (humanos) organizacionais, para serem fadadas como indivíduos de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, destrezas, aspirações e percepções singulares, sendo os novos parceiros da organização, e quando fala-se em parceria, fala-se em companheirismo.

Todavia, muitas organizações e profissionais ainda não perceberam a valiosidade deste setor para os benefícios lucrativos da empresa. Existem inúmeras ações que contribuem para que a corporação obtenha vantagem competitiva, dentre

elas, mecanismos de motivação dos funcionários, treinamentos que alavanquem o planejamento estratégico, e um clima organizacional harmonioso.

Segundo Chiavenato (2010), tratar as pessoas apenas como mais um dos tipos de recursos é um desperdício de talentos e produtividade. Deste modo, hoje se fala em Gestão de Pessoas e não mais em Recursos Humanos, justamente para apontar essa nova visão, não mais como meros funcionários que recebem salário em função do tempo trabalhado à empresa, mas como parceiros e colaboradores do negócio da empresa.

A era contemporânea exige novas formas de pensar na gestão de uma organização, desta forma, Jacob Morgan, autor do livro *The Employee Experience Advantage*, apresenta uma sólida metodologia de análise dos funcionários. Segundo Morgan (2017), pesquisas realizadas nas universidades de Cornell, Chicago e Califórnia, apontam que quando as pessoas gastam dinheiro em experiências, elas se sentem mais felizes por mais tempo, por outro lado, quando gastam dinheiro em itens físicos a felicidade se esvai a longo prazo. Seguindo os passos dessa pesquisa, as organizações experimentais descobriram como mudar completamente o relacionamento de seus funcionários com o trabalho. Não é mais uma compra física – tempo em troca de dinheiro – mas um investimento em uma experiência valiosa. E para fazer esse investimento e proporcionar essa experiência, deve-se cultivar os ambientes físicos, tecnológicos e cultural do local de trabalho. O autor apresenta em seu livro o *Employee Experience Score – EXS* baseado em 17 aspectos que juntos resultam em um índice, o chamado EEI – *Employee Experience Index*.

As informações de retorno por parte dos funcionários das organizações são aspectos fundamentais para promoção das melhorias sobre todos os aspectos de controle e desenvolvimento das funções de Gestão de Recursos Humanos. O *Employee Experience*, em tese, apresenta-se como um bom sinalizador para os *feedbacks* sobre como os empresários juniores veem as suas próprias realizações de desenvolvimento, bem como do próprio MEJ onde estão inseridos.

1.1 JUSTIFICATIVA

Considerando as significantes áreas que influenciam diretamente a produção de uma organização, em especial a GP, é evidente que pessoas desmotivadas tendem a ter seus índices de produtividade reduzidos. A aplicabilidade deste trabalho, justifica-se na importância de ouvir e aplicar atentamente as expectativas, desejos e necessidades dos funcionários de modo que sua experiência seja benéfica não somente para a empresa, mas para todos os envolvidos.

Uma empresa que não preza pela gestão de pessoas pode deixar de ter vantagem competitiva no mercado. Em contrapartida, as pessoas querem ser valorizadas e ter suas necessidades atendidas assim como o reconhecimento das suas características. A análise *Employee Experience* proposta neste trabalho, busca compreender os elementos que favorecem o elo de ligação entre a empresas e o seu ativo mais valioso que são as pessoas.

Segundo Schultz (2019), uma vez que os funcionários são tratados de forma benevolente, o investimento deixa de ser um fator potencializador de custos e passa a ser um fator potencializador de lucros, como um poderoso elemento motivador. Por conseguinte, gera-se um índice *turnover* reduzido, além de estimular a conexão com os clientes, aumenta também a economia da empresa em termos monetários.

De acordo com Gonçalves (2017), manter os clientes felizes e manter os empregados comprometidos são duas faces da mesma moeda. Entretanto, o lado da moeda que enaltece o *Employee Experience* é pouco citado no meio acadêmico. Dessa forma, a escassa exploração de pesquisas acadêmicas a respeito da importância da experiência do funcionário, viabilizou a elaboração de um projeto de pesquisa no tema.

Além desta lacuna na academia que motivou o projeto, vale ressaltar o vínculo pessoal que a autora possui com GP, através de sua vivência por dois anos no departamento de Desenvolvimento Humano em uma das Empresas Juniores (EJS) da Universidade Federal do Paraná.

A análise *Employee Experience*, realizada neste trabalho com o objeto de pesquisa no MEJ, pode ser uma grande precursora para os incentivos de melhoria na gestão de pessoas às EJS, entre outras perspectivas de atuação.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar a Gestão de Recursos Humanos de Empresas Juniores sob a percepção dos seus funcionários.

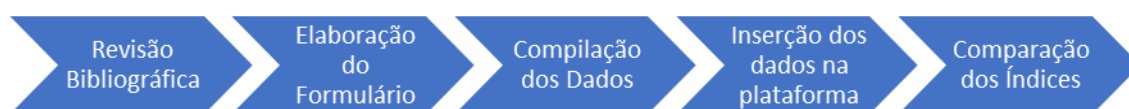
1.2.1.1 Objetivos específicos

1. Analisar como as necessidades humanas se relacionam com a motivação em ambientes de Empresas Juniores;
2. Analisar e classificar as EJS quanto a seus índices *Employee Experience*;
3. Analisar os macroambientes do *Employee Experience* em Empresas Juniores.

1.3 METODOLOGIA

Esta pesquisa, de caráter quanti-qualitativo apresentou as seguintes etapas (FIGURA 1), para atingir os resultados esperados.

FIGURA 1 – FASES DA PESQUISA



FONTE: Autora (2020).

A primeira etapa, consistiu em pesquisar na literatura, conceitos relevantes para estruturar a segunda etapa, que através do embasamento teórico foram primordiais para elaboração da estrutura do formulário. Para atingir os resultados, os dados foram compilados para então serem inseridos na plataforma de autoria de Jacob Morgan. Na última etapa, com a classificação e resultados referente ao

Employee Experience obtidos na plataforma, foi realizada uma análise de comparação entre as Empresas Juniores em estudo e outras organizações globais através de análises estatísticas de caráter descritivo.

1.4 DELIMITAÇÃO DO TRABALHO

Este projeto de pesquisa delimitou-se a coletar informações sobre a Gestão de Recursos Humanos, com foco na Era da Informação, sob a perspectiva dos próprios funcionários, tendo como referência 10 Empresas Juniores de diferentes regiões do Brasil, sendo elas o nordeste, sudeste e sul do país.

1.5 APRESENTAÇÃO DO TRABALHO

Esta monografia foi estruturada em cinco capítulos, os quais estão descritos a seguir:

Capítulo 1: Apresentou a introdução, justificativa, objetivo geral e objetivos específicos.

Capítulo 2: Abordou a revisão de literatura, trazendo a evolução da área de Gestão de Pessoas, conceitos aplicados em Metodologias Ágeis, apresentação do *Employee Experience*, do Movimento Empresa Júnior, e as considerações finais acerca da Revisão Bibliográfica.

Capítulo 3: Exibiu a classificação da pesquisa, as fases e procedimentos metodológicos aplicados para o desenvolvimento do estudo e a caracterização do objeto.

Capítulo 4: Apresentou os resultados e discussões deste estudo juntamente com suas considerações finais.

Capítulo 5: Apresentou a conclusão e recomendações para trabalhos futuros.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este capítulo foi estruturado em cinco subcapítulos. Inicialmente apresentou-se a evolução da área de Gestão de Pessoas, em seguida abordou-se a sua aplicação em Metodologias Ágeis, passando pelo contexto do *Employee Experience*, para posteriormente discorrer sobre a história do Movimento Empresa Júnior, percurso do objeto de estudo. Por fim, as considerações finais sobre a revisão foram apresentadas.

2.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Aqui, aponta-se algumas percepções surgidas sobre o trabalho ao longo do tempo, explorando diversas contribuições que fizeram com que a atividade de Administração de Recursos Humanos se transformasse em Gestão de Pessoas.

A organização, conforme apresentado na FIGURA 2, tem as seguintes variáveis básicas: pessoas; tarefas; estrutura; tecnologia; ambiente.

FIGURA 2 - VARIÁVEIS BÁSICAS DA ORGANIZAÇÃO



FONTE: Adaptado de Lima (1996).

De acordo com Lima (1996), administração é o processo pelo qual os variados elementos, mesmo sem ter relação, são congregados em um sistema total para atingir determinado objetivo. Este trabalho foca na gestão que engloba a coordenação de pessoas.

Segundo Costa (2010), a história da Gestão de Pessoas veio a refletir-se com grande impacto na Era da Informação, mas tomou início de fato com a Revolução Industrial. A primeira revolução industrial (1780 a 1860) desenvolveu o sistema fabril, logo, atividades que eram feitas manualmente pelo artesão, agora passavam para as fábricas que produziam em maior escala. Já a segunda revolução industrial (1860 a 1914) transformou os métodos de produção, inserindo as máquinas com maior velocidade e eficiência, especializando o trabalhador e dividindo o planejamento da execução da tarefa.

A partir da organização dos trabalhadores em fábricas, vários teóricos passaram a estudar essa estrutura. Muitos somente destacaram um ou outro ponto, mas alguns realizaram estudos muito importantes na área da Administração e provocaram grandes modificações na forma de produção das empresas. Essas contribuições trouxeram avanços na forma como o trabalho era organizado e, conseqüentemente, na forma como a gestão de pessoas era realizada.

2.1.1 Principais teóricos da área de Recursos Humanos

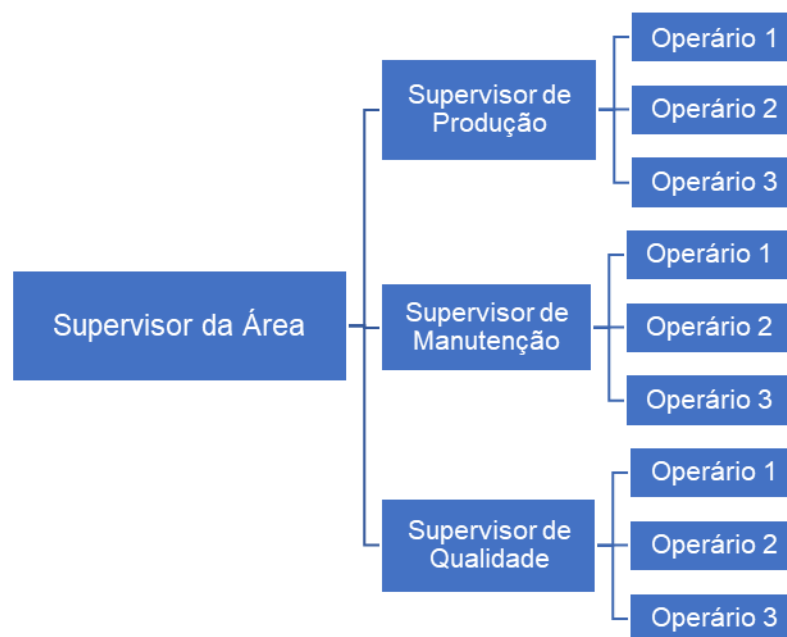
Neste subcapítulo, conhecer-se-á alguns desses teóricos e suas considerações que afetaram o processo evolutivo da área de Recursos Humanos.

Em concordância com Rosa (2011), Taylor dedicou-se a estudar o indivíduo e sua tarefa no chão de fábrica, suas pesquisas baseavam-se na observação dos operários durante a execução de seus trabalhos. Com isso, Taylor constatou que faltava uniformidade nos processos de trabalho, portanto deveriam ser estabelecidos processos padronizados, caso contrário cada um faria o trabalho do seu jeito, sempre estabelecendo a produção no nível mais baixo. Ademais, analisando dois campos, percebeu que a gerência desconhecia as rotinas de trabalho e o tempo em que cada uma deveria ser executada, e por isso as operações da fábrica deveriam ser medidas e devidamente controladas para que possível estabelecer padrões de atividade para cada tarefa. Por sua vez, analisando os funcionários, cada um deveria

ser colocado no cargo para o qual tem aptidão e ser devidamente treinado, estabelecendo-se, assim, uma condição de trabalho adequada, por fim, aumentando-se a produtividade da empresa.

De acordo com Chiavenato (2010), Taylor propôs princípios, chamados de ORT (Organização Racional do Trabalho). Para Taylor o operário era incapaz de planejar a sua atividade, por conta disso, ela deveria ser planejada pela gerência, cabendo ao funcionário somente executá-la. Seguindo essa mesma linha de raciocínio, este teórico, criou o princípio da Supervisão Funcional (FIGURA 3), ou seja, cada operário seria controlado por um supervisor específico, cujo este, também seria supervisionado por outro profissional.

FIGURA 3 - PRINCÍPIO DA SUPERVISÃO FUNCIONAL



FONTE: Adaptado de Chiavenato (2010).

Taylor também incluiu na ORT outras importantes diretrizes, como a adequação da ferramenta de trabalho à tarefa e de equipamentos de produção, arranjo físico das máquinas, melhoria do ambiente físico, o aumento da ventilação e o arranjo do fluxo de produtos e máquinas, prezando o conforto do trabalhador.

Entretanto, essas modificações, apesar de parecerem se relacionar com Recursos Humanos (RH) e visarem ao bem-estar do trabalhador, tinham somente um objetivo: aumentar a produtividade da fábrica. Novas teorias originaram-se das

pesquisas de Taylor, sendo Henry Ford (1863 – 1947) e Fayol (1841 – 1925) os novos teóricos da administração (QUADRO 1).

QUADRO 1 – CONTRIBUIÇÕES DE FORD E FAYOL

FAYOL	FORD
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração das funções administrativas; • Administração da empresa é distinta das operações de produção. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adição da esteira à produção; • Trabalhador fixa-se em seu posto de trabalho; • Intensificação da produção.

FONTE: Adaptado de Chiavenato (2010).

Em suma, percebe-se que o objetivo de Ford, era tornar a produção mais rápida, enquanto o de Fayol era focar seus estudos na divisão da hierarquia, detalhando as funções do administrador, sendo elas; Prever, Organizar, Coordenar, Comandar e Controlar, e a dos operários; executar suas tarefas. Para Fayol, quanto maior o nível hierárquico, mais o funcionário executa funções administrativas e menos operacionais e, em contrapartida, quanto menor seu nível hierárquico, mais funções operacionais são executadas.

2.1.2 Experiência de Hawthorne

A administração de recursos humanos sofreu grande impacto após a Experiência de Hawthorne, feita entre 1927 e 1933, com o objetivo de medir o efeito de fatores físicos sobre a produtividade dos trabalhadores.

De conformidade com Delboni (2015), o experimento de Hawthorne foi um estudo conduzido na *Western Electric Company*, empresa Norte Americana do ramo de Engenharia Elétrica. Elton Mayo (1880-1949), australiano, psicólogo, sociólogo e pesquisador das organizações, foi o precursor desta pesquisa, na qual objetivava-se a entender na época quais eram os fatores que poderiam realmente aumentar a produtividade na empresa.

Em primeira análise, a empresa sofria uma situação de tentar melhorar e aumentar a oferta de produto no mercado, Elton Mayo foi chamado para fazer um trabalho como consultor, todavia, o pesquisador descobriu algo completamente diferente do que era a proposta inicial. Inicialmente, influenciado por Taylor e Fayol,

o australiano acreditava que havia alguns tipos de fatores capazes de aumentar a eficiência produtiva, e assim foi até a empresa com a finalidade de testar estes fatores, como iluminação, ventilação e espaço entre as mesas, a fim de entender que fatores físicos poderiam realmente aumentar a produtividade, e pra sua surpresa, quando ele começou a monitorar esses fatores percebe que aumentando determinado fator, aumentava a produtividade mas no momento que voltava esse fator ao patamar original, a produtividade se mantinha constante, em vista disso, era difícil concluir que um determinado fator ou outro, pudessem ser capazes de serem responsabilizados pelo aumento de produtividade.

Três anos antes, segundo Chiavenato (1979), Mayo conduziu uma pesquisa em uma indústria têxtil com elevadíssima rotatividade de pessoal, havia tentado vários esquemas de incentivos salariais. Mayo introduziu um intervalo de descanso, delegou aos operários a decisão sobre horários de produção e contratou uma enfermeira. Em pouco tempo, emergiu um espírito de grupo, a produção aumentou e a rotatividade do pessoal diminuiu. A FIGURA 4, representa três cenários da experiência.

FIGURA 4 - RELAÇÃO PRODUTIVIDADE X FATOR FÍSICO



FONTE: Adaptado de Mayo (1927).

A princípio, quando ele começa a avaliar esse grupo de amostra em um cenário em que não se mexe nos fatores físicos, existe uma determinada produtividade, na sequência a partir do momento em que se eleva os fatores físicos, a produtividade eleva-se também, em contrapartida, em um último panorama, quando os fatores físicos retornam ao seu patamar original, a produtividade não volta ao seu nível inicial, mas mantém-se constante. Portanto Elton Mayo, observou que o aumento da produtividade não se relacionava diretamente com os fatores físicos, e sim por uma questão muito mais ligada a comportamento, os funcionários acreditavam que a alteração dos fatores físicos se davam devido a alguém da empresa estar preocupado com eles e portanto a alteração das variáveis justificava-se para melhorar suas condições de trabalho.

Em seguida Elton reproduz esse estudo, nominando-o de Experimento de Hawthorne, sendo o nome do bairro em Chicago onde estava instalada a *Western Electric Company*, a ideia era fazer menção ao bairro pelo tempo que demorou para ter algum tipo de conclusão. Por fim, visto que a preocupação dos chefes com os subordinados em manter o ambiente de trabalho melhor, era por si só uma alavanca muito generosa para o aumento de produtividade, esta experiência, proporcionou conclusões que deram origem à Teoria das Relações Humanas.

2.1.1.1 Princípios básicos da teoria das relações humanas

A partir do que foi encontrado na Experiência de Hawthorne, surge a Teoria das Relações Humanas (QUADRO 2).

QUADRO 2 – A CIVILIZAÇÃO INDUSTRIALIZADA E O HOMEM

1	O trabalho é uma atividade tipicamente grupal.
2	O operário não reage como indivíduo isolado, mas como membro de um grupo social, que possui um líder.
3	A tarefa básica da Administração é formar uma elite de administradores capaz de compreender as pessoas e de comunicar-se através de chefes democráticos, persuasivos e simpáticos.
4	O ser humano é motivado pela necessidade de “estar junto”, de ser reconhecido e de receber adequada comunicação.

FONTE: Adaptado de Chiavenato (2004).

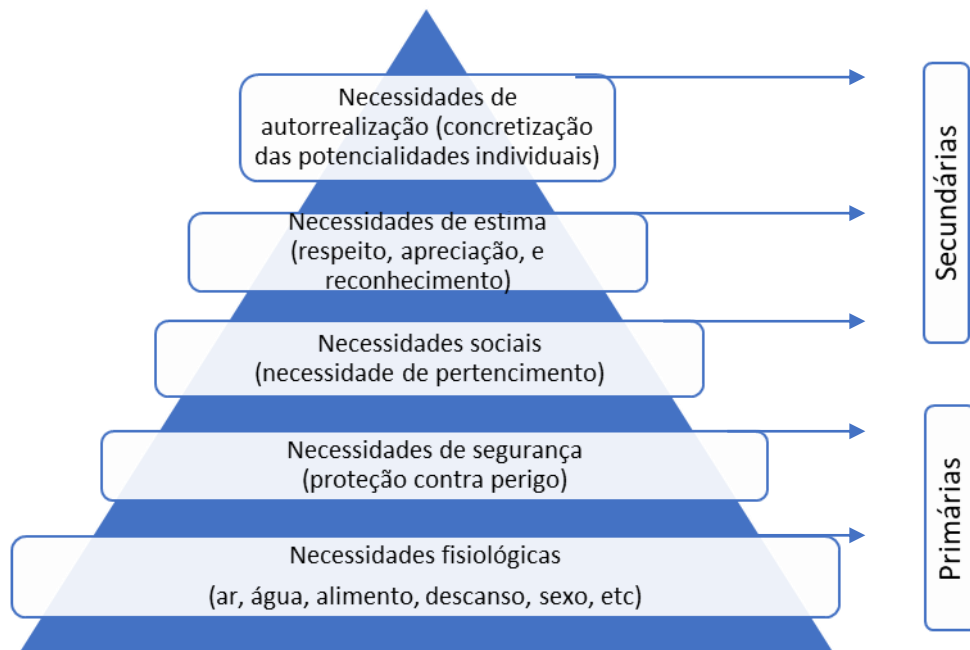
Diversas considerações sobre as relações humanas surgiram, estas são retratadas por Chiavenato (2004), conforme segue:

- O nível de produção é resultante da integração social;
- Existe um comportamento dos funcionários em relação a recompensas e sanções (punições) sociais;
- Os funcionários se organizam em grupos informais, ou seja, aqueles que estão fora da estrutura hierárquica da empresa (seu organograma);
- A empresa deve considerar os aspectos emocionais dos seus trabalhadores.

2.1.3 Fator Humano

É possível perceber que o fator humano ganha maior importância a partir das considerações da Teoria das Relações Humanas, e também da Teoria Comportamental que traz, segundo Chiavenato (2004), como principais contribuições, o surgimento do Behaviorismo (estudo do comportamento humano); a relação de fatores de motivação, estudada por Herzberg; a pirâmide das necessidades, montada por Maslow (FIGURA 5).

FIGURA 5 - PIRÂMIDE DAS NECESSIDADES



FONTE: Adaptado de Maslow (2003).

Abraham Maslow é o autor da teoria que se baseia na ideia das necessidades humanas. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas (necessidades fisiológicas) e no topo, as necessidades mais elevadas (as necessidades de autorrealização). A intensidade das necessidades e sua manifestação são variadas e obedecem às diferenças individuais entre as pessoas.

A teoria de Maslow é importante no ambiente de trabalho, uma vez que ressalta que as pessoas não necessitam apenas de recompensas financeiras, mas também de respeito e atenção dos seus superiores. Por isso, ao distribuir tarefas, criar condições de trabalho e definir as estruturas organizacionais, os gerentes precisam considerar as necessidades de cada funcionário para obter melhores resultados. Assim, para Maslow (2003), uma vez que as necessidades humanas estiverem satisfeitas, os indivíduos estarão motivados para o trabalho.

É necessário que a empresa passe a se relacionar com o operário de forma a aumentar a sua produtividade, fazendo com que ele fique motivado e se sinta parte de uma coletividade, voltada à empresa. Podemos, portanto, como traz o QUADRO 3, traçar um paralelo entre as primeiras teorias de Taylor, Ford e Fayol (conhecidas como abordagens clássicas ou científicas) e as teorias de relações humanas e comportamental (abordagens comportamentais).

QUADRO 3 – ABORDAGEM CLÁSSICA X ABORDAGEM COMPORTAMENTAL

ABORDAGEM CLÁSSICA	ABORDAGEM COMPORTAMENTAL
<ul style="list-style-type: none"> • Trata a organização como máquina. • Enfatiza as tarefas ou a tecnologia. • Inspirada em sistemas de engenharia. • Autoridade centralizada. • Linhas claras de autoridade. • Especialização e competência técnica. • Acentuada divisão do trabalho. • Confiança nas regras e regulamentos. • Clara separação entre linha e staff. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trata a organização como grupos humanos. • Enfatiza as pessoas e grupos sociais. • Inspirada em sistemas de psicologia. • Delegação de autoridade. • Autonomia dos empregados. • Confiança e abertura. • Ênfase nas relações interpessoais. • Confiança nas pessoas. • Dinâmica grupal e interpessoal.

FONTE: Adaptado de Chiavenato (2011).

Percebe-se que, com o passar do tempo, o foco das organizações passou a ser voltado às pessoas. Conceitos como autonomia dos empregados, motivação, liderança e comunicação organizacional, passou a ter importância na conquista da produtividade, resultando em um grande passo para a área de Gestão de Pessoas.

2.1.4 Era da Informação

A Era Industrial cedeu lugar à Era da Informação, de acordo com Chiavenato (2004), as mudanças se tornaram muito rápidas e imprevistas, causadas pelo grande desenvolvimento da tecnologia da informação.

Seguindo o mesmo pensamento crítico de um dos gurus da Economia, Joseph Schumpeter, diz que ao invés de tentar otimizar o que já existe, a atitude produtiva é a de inovar por meio daquilo que ele chamou de destruição criativa. Destruir o velho para criar o novo.

Nesse cenário, no qual as empresas dispõem de informações em tempo real, as organizações mais bem-sucedidas são aquelas que conseguem tomar a informação e processá-la mais rapidamente que as demais (Delgado, 2015). As pessoas passam a ser o capital humano da organização e, para aproveitá-lo ao máximo, muitas empresas abandonam as estruturas organizacionais e baseiam as suas atividades em equipes de trabalho. Os escritórios com espaços físicos e salas fechadas dão lugar a um ambiente amplo e coletivo de trabalho, muitas vezes alocados à distância da empresa, interligando os funcionários de forma eletrônica.

Surge então, como uma nova abordagem da Administração de Recursos Humanos, a Gestão de Pessoas.

Nesta nova concepção, as pessoas deixam de ser simples recursos (humanos) organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, destrezas, aspirações e percepções singulares. São os novos parceiros da organização. (CHIAVENATO, 2010, p. 31).

O QUADRO 4 apresenta uma síntese da Era da Administração desde 1900 até a conjuntura da atual Era da Informação.

QUADRO 4 – AS ERAS DA ADMINISTRAÇÃO

ERAS:	INDUSTRIALIZAÇÃO CLÁSSICA (1900-1950)	INDUSTRIALIZAÇÃO NEOCLÁSSICA (1950-1990)	INFORMAÇÃO (1990+)
Estrutura organizacional predominante	Burocrática, funcional, piramidal, centralizadora, rígida e inflexível. Ênfase nos órgãos.	Mista, matricial, com ênfase nos departamentos, divididos por produtos, serviços ou unidades de negócio.	Fluida, ágil e flexível, totalmente descentralizada. Ênfase nas redes de equipes multifuncionais.
Cultura Organizacional predominante	Foco no passado, nas tradições e nos valores conservadores. Valorização da tradição e da experiência.	Transição. Foco no presente e no atual. Valorização da renovação e da revitalização.	Foco no futuro e no destino. Valorização do conhecimento e da criatividade.
Ambiente Organizacional	Estático, previsível, poucas e gradativas mudanças.	Intensificação e aceleração das mudanças ambientais.	Mutável, imprevisível, turbulento, com grandes e intensas mudanças.
Modos de lidar com as pessoas	Pessoas como fatores de produtos estáticos. Ênfase nas regras e controles rígidos para regular pessoas.	Pessoas como recursos organizacionais que devem ser administrados. Ênfase nos objetivos organizacionais para dirigir as pessoas.	Pessoas como seres humanos proativos e inteligentes que devem ser impulsionados. Ênfase na liberdade e no comprometimento para motivar as pessoas.
Administração de pessoas	Relações Industriais.	Administração de Recursos Humanos.	Gestão de Pessoas.

FONTE: Chiavenato (2010).

Ágil, rede, valorização, intensas, liberdade, e gestão de pessoas, são palavras que juntas prometem o avanço desta Era da Informação.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS EM METODOLOGIAS ÁGEIS

De acordo com Justo (2019), metodologias ágeis são práticas conjuntas que proporcionam uma forma mais maleável, em relação às mudanças, de gerenciar projetos. Dessa forma, metodologias ágeis têm como principal restrição o tempo e são caracterizadas por produzirem entregas rápidas e frequentes.

Seguindo essa linha de raciocínio, Lemos (2003 *apud* OLIVEIRA, 2018), explica que a liberação das redes digitais, possibilitou a abertura dos indivíduos para a criação de uma história coletiva, aberta e interativa. Assim, todos os públicos são potencialmente formadores de opinião sobre as práticas das organizações. Quando

se trata de gestão de pessoas, as pessoas de modo geral, têm na internet voz, autonomia e potencial para reverberar avaliação e opinião sobre determinada organização, o que tem como consequência um impacto na percepção da imagem e na marca desta instituição.

2.2.1 Especialistas da América Latina

Todas as informações contidas neste subcapítulo, foram retiradas direto da GOIntegro. Empresa Argentina, que segundo publicação feita pela Startupi (2014), portal de mídia brasileiro sobre o mercado de Startups, foi criada em 2002 com escritórios no Chile, Brasil, Colômbia, Uruguai, México e Peru.

Em tempos de se reinventar, a GOIntegro, plataforma líder em *Employee Experience* focada no colaborador, promoveu a partir de 2018 o #HRInfluencersLatAm.

De acordo com a plataforma, com o intuito de reconhecer líderes que, com seu conhecimento e experiência, influenciam o trabalho de muitos profissionais da região e promovem mudanças positivas na organização, a GOIntegro desenvolveu o #HRInfluenciadoresLatAm sendo o primeiro *ranking* latino-americano composto por 100 especialistas em Recursos Humanos.

Para participar do #HRInfluencersLatAm, os profissionais precisam se destacar por algumas das seguintes características (FIGURA 6).

FIGURA 6 - CARACTERÍSTICAS DOS PROFISSIONAIS QUE SE DESTACAM

**Encanta por sua experiência**

Conhece as oportunidades e os desafios do setor e dispõe das ferramentas necessárias para enfrentá-los de maneira eficaz e proveitosa.

**Inspira a atuação de outros**

A partir de uma simples ideia, uma palavra ou uma tendência, é capaz de inspirar outras pessoas a materializá-las. Nada fica somente no papel.

**Compartilha seus conhecimentos**

Seu perfil do LinkedIn está repleto de artigos e atualizações sobre tendências e boas práticas em RH. Está constantemente aprendendo e compartilha - por vários meios - estudos, postagens em blogs ou material útil para outros profissionais.

**Tem uma voz e um ponto de vista autênticos**

Destaca-se por sua comunicação eficaz. É capaz de gerar debates, discussões e conversas sobre tópicos de interesse em Recursos Humanos para aprimorar o conhecimento e a aprendizagem mútuos.

FONTE: GOintegro (2019).

Em 2019 o *ranking*, assim como o primeiro que aconteceu no ano de 2018, foi construído por votação do público. Segundo a GOintegro, a primeira etapa consistiu na indicação, onde os próprios internautas foram convidados a indicar até três pessoas, que mereciam fazer parte do *ranking*. Para realizar a indicação além de fazer um cadastro pessoal, foi necessário inserir o endereço de rede do perfil do LinkedIn de todos os nomeados.

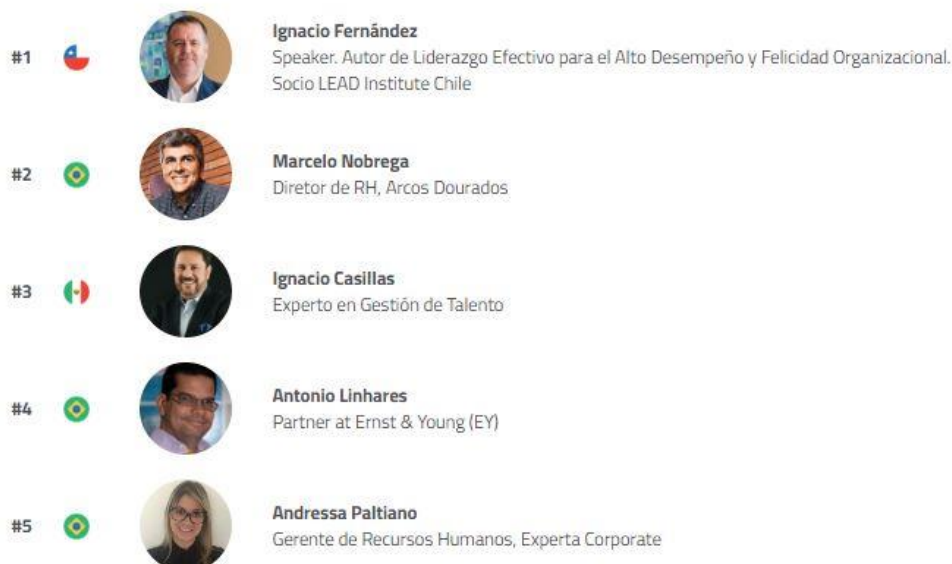
A segunda etapa, criação do *ranking* final, foi elaborada pela GOintegro incluindo os mais indicados. Para votar era necessário entrar com os dados pessoais e selecionar no máximo 10 participantes, filtrando por nome e país.

Por fim, a terceira e última etapa fruto das indicações e votação com os Top100, gerou o *ranking* final. O *ranking* de 2019, contou com 40.000 participantes que votaram entre mais de 200 especialistas.

Por definição, de acordo com a plataforma GOintegro, um *HR Influencer*, é um profissional de Recursos Humanos que, através de canais digitais e presenciais, contribui para o crescimento de outros colaboradores, da empresa em geral e do setor, com sua experiência e conhecimento.

Grandes nomes da área de RH compuseram o *Ranking* Latino-Americano de 2019 (FIGURA 7).

FIGURA 7 – OS CINCO ESPECIALISTAS DE RECURSOS HUMANOS MAIS VOTADOS DO RANKING LATINO-AMERICANO DE 2019



FONTE: GOintegro (2019).

O resultado final dos Top100 #HRInfluencersLatAm2019, contou com três brasileiros no Top5, sendo eles: Marcelo Nobrega Diretor de RH da Arcos Dourados, Antonio Linhares *Partner* na Ernst & Young (EY), e Andressa Paltiano Gerente de Recursos Humanos na Experta Corporate.

Segundo a plataforma líder de *Employee Experience*, mais de 500 empresas, de 100 a 100.000 colaboradores, utilizam a GOintegro todos os dias para promover a transformação digital dos Recursos Humanos.

2.2.2 Aplicação do Employee Experience

Este subcapítulo, apresenta a síntese de algumas publicações relevantes feitas nos últimos anos (QUADRO 5).

QUADRO 5 – SÍNTESE DE ARTIGOS COM APLICAÇÃO DO EMPLOYEE EXPERIENCE NOS ÚLTIMOS 5 ANOS

AUTORES	TÍTULOS	SÍNTESE DA PUBLICAÇÃO
Vinícius Riqueto de Oliveira	<i>Employee experience a complexidade da experiência dos funcionários em ambientes organizacionais</i>	Este artigo projeta o <i>conceito Employee Experience</i> com a colaboração crítica de Edgar Morin, referente a complexidade do ser humano em espaços organizacionais, de modo a enaltecer o conceito do <i>homo faber</i> através de novos aspectos e configurações nas relações de trabalho, como espaços físicos e virtuais, colaborativos e co-criativos de trabalho, flexibilidade de jornada, uso da tecnologia e mobilidade na gestão de dados.
Lina Nakata	<i>A era do Employee Experience</i>	O artigo aborda o <i>Employee Experience</i> trazendo uma analogia às diversas experiências, boas ou ruins, vividas de modo geral. De forma sucinta o artigo relata o surgimento, descartando o que não pode ser considerado <i>Employee Experience</i> . Cita-se uma das principais referência sobre o assunto, que é o Jacob Morgan, este aponta os benefícios em se investir neste modelo de gestão.
Tamara Longwe, Wayne Lord e Patricia Carrillo	<i>The impact of employee experience in uptake of company collaborative tool</i>	O artigo enfoca o aspecto humano, especificamente o impacto da experiência do funcionário, na adaptação da ferramenta colaborativa da empresa, com a influência da cultura e tecnologia. De maneira concisa o estudo ilustra o impacto que a experiência dos funcionários tem no espaço de trabalho enaltecendo a importância de que para superar a resistência da adaptação da ferramenta é preciso investir em treinamentos e participação ativa e comunicação dos funcionários, não só como meio de tratamento, mas de prevenção.
Elaine Farndale e Clare Kelliher	<i>Implementing performance appraisal: exploring the employee experience</i>	O estudo contribui para teorizar ainda mais a relação entre a função e a gerência de RH, destacando questões de vários níveis e a perspectiva dos microempregados. O artigo colabora para as discussões atuais nos campos de gestão de recursos humanos e comportamento organizacional, concentrando-se nas implicações das experiências dos funcionários na implementação de práticas de avaliação

Continuação

AUTORES	TÍTULOS	SÍNTESE DA PUBLICAÇÃO
		de desempenho pelos gerentes de linha para um resultado importante: compromisso organizacional.
Javier Bajer	<i>On culture: an interview with Mark Levy, head of employee experience at Airbnb</i>	Esta entrevista, realizada com Mark Levy, chefe do <i>Employee Experience</i> do Airbnb, aborda pontos relacionados a cultura, valores e missão da organização. Aqui Levy, conta o que tem feito para atingir uma história de sucesso.
Dedila Costa	Vá além da satisfação dos colaboradores com o <i>employee experience</i>	Este artigo responde à pergunta: o que de fato significa o <i>Employee Experience</i> e por que é tão crucial ao RH? O mesmo aborda a importância de otimizar a experiência dos funcionários no trabalho para promover um bem-estar físico, psicológico, financeiro e competitivo, através de três forças: ambiente físico, ambiente tecnológico e ambiente cultural.

FONTE: Autora (2020).

2.3 O EMPLOYEE EXPERIENCE

Durante os anos de 2016 e 2017, a Organização Internacional do Trabalho - OIT promoveu, em parceria com diversos pesquisadores, autoridades governamentais e representantes nacionais de trabalhadores e empregadores no Brasil, sucessões de diálogos referente às grandes tendências e questões relacionadas ao futuro do trabalho. Os debates, registrados no relatório Futuro do Trabalho no Brasil: Perspectivas e Diálogos Tripartites, enaltecem não somente as preocupações sobre as transformações no mercado de trabalho e sua interferência na economia do país e do mundo, mas também reflexões sobre os seus impactos na sociedade (OLIVEIRA, 2018).

Assim como a Administração de Recursos Humanos, a relação do trabalho e seus significados para cada indivíduo sofreu mudanças ao longo do tempo. Para Kamper (1998 *apud* OLIVEIRA, 2018) entender sobre o trabalho está relacionada ao contexto cultural, que em algumas tradições esteve relacionado ao sacrifício e à tortura. O autor contextualiza o mito de Prometeu, no qual o roubo do fogo dos deuses condenou a humanidade ao trabalho. Tal como para cristãos e judeus, Adão e Eva descumpriram ordens divinas e foram expulsos do paraíso para igualmente transformar o suor do trabalho em sustento. Kamper ressalta que na história da

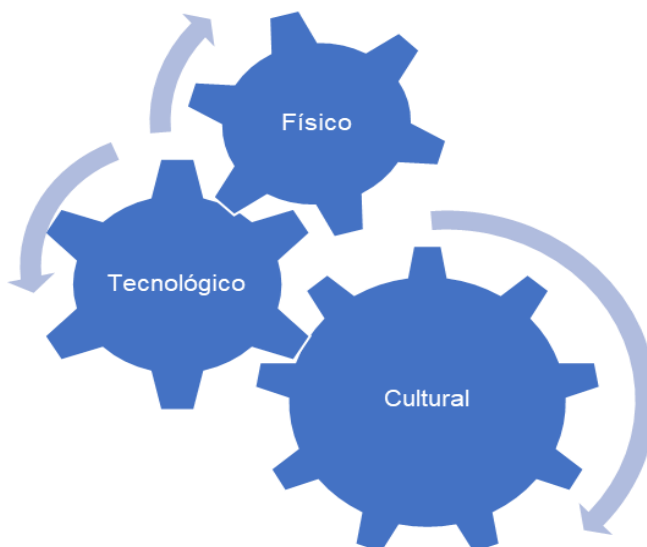
filosofia o conceito de trabalho passa por um processo de reinterpretação e revalorização: “se em um primeiro momento tivemos uma concepção associada a uma espécie de maldição, aos poucos a natureza do trabalho assume um papel relacionado ao talento, doação, um tipo de presente que permite aos homens reorganizar sua vida” (KAMPER, 1998).

Depois da revolução industrial, onde as atividades do trabalho humano foram substituídas pela tecnologia, as organizações enfrentam o desafio de atrair e reter mão de obra para suas atividades, enquanto planejam e ressignificam como será o futuro do trabalho. Nesta perspectiva, as empresas têm adaptado seu modo de operação, não apenas por valores e princípios, mas para sobreviver às novas regras de mercado (OLIVEIRA, 2018). E são nessas pequenas oportunidades que também estão as conjunturas de criar melhores condições e experiências de trabalho para os empregados.

Atualmente, a formação de percepção referente a determinada organização é exercida a partir das diversas experiências dos funcionários, desde o momento em que se busca por informações sobre a empresa na internet até o momento de seu desligamento. De acordo com Costa (2020), uma nova abordagem metodológica tem sido utilizada pelo mercado na área de Gestão de Pessoas para atuar neste cenário: o conceito de *Employee Experience*, referente à soma de experiências, interações e percepções dos empregados com as organizações nas quais trabalham. Considerar a experiência dos empregados em sua jornada nas organizações fornece insumos de fortaleza tanto à organização, no que se diz respeito a cultura, clima organizacional, redução dos índices *turnover*, comunicação interna, quanto para o cuidado e atenção com a mente dos empregados.

De acordo com Morgan (2017), para melhorar a experiência dos funcionários é necessário atualizar o mecanismo da organização. Este motor é dividido em três componentes principais: os ambientes físico, tecnológico e cultural do local de trabalho (FIGURA 8).

FIGURA 8 - MECANISMO DOS AMBIENTES ORGANIZACIONAIS



FONTE: Adaptado de Morgan (2017).

Assim, uma vez que as engrenagens do motor se encontram conectadas, Morgan (2017) propõe o chamado *Employee Experience Index - EEI*, um modelo analítico em que considera três macroambientes que impactam a experiência dos empregados.

2.3.1 Ambiente Físico

As organizações experientes projetam ambientes físicos que inspiram criatividade. Ao focar na experiência do funcionário, pode-se criar um ambiente físico no local de trabalho que atenda verdadeiramente às necessidades de seus funcionários (COSTA, 2020).

Ávila (2019), afirma que estudos e análises realizadas nos últimos 15 anos por uma empresa de consultoria de *design* de espaços físicos Gensler, as quatro áreas fundamentais com efeitos na experiência do funcionário estão presentes no QUADRO 6.

QUADRO 6 - ASPECTOS FÍSICOS

1	Áreas de foco;
2	Áreas de colaboração;
3	Áreas de aprendizagem;
4	Áreas de socialização.

FONTE: Adaptado de Ávila (2019).

Para Ávila (2019, não paginado),

Não se trata simplesmente de criar espaços abertos com pufes, mesas de pingue-pongue, tobogãs, quadros brancos e muitos post-its, e sim de dar sentido a esses espaços em função dos interesses e das necessidades dos colaboradores.

De acordo com Gasparini (2016), em entrevista exclusiva à EXAME.com, Carolina Verdelho, gerente de recrutamento do Facebook ® para a América Latina, diz que a empresa é um exemplo vivo de organização que aprimorou a experiência de seus funcionários criando escritórios altamente atraentes e com *design* inovador. O gigante da mídia social não os construiu apenas porque parecia legal no papel. Passou muito tempo conversando com seus funcionários para descobrir o que eles precisavam e, em seguida, projetou um ambiente físico para atender às suas necessidades.

Essa é uma das razões pelas quais o Facebook ® se tornou um lugar tão cobiçado para se trabalhar. Ao ouvir atentamente as expectativas, desejos e necessidades de seus funcionários, uma empresa como o Facebook ® se torna uma organização experiencial - uma organização realmente focada na experiência dos funcionários.

Organizações experienciais lideram pelo exemplo. De acordo com Morgan (2017), os principais valores do Facebook ® são: "Seja ousado. Concentre-se no impacto. Mova-se rápido. Está aberto. Construa valor social.", dessa forma, criou-se um ambiente físico que reflete esses valores. Atualmente, seu *campus* está repleto de plantas abertas, arte eclética, espaços de fácil acesso, um grupo diversificado de funcionários e oradores convidados regularmente, pois entendem que os funcionários têm melhor desempenho quando controlam como trabalham.

Hoje, espera-se poder trabalhar de qualquer lugar, a qualquer hora. Essa verdade foi corroborada por um estudo realizado pela empresa de serviços profissionais EY em 2015. Eles pesquisaram 10.000 funcionários em todo o mundo e descobriram que a flexibilidade é quase tão importante quanto um salário competitivo.

Segundo um relatório da FlexJobs, serviço que permite que as pessoas encontrem opções de trabalho flexíveis, foi descoberto que quando as pessoas controlam como trabalham, elas se tornam mais produtivas, saudáveis, felizes e menos estressadas. Assim, suas organizações desfrutam de menos absentismo, maior confiança e economia financeira.

2.3.2 Ambiente Tecnológico

Nas últimas décadas, a tecnologia revolucionou o mundo do trabalho, sendo assim, saber usar a tecnologia, tornou-se essencial para facilitar a vida dos funcionários. De acordo com Ávila (2019) este ambiente da organização refere-se às ferramentas que os funcionários utilizam para realizar seu trabalho. Incluindo rede social interna, dispositivos móveis, computadores, armazenamento em rede, reuniões, aplicativos móveis, *e-learning* e, resumindo, qualquer meio tecnológico que proporcione aos colaboradores uma melhor experiência de usuário.

Com frequência, as tecnologias internas são voltadas para profissionais de Tecnologia da Informação - TI, resultando em interfaces mais complexas. Neste cenário, o ideal é investir em ferramentas tão bem projetadas que as pessoas não profissionais da área de TI, sintam-se confortáveis em usá-las. Morgan (2017), exemplifica este panorama com o *Royal Bank of Scotland*, ou RBS, que reconheceu que a maioria de seus 100.000 funcionários usava o Facebook, por isso lançou o *Facebook for Work*, a versão comercial do Facebook, que combina tecnologia da geração com tecnologias fáceis de usar.

Os aspectos tecnológicos que devem ser considerados no momento de projetar o *Employee Experience* neste ambiente, segundo Ávila (2019), estão presentes no QUADRO 7.

QUADRO 7 - ASPECTOS TECNOLÓGICOS

1	Dispositivos;
2	Aplicativos;
3	<i>Software</i> ;
4	<i>Design</i> e experiência do usuário;
5	Transformação digital.

FONTE: Adaptado de Ávila (2019).

Para aprofundar em cada um dos aspectos citados e estabelecer positivamente as condições da experiência tecnológica, além de atualizar-se sobre o que está acontecendo no mundo das novas tecnologias, é necessário conversar e entender as necessidades dos funcionários, Morgan (2017) sugere associar os especialistas de TI ao departamento de Gestão de Pessoas, a fim de não desperdiçar recursos financeiros com ótimas tecnologias que possam tornar-se inutilizáveis.

2.3.3 Ambiente Cultural

Ávila (2019), define cultura como sendo a forma como os funcionários “vivem” a empresa com um conjunto de crenças, costumes, hábitos, e por fim experiências, que exploram os princípios declarados pela organização. Afirma ainda que os aspectos, presentes no QUADRO 8, devem ser considerados para potencializar o desenvolvimento de uma cultura de experiências.

QUADRO 8 - ASPECTOS CULTURAIS

1	Estrutura organizacional;
2	Estilo de liderança;
3	Estilo do trabalhador;
4	Benefícios trabalhistas;
5	Pessoas;
6	Propósito da organização.

FONTE: Adaptado de Ávila (2019).

Comparado aos ambientes anteriores, o ambiente cultural é muito mais intangível. Morgan (2017) destaca ser o ambiente mais importante a ser melhorado, começando pelo trabalho em equipe, fazendo com que os funcionários se sintam parte de uma equipe valiosa. O autor traz o exemplo da empresa Facebook® que tenta erradicar completamente a ideia do individualismo. Quando a empresa obtém sucesso, não destaca nenhuma das pessoas em particular que contribuíram para o empreendimento; em vez disso, enaltece as equipes envolvidas.

Há muitas evidências a favor de adotar uma abordagem centrada na equipe como a do Facebook®. Por exemplo, em um experimento na Universidade de Stanford, os participantes foram desafiados a resolver um quebra-cabeça por conta

própria. Metade deles receberam pistas de que estavam trabalhando como parte de uma equipe maior. Os outros nada disseram. O primeiro grupo trabalhou 48% mais e disse que o quebra-cabeça era mais interessante do que o segundo. A conclusão do estudo? Simplesmente sentir que eles fazem parte de uma equipe proporciona às pessoas um entusiasmo extra ao concluir tarefas (MORGAN 2017).

Ainda com base nas pesquisas de Morgan (2017), outra maneira de aumentar a motivação de seus funcionários é ajudá-los a sentir um forte senso de propósito, mostrando ativamente o impacto direto de todo o trabalho árduo que é feito. Uma vez que conectado o trabalho aos valores principais da organização, os resultados podem ser surpreendentes. A motivação, segundo Morgan (2017), é demonstrada claramente, quando cita uma vivência na NASA™, em 1962, onde o presidente John F. Kennedy abordou o zelador carregando uma vassoura e perguntou ao homem o que estava fazendo. O zelador olhou Kennedy e disse: "Bem, senhor presidente, estou ajudando a colocar um homem na lua".

É evidente que, ao menos que se esteja trabalhando para uma empresa de serviço de transporte espacial, a organização esteja literalmente tentando pousar uma pessoa na lua - mas qual é a lua metafórica que se busca? Qual o objetivo da organização? Seja o que for, vale ressaltar a importância que é todos os funcionários ter o mesmo propósito, para que até a equipe de zeladoria se sinta parte do todo.

2.3.4 Employee Experience Score (EXS)

Este subcapítulo, faz total referência a análises de Morgan (2017), que subdividiu os três macroambientes em ambientes menores e os representou por siglas.

O ambiente físico é representado pela sigla COOL (QUADRO 9).

QUADRO 9 - ATRIBUTOS DO AMBIENTE FÍSICO

C	<i>Chooses to bring in friends or visitors</i>
O	<i>Offers flexibility</i>
O	<i>Organization's values are reflected</i>
L	<i>Leverages multiples workspace options</i>

FONTE: Adaptado de Morgan (2017).

Este ambiente constitui 30% da experiência dos funcionários. Cada letra da sigla representa um atributo cuja tradução para língua portuguesa aponta elementos relacionados à atratividade do local de trabalho para trazer amigos ou visitantes, oferta de flexibilidade para o funcionário trabalhar onde preferir, reflexo dos valores da organização e oferta de múltiplas opções de estações e ambientes no local de trabalho.

O ambiente tecnológico é representado pela sigla descrita no QUADRO 10.

QUADRO 10 - ATRIBUTOS DO AMBIENTE TECNOLÓGICO

A	<i>Availability to everyone</i>
C	<i>Consumer grade technology</i>
E	<i>Employee needs x business requirements</i>

FONTE: Adaptado de Morgan (2017).

O ambiente tecnológico configura também 30% dos fatores que impactam na experiência dos funcionários. Os elementos representados pela sigla ACE, representam elementos voltados à disponibilidade das ferramentas tecnológicas para todos, sua usabilidade como se fosse para um consumidor comum e sua compatibilidade às necessidades dos funcionários e exigências da organização.

Para compor o ambiente cultural, este é representado pela sigla CELEBRATED, descrita no QUADRO 11.

QUADRO 11 - ATRIBUTOS DO AMBIENTE CULTURAL

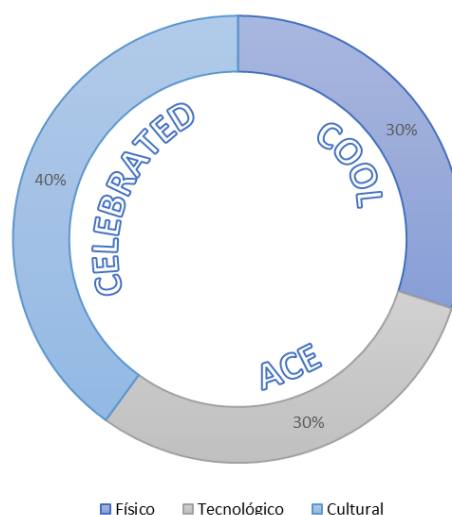
C	<i>Company is viewed positively</i>
E	<i>Everyone feels valued</i>
L	<i>Legitimate sense of purpose</i>
E	<i>Employees feel like they're part of a team</i>
B	<i>Believes in diversity and inclusion</i>
R	<i>Referrals come from employees</i>
A	<i>Ability to learn new things and give resources to do so and advance</i>
T	<i>Treats employees fairly</i>
E	<i>Executives and managers are coaches and mentors</i>
D	<i>Dedicated to employee health and wellness</i>

FONTE: Adaptado de Morgan (2017).

Já o ambiente cultural equivale 40% da experiência dos funcionários, este ambiente aborda 10 aspectos, sendo eles; a imagem da organização vista positivamente, valorização dos funcionários, legitimação do propósito da empresa, senso de pertencimento dos funcionários como parte de um time, crença na diversidade e inclusão, as referências vindas dos funcionários, capacidade para aprender novas coisas e oferecer recursos para tal, tratamento dos funcionários de forma justa, atuação de executivos e gerentes como *coaches*/mentores e dedicação à saúde e bem-estar dos funcionários.

Os 17 atributos quando juntos formam o *Employee Experience Score* (FIGURA 9).

FIGURA 9 - EMPLOYEE EXPERIENCE SCORE

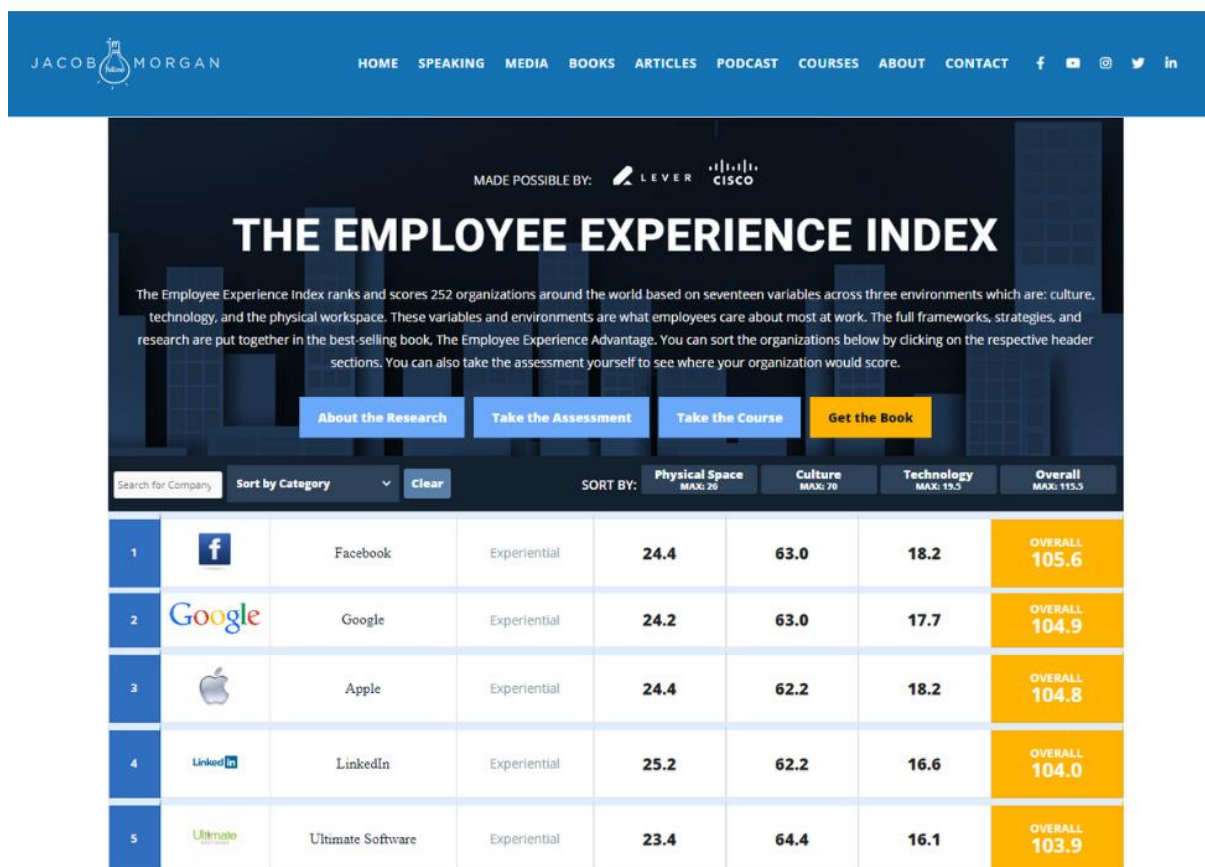


FONTE: Adaptado de Morgan (2017).

Por fim, de acordo com Morgan (2017), todos os atributos reunidos formam o *Employee Experience Score* - EXS, porcentagem cujas empresas podem fazer uma análise mais exata sobre a excelência do EX, resultando em um índice, o chamado EEI – *Employee Experience Index*.

Essa consulta pode ser realizada através de sua plataforma (FIGURA 10).

FIGURA 10 – PLATAFORMA EEI DE JACOB MORGAN



FONTE: *The Future Organization* – Jacob Morgan (2020).

Como parte da pesquisa do autor sobre o EX, além de permitir que se descubra o índice e classificação de uma empresa através de um questionário, a plataforma também pontua e classifica 252 organizações globais em 17 variáveis agrupadas em 3 ambientes: cultura, tecnologia e ambiente físico.

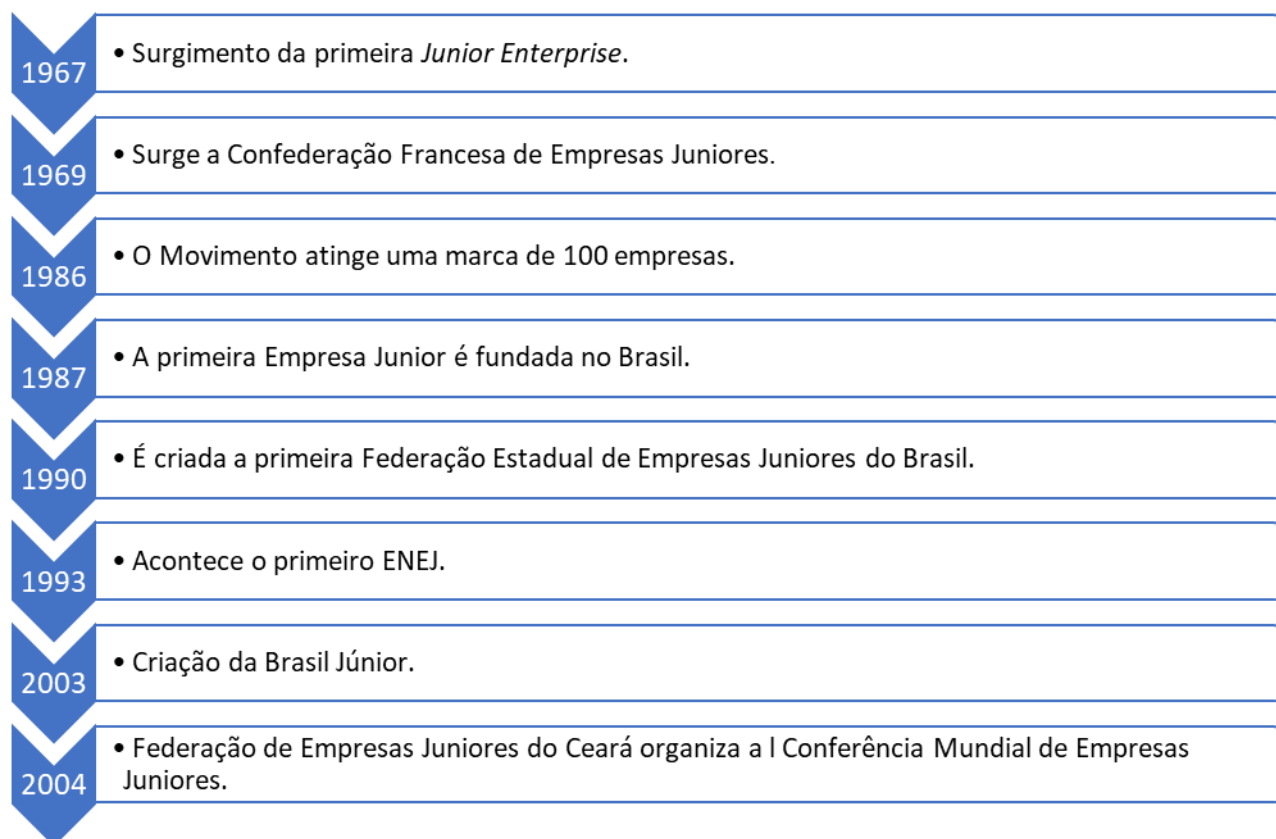
2.4 O MOVIMENTO EMPRESA JÚNIOR

A maior parte das informações contidas neste capítulo fundamentam-se em dados da Confederação Brasileira de Empresas Juniores.

2.4.1 Histórico

Segundo a Brasil Júnior (BJ), a história do Movimento Empresa Júnior começa em 1967.

FIGURA 11 - SURGIMENTO DO MEJ E SUA CHEGADA NO BRASIL



FONTE: Adaptado da Brasil Júnior (2012).

A associação estudantil, desenvolvida e gerida na França em 1967 por alunos da ESSEC, recebeu o nome de *Junior Enterprise*.

Depois de 20 anos, o Movimento Empresa Júnior (MEJ) chega ao Brasil. Em entrevista para documentário da confederação brasileira, Rogério Chér, fundador da primeira empresa júnior do Brasil, conta que João Carlos Chaves, Diretor da Câmara de Comércio Franco Brasileira orientou os alunos de Administração da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo – FGV SP a fundarem a primeira Empresa Júnior do Brasil e América Latina, a Empresa Júnior – EJFGV.

Num primeiro momento, de acordo com Rogério Chér, os alunos de administração, receberam uma sala de 2m², com uma máquina de escrever, um ramal, uma mesa e cadeira das mais antigas. O que acabou acontecendo foi que ao longo do tempo, a escola que vivia um momento de falta de espaço físico decidiu

tomar a sala de volta, nesse meio tempo os alunos recorreram a um expediente para sobreviver, na época a primeira dama do RJ, Celina Vargas do Amaral Peixoto, esposa do governador Moreira Franco, e também neta do Getúlio Vargas possuía bastante força política na fundação Getúlio Vargas. Por sua vez, Rogério Cher, sentiu ter a benção do próprio Getúlio através de sua neta, que se mostrou disposta a dar o apoio que precisavam.

Em seguida, em 1989 foi fundada a Poli Jr. – Empresa Júnior de Engenharia da USP por Daniela Siaulys, e no próximo ano também por Daniela, foi criada a Federação das Empresas Juniores do Estado de São Paulo, com o propósito de representar e potencializar as Empresas Juniores do Estado de São Paulo.

A Federação das Empresas Juniores do Estado do Paraná (FEJEPAR), órgão que representa e regulamenta as Empresas Juniores Federadas do estado, atua desde 1996, e assim como as demais federações, é confederada ao órgão máximo nacional do Movimento Empresa Júnior, a Brasil Júnior que foi fundada em 2003, com o intuito de criar, organizar e difundir as diretrizes nacionais que devem ser adotadas pelas federações estaduais, para regulamentar a atividade das empresas juniores em âmbito nacional .

A partir de 2018, o Brasil passou a ter Empresas Juniores em todos os Estados da Federação e no Distrito Federal, consolidando-se com mais força como o país com maior número de Empresas Juniores em todo o mundo.

Com 27 federações, segundo estatísticas da BJ, o Brasil engloba mais de 900 EJS, de 110 universidades diferentes, envolvendo cerca de 22 mil empresários juniores. Segundo Portal da Brasil Jr plataforma na qual juniores e pós juniores possuem acesso, estima-se que do começo do ano até o final do mês de maio de 2020 devem ser realizados 14583 projetos, contudo considerando um cenário em que o mundo se encontra em pandemia (COVID-19), até 18 de maio de 2020 foram realizados 8712 projetos, portanto apesar do cenário não ser favorável, foram realizados cerca de 60% da meta estipulada até o final do mês.

2.4.2 O que é Empresa Júnior?

Na prática, de acordo com o primeiro dos cinco livros do DNA Júnior, Empresa Júnior é uma organização constituída por estudantes de graduação que prestam projetos para micro e pequenas empresas. Durante a execução desses

projetos e no dia a dia da empresa, os universitários aprendem a lidar com gestão, se especializam em sua área de atuação e têm contato direto com o mercado.

O Conceito Nacional de Empresas Juniores (CNEJ), define que as empresas juniores são constituídas pela união de alunos matriculados em cursos de graduação em instituições de ensino superior, organizados em uma associação civil com o intuito de realizar projetos e serviços que contribuam para formar profissionais capacitados e comprometidos com o propósito de transformar o Brasil. Toda empresa júnior deve estar vinculada a pelo menos uma instituição de ensino superior e a pelo menos um curso de graduação.

Quanto aos projetos prestados, de acordo com a Brasil Júnior, as empresas juniores só podem realizar projetos e serviços que cumpram ao menos uma das características encontradas no QUADRO 12.

QUADRO 12 - REQUISITOS BÁSICOS PARA CRIAÇÃO DE PROJETOS

1	Estar inserido no conteúdo programático do(s) curso(s) de graduação a que ela for vinculada;
2	Ser fruto de competências ou qualificações decorrentes do conteúdo programático do(s) curso(s) de graduação a que ela for vinculada;
3	Ser atribuição da categoria de profissionais, determinados por lei regulamentadora das categorias profissionais, à qual os alunos de graduação do(s) curso(s) de graduação a que ela for vinculada fizerem parte.

FONTE: Adaptado de CNEJ (2012).

A renda obtida com os projetos e serviços prestados pelas empresas juniores nos seus respectivos segmentos de atuação é reinvestida na atividade educacional da associação.

2.4.3 O Movimento

Em concordância com o dicionário da língua portuguesa Michaelis (2020), “Movimento” remete a uma série de atividades realizadas por organizações que possuem um mesmo objetivo.

É de se esperar que com o crescimento do número de empresas juniores com o passar do tempo, pessoas diferentes são envolvidas. Apesar das divergências, todos os juniores trabalham e acreditam em prol de um único propósito, sendo assim o Movimento Empresa Júnior pode ser classificado como um “Movimento” de fato.

Segundo a *Junior Interprise Global*, as EJS colaboram em todo o mundo como uma rede. Com o apoio de suas confederações nacionais, as EJS representam o Movimento, compartilhando conhecimento e usando estratégias comuns para crescer ano após ano visto que os empresários juniores são comprometidos e orientados por um mesmo propósito.

No JEWC 2016 (Conferência Mundial de Empresas Juniores), realizado em Florianópolis (SC), Hunt (2016) líder motivacional e líder de equipes, afirmou que não existe organização tão grande como o MEJ no mundo, onde durante o encerramento da conferência complementou com a seguinte frase aos empresários juniores: “Se vocês querem mudar o mundo, ninguém pode pará-los”.

2.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE A REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A revisão bibliográfica contextualizou assuntos relevantes para o desenvolvimento de pesquisa. Para tal, foram estruturados os seguintes subcapítulos: Administração de Recursos Humanos, Gestão de Pessoas em Metodologias Ágeis, O *Employee Experience*, e por fim o precursor do objeto de estudo O Movimento Empresa Júnior.

Compreender a evolução da Administração de Recursos Humanos é de suma importância, para entender a Gestão de Pessoas e seu impacto nos dias atuais. Esta evolução trouxe um conceito importante, porém pouco discutido no meio acadêmico, sendo ele o *Employee Experience*.

Neste trabalho, o método utilizado para atingir o objetivo da pesquisa, volta-se ao EXS – *Employee Experience Score*. Segundo Morgan (2017), concentrar-se no EX envolve um desenho mais holístico e de longo prazo de toda a organização, o autor exemplifica sua importância através de uma metáfora que se dá através da reconstrução um carro velho, que apesar de seu interior e exterior ser reformado, se não houver um novo motor, o desempenho do carro acaba sendo o mesmo. Em sua obra, Jacob Morgan, explica sobre o mecanismo do motor, que é dividido em três macroambientes, o ambiente físico, tecnológico e cultural.

Conforme Morgan (2017), cada ambiente é representado por uma sigla e subdividido em ambientes menores (QUADRO 9) (QUADRO 10) e (QUADRO 11).

Com base nesta análise, este trabalho explorará o EXS e o índice do EX em Empresas Juniores.

3 METODOLOGIA

Os métodos utilizados em uma monografia são fundamentais para garantir sua consistência. A pesquisa em questão foi caracterizada metodologicamente a fim de estabelecer como seus objetivos foram alcançados. Nesta linha, este capítulo incluiu a classificação da pesquisa, a coleta de dados e instrumentação da pesquisa, a tabulação e análise de dados, as fases da pesquisa, a caracterização do objeto, e o cronograma referente ao trabalho.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

De acordo com Silva e Menezes (2001), do ponto de vista de abordagem da problemática, a pesquisa pode ser classificada em duas vertentes, presentes no QUADRO 13.

QUADRO 13 - CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA QUANTO A ABORDAGEM DO PROBLEMA

Pesquisa Quantitativa	Considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, etc.).
Pesquisa Qualitativa	Considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

FONTE: Silva e Menezes (2005).

Dessa forma, a pesquisa foi classificada como quali-quantitativa, abordagem que usa tanto aspectos qualitativos quanto a abordagem qualitativa para realização de uma análise mais profunda sobre o tema pesquisado. Essa categoria de pesquisa possibilitou um cruzamento maior entre os dados e a comparação das informações entre as EJS.

De acordo com Gil (1991, *apud* Silva e Menezes, 2005), a classificação do ponto de vista dos objetivos pode ser classificada em três categorias conforme o QUADRO 14.

QUADRO 14 - CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA DO PONTO DE VISTA DOS OBJETIVOS DA PESQUISA

Pesquisa Exploratória	Visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão. Assume, em geral, as formas de Pesquisas Bibliográficas e Estudos de Caso.
Pesquisa Descritiva	Visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de Levantamento.
Pesquisa Explicativa	Visa identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Aprofunda o conhecimento da realidade porque explica a razão, o “porquê” das coisas. Quando realizada nas ciências naturais, requer o uso do método experimental, e nas ciências sociais requer o uso do método observacional. Assume, em geral, a formas de Pesquisa Experimental e Pesquisa Expost-facto.

FONTE: Gil (1991, *apud* Silva e Menezes, 2005).

Portanto, esta pesquisa foi considerada como descritiva, uma vez que se estabeleceu relação entre as variáveis do objeto de estudo analisado, na qual seguiu uma linha de ação baseada em: observar, coletar, analisar, registrar e interpretar. Por sua vez, o procedimento técnico adotado, foi de levantamento, que de acordo com Gil (1991, *apud* Silva e Menezes, 2005) recebe essa classificação pois envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer.

3.2 COLETA DE DADOS E INSTRUMENTAÇÃO DA PESQUISA

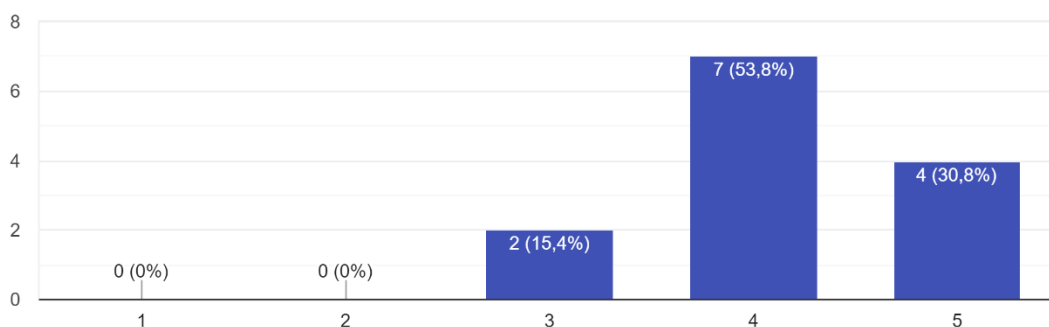
Conforme mencionado, o procedimento adotado para contemplar a pesquisa foi o de levantamento de informações por meio do formulário *survey* (APÊNDICE A).

Através de um formulário on-line, foi realizada a coleta dos dados, para definição das 17 respostas de cada EJ, cuja escala Likert de concordância foi estabelecida de 1 a 5 sendo 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente, as respostas foram decididas com base no poder da maioria. A FIGURA 12 exemplifica o método.

FIGURA 12 – EXEMPLIFICAÇÃO DO MÉTODO DE ESCOLHA DAS ESCALAS

Sua EJ oferece aos funcionários opções de espaço de trabalho? (Por exemplo, espaço aberto, sala de conferência, áreas tranquilas, espaço de colaboração, ambiente de café, etc.)

13 respostas



FONTE: Autora (2020).

Para a primeira pergunta de determinada EJ, a escala definida foi a 4, visto que foi a mais votada pelos juniores. Assim, a resposta inserida na plataforma para a pergunta 1 foi a escala 4.

Com as escalas definidas de cada pergunta, e com o auxílio da plataforma de autoria de Jacob Morgan, gerou-se uma pontuação e classificação. Além de gerar o índice, as 252 organizações globais analisadas (FIGURA 10) por Jacob, serviram de instrumento para fazer comparações com as EJS.

3.3 TABULAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Após a coleta de dados, estes foram organizados em planilhas, sintetizados, transferidos para a plataforma da autoria de Jacob Morgan, por fim, após atribuição, classificação e pontuação de cada EJ, os resultados foram analisados, comparados entre as mesmas e outras organizações globais.

Para fazer a análise de comparação tanto entre as EJS quanto organizações globais, a comparação foi feita exatamente com os resultados geridos pela plataforma. Entre as EJS foi levantado um ranking para o índice *Employee Experience*, ambiente tecnológico, ambiente físico e ambiente cultural. Para análise

das EJS em relação às organizações globais, comparou-se os resultados referente ao EX.

Com o intuito de conhecer mais sobre a amostra, gráficos foram extraídos do Excel®, além disso para melhor analisar os resultados, com o apoio do Minitab®, programa voltado para fins estatísticos, análises de caráter descritivo foram feitas juntamente com o auxílio da ferramenta gráfica Boxplot.

3.4 FASES DA PESQUISA

A etapa inicial da pesquisa, com intuito da busca de conhecimento, se baseou na revisão de literatura, na qual apresentou conceitos importantes para se entender sobre o EX.

A segunda fase, voltou-se à estruturação do formulário (Apêndice A), que destinou-se aos empresários juniores de sua respectiva EJ. Cada EJ possuiu o seu formulário. A estrutura do formulário tomou como base todos os 17 atributos do EXS, ou seja, todos os macroambientes foram analisados, a fim de se fazer uma análise mais exata sobre a excelência do EX.

A terceira etapa, foi fundamentada na organização, e compilação dos dados de cada EJ, na qual após a coleta destes, cada pergunta teve a sua escala definida.

A quarta etapa, consistiu na inserção dos dados de cada EJ na plataforma de Jacob Morgan, que forneceu a classificação e índice do EX com base nas estruturas, estratégias e pesquisas elaboradas pelo autor.

Por fim, a última etapa, foi embasada na análise e comparação dos resultados obtidos por cada EJ. Além da comparação entre as EJS em si, estes resultados permitiram a comparação entre outras organizações globais que utilizaram a metodologia EXS.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Após a coleta e compilação de dados do questionário *survey*, e inserção dos dados na plataforma de Jacob Morgan, este capítulo descreveu a realização da pesquisa, abordando os resultados e discussões de acordo com as fases da realização.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA APLICAÇÃO

A pesquisa contou com a participação de 10 Empresas Juniores, presentes nas regiões nordeste, sudeste e sul do país. 7 EJS representam o curso de Engenharia de Produção, 2 o curso de Farmácia e 1 o curso de Engenharia de Alimentos.

- **Viveres:** EJ de Engenharia de Alimentos da Universidade Federal do Paraná - Campus Avançado de Jandaia do Sul, fundada em 2018, com o compromisso de ajudar a melhorar a qualidade dos produtos e serviços fornecidos pelas pequenas, médias e grandes empresas e empreendedores familiares do setor alimentício. Seu objetivo é elevar a capacitação dos alunos, da universidade e o nível de satisfação dos clientes atendidos.
- **Maximiza Consultoria:** EJ de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Paraná - Campus Avançado de Jandaia do Sul, atua no mercado desde 2014, criando soluções empresariais, voltadas à área de gestão, que impactam a região do Vale do Ivaí. O objetivo da EJ é auxiliar a buscar o melhor para atingir o máximo.
- **Produp:** Situada no estado de Sergipe, a EJ da Universidade Federal de Sergipe, representante do curso de Engenharia de Produção, atua no mercado desde 2017, criando soluções gerenciais à região.
- **Projet:** a mais antiga EJ de Engenharia de Produção do estado de Minas Gerais, atua em Ouro Preto com projetos personalizados desde 1999. Um dos principais objetivos da empresa é tornar o mercado mais competitivo e fazer circular mais renda no ecossistema.

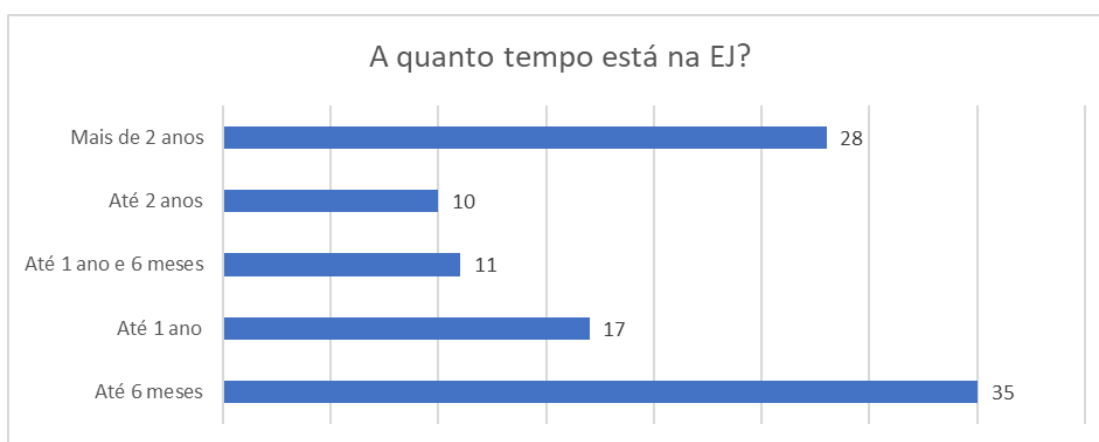
- Soluções: fundada em 2003 a EJ formada por alunos de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Viçosa – MG, atua no mercado com projetos de consultoria e assessoria com foco na gestão estratégica. A missão da empresa é desenvolver novos empreendedores e transformar aprendizado em soluções inteligentes.
- Fórmula: EJ constituída por alunos do curso de graduação da Faculdade de Farmácia da UFRJ, que com a supervisão dos professores prestam serviços de consultoria e desenvolvem projetos acadêmicos-empresariais. Um dos principais objetivos da organização é incitar o contato dos alunos com o mercado de trabalho.
- Promad: fundada em 2006, a EJ é constituída e gerida por graduandos de Engenharia de Produção. A organização vinculada à UNESP de Itapeva - SP visa promover o crescimento pessoal e profissional de seus membros através da experiência com o mercado de trabalho.
- Dinâmica: com sede na Universidade Estadual de Maringá - PR, a EJ que atua no mercado desde 2004 atende demandas relacionadas à Engenharia de Produção, com o intuito de gerar impacto positivo na sociedade.
- Staff: a EJ de Engenharia de Produção da UTFPR – Campus Medianeira - PR, foi fundada em 2013 com o objetivo de gerar experiências promotoras, tornando-se referência no ramo de consultoria em Engenharia de Produção.
- Teófilos: gerenciada por alunos do curso de Farmácia da Universidade Estadual de Maringá - PR, a EJ que atua no mercado desde 2005 realiza assessorias e consultorias voltadas para o ramo farmacêutico de dispensação e manipulação.

4.2 DESCRIÇÃO DA AMOSTRA

De 199 empresários juniores, 101 responderam o formulário de sua respectiva EJ, representando mais da metade do total de empresários juniores das EJS analisadas. Inicialmente, através do *network*, foram abordadas 13 EJS, porém só 6 concordaram em participar, posteriormente foram abordadas mais 7 EJS e mais 4 aceitaram responder. Foi conversado e enviado para os presidentes de cada EJ um formulário específico de sua EJ, com o título personalizado “Análise do *Employee Experience* na Nome da Empresa Junior”, os presidentes ficaram responsáveis em compartilhar o formulário com os membros de sua empresa. Ao todo 10 questionários foram respondidos, porém apenas em uma única empresa teve a participação de 100% dos funcionários.

A predominância de respostas foi por juniores do sexo feminino (60%). Onde a maioria dos respondentes ingressaram na EJ em 2020, como ilustra a FIGURA 13.

FIGURA 13 – PERÍODO DOS EMPRESÁRIOS JUNIORES NA EJ



FONTE: Autora (2020).

A maioria das empresas respondentes (50%) estão localizadas no estado do Paraná, como mostra a TABELA 1, que apresenta as regiões e estados das empresas respondentes.

TABELA 1 – LOCALIZAÇÃO E CURSO DAS EJS

<i>Região</i>	<i>Estado</i>	<i>EJ</i>	<i>Curso</i>
Nordeste	SE	PRODUP	Engenharia de Produção
Sudeste	MG	PROJET	Engenharia de Produção
Sudeste	MG	SOLUÇÕES	Engenharia de Produção
Sudeste	RJ	FÓRMULA	Farmácia
Sudeste	SP	PROMAD	Engenharia de Produção
Sul	PR	DINÂMICA	Engenharia de Produção
Sul	PR	MAXIMIZA	Engenharia de Produção
Sul	PR	STAFF	Engenharia de Produção
Sul	PR	TEÓFILOS	Farmácia
Sul	PR	VÍVERES	Engenharia de Alimentos

FONTE: Autora (2020).

Noventa por cento da pesquisa teve contribuição de EJS da região sul e sudeste. O curso de atuação das empresas respondentes, como indicado na TABELA 1, evidencia a participação de 70% do curso Engenharia de Produção, 20% Farmácia e 10% Engenharia de Alimentos.

A TABELA 2, apresenta a quantidade de participantes de cada EJ e quantos participaram da pesquisa.

TABELA 2 – TOTAL DE FUNCIONÁRIOS DAS EJS E PARTICIPAÇÃO

<i>EJ</i>	<i>TOTAL</i>	<i>RESPONDENTES</i>	<i>PARTICIPAÇÃO</i>
VÍVERES	2	2	100%
PROMAD	17	16	94%
MAXIMIZA	17	13	76%
TEÓFILOS	25	18	72%
DINÂMICA	26	14	54%
STAFF	19	10	53%
FÓRMULA	20	10	50%
PRODUP	18	8	44%
SOLUÇÕES	14	4	29%
PROJET	41	6	15%

FONTE: Autora (2020).

Variando de 2 a 41 funcionários, os números apontam uma heterogeneidade em relação ao porte das EJS.

4.3 ANÁLISE DO *EMPLOYEE EXPERIENCE SCORE*

Este subcapítulo apresentou os resultados e classificação da pesquisa de cada EJ, com base nos dados que foram inseridos e extraídos da plataforma de Jacob Morgan.

A plataforma fornece a pontuação referente ao *Employee Experience*, que é a soma dos macros ambientes, sendo: Tecnologia 19,5, Ambiente Físico 26, e Cultura 70, resultando em um Índice *Employee Experience* de 115,5. Com base em classificação atribuída pelo autor da plataforma, a FIGURA 14 apresenta a classificação e caminho para se tornar uma organização Experiencial.

FIGURA 14 – CAMINHO PARA UMA ORGANIZAÇÃO EXPERIENCIAL



FONTE: *The Future Organization* – Jacob Morgan (2020).

Logo, as empresas em análise, podem ser classificadas como: Inexperiente, Culturalmente, Tecnologicamente ou Fisicamente Emergente, Engajada/Ativa/Capacitada, Pré-Experiencial e Experiencial.

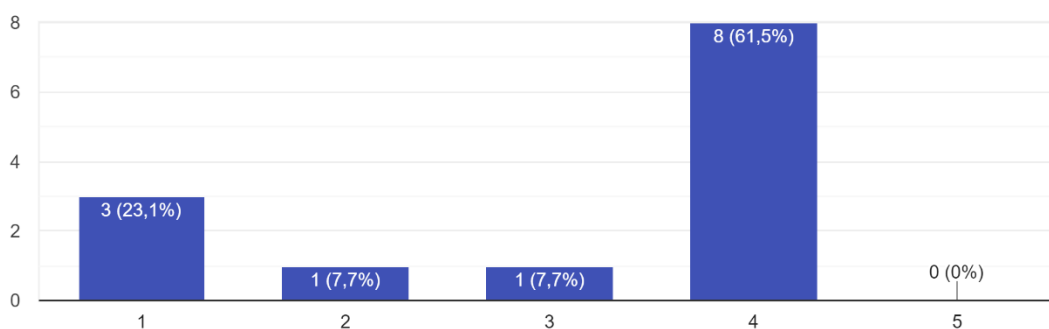
4.3.1 Maximiza

A Maximiza Consultoria, da Universidade Federal do Paraná - Campus Avançado de Jandaia do Sul, representante do curso de Engenharia de Produção, foi a primeira Empresa Júnior a topar a participar desta pesquisa. Com base na FIGURA 15, para a maioria dos funcionários o conceito é abordado com frequência dentro da EJ.

FIGURA 15 – ABORDAGEM SOBRE O EX NA MAXIMIZA

Com que frequência é falado sobre o Employee Experience na sua EJ?

13 respostas



FONTE: Autora (2020).

Apenas 23,1% dos funcionários respondentes nunca ouviram falar sobre o conceito. A TABELA 3 mostra quais foram as respostas definidas para todas as perguntas, juntamente com o seu resultado.

TABELA 3 – RESULTADO DA PESQUISA NA MAXIMIZA

MAXIMIZA	
<i>FUNCIONÁRIOS</i>	17
<i>PARTICIPAÇÃO</i>	76%
PERGUNTAS	RESPOSTAS
1	4
2	4
3	5
4	5
5	5
6	5
7	5
8	4
9	5
10	4
11	5
12	4
13	3
14	5
15	4
16	4
17	4
ÍNDICE	102/115,5
Tecnologia	15,6/19,5
Ambiente	23,4/26
Cultura	63/70

FONTE: Autora (2020).

Com base nos resultados emitidos pela plataforma, a Maximiza foi classificada como uma Organização Experiencial. Atingindo 80% do macroambiente tecnológico (ACE), 90% do macroambiente físico (COOL) e 90% do macroambiente cultural (CELEBRATED), a empresa apresenta um índice *Employee Experience* igual a 102.

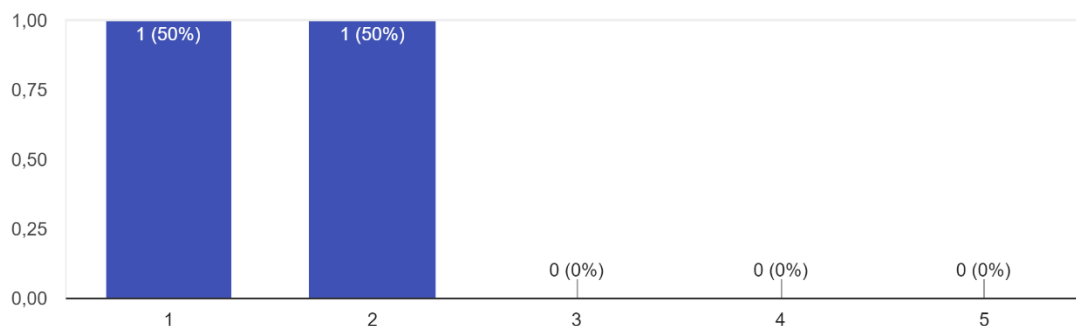
4.3.2 Víveres

A Empresa Júnior de Engenharia de Alimentos da Universidade Federal do Paraná - Campus Avançado de Jandaia do Sul, contou com a participação de 100% dos funcionários, trazendo precisão para os resultados. Assim como mostra a FIGURA 16, nunca ou quase nunca se fala sobre o conceito *Employee Experience* dentro da EJ.

FIGURA 16 - ABORDAGEM SOBRE O EX NA VÍVERES

Com que frequência é falado sobre o Employee Experience na sua EJ?

2 respostas



FONTE: Autora (2020).

Além da participação de cem por cento da empresa, as respostas escolhidas pelas funcionárias, para os 17 aspectos do *Employee Experience*, foram exatamente as mesmas. A TABELA 4, mostra quais foram as respostas definidas.

TABELA 4 – RESULTADO DA PESQUISA NA VÍVERES

VÍVERES	
FUNCIONÁRIOS	2
PARTICIPAÇÃO	100%
PERGUNTAS	RESPOSTAS
1	4
2	4
3	3
4	5
5	1
6	4
7	3
8	1
9	1
10	2
11	4
12	3
13	3
14	3
15	3
16	4
17	3
ÍNDICE	68,8/115,5
Tecnologia	13/19,5
Ambiente	20,8/26
Cultura	35/70

FONTE: Autora (2020).

A empresa atingiu como resultado 66,66% do macroambiente tecnológico (ACE), 80% do macroambiente físico (COOL) e 60% do macroambiente cultural (CELEBRATED), resultando em um índice *Employee Experience* de 68,8. A Víveres foi classificada como uma Organização Fisicamente Emergente e Inexperiente.

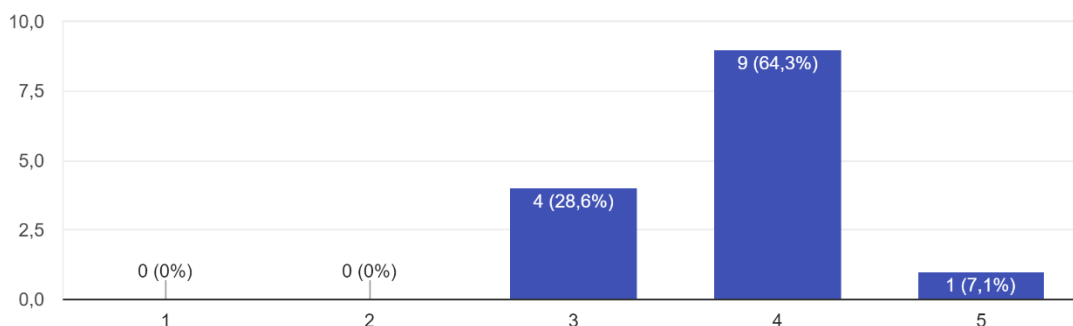
4.3.3 Dinâmica

A Empresa Júnior de Engenharia de Produção da Universidade Estadual de Maringá – PR, contou com a participação de 54% dos empresários juniores. Para grande parte dos funcionários respondentes, o *Employee Experience* é falado com frequência dentro da organização, como traz a FIGURA 17.

FIGURA 17 - ABORDAGEM SOBRE O EX NA DINÂMICA

Com que frequência é falado sobre o *Employee Experience* na sua EJ?

14 respostas



FONTE: Autora (2020).

A TABELA 5, mostra o resultado do *Employee Experience* dentro da EJ, juntamente com o resultado dos macroambientes.

TABELA 5 – RESULTADO DA PESQUISA NA DINÂMICA

DINÂMICA	
<i>FUNCIONÁRIOS</i>	26
<i>PARTICIPAÇÃO</i>	54%
PERGUNTAS	RESPOSTAS
1	4
2	5
3	5
4	5
5	5
6	5
7	5
8	5
9	5
10	5
11	5
12	5
13	5
14	5
15	4
16	4
17	4
ÍNDICE	110,3/115,5
Tecnologia	15,6/19,5
Ambiente	24,7/26
Cultura	70/70

FONTE: Autora (2020).

A Dinâmica foi classificada como uma Organização Experiencial. Onde atingiu como resultado 80% do macroambiente tecnológico (ACE), 95% do macroambiente físico (COOL) e 100% do macroambiente cultural (CELEBRATED), resultando em um índice *Employee Experience* de 110,3.

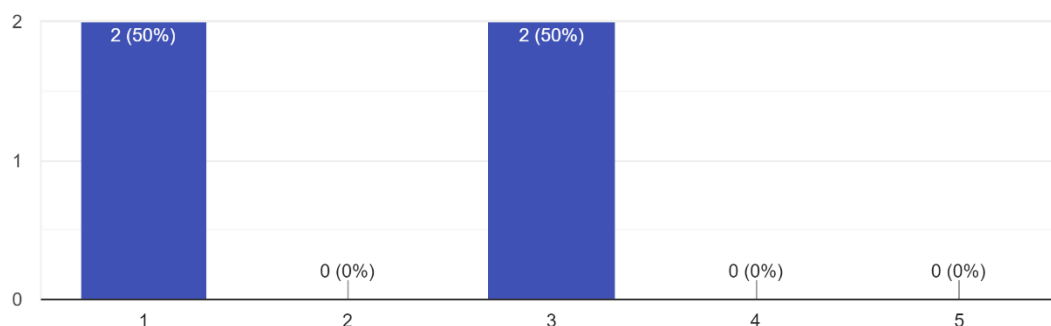
4.3.4 Soluções

A Empresa Júnior de Engenharia de Produção e Mecânica da Universidade Federal de Viçosa – MG, contou com a participação de apenas 29% dos membros da EJ. Dos respondentes, como mostra a FIGURA 18, 50% nunca ouviram falar sobre o conceito dentro da organização, e 50% já ouviram falar.

FIGURA 18 - ABORDAGEM SOBRE O EX NA SOLUÇÕES

Com que frequência é falado sobre o Employee Experience na sua EJ?

4 respostas



FONTE: Autora (2020).

Apesar do conceito não ser muito abordado dentro da organização, e de acordo com as respostas presentes na TABELA 6, a EJ foi classificada como Experiencial.

TABELA 6 – RESULTADO DA PESQUISA NA SOLUÇÕES

SOLUÇÕES	
<i>FUNCIONÁRIOS</i>	14
<i>PARTICIPAÇÃO</i>	29%
PERGUNTAS	RESPOSTAS
1	2
2	5
3	4
4	5
5	4
6	5
7	3
8	5
9	4
10	5
11	5
12	3
13	4
14	5
15	5
16	5
17	4
ÍNDICE	99,2/115,5
Tecnologia	18,2/19,5
Ambiente	20,8/26
Cultura	60,2/70

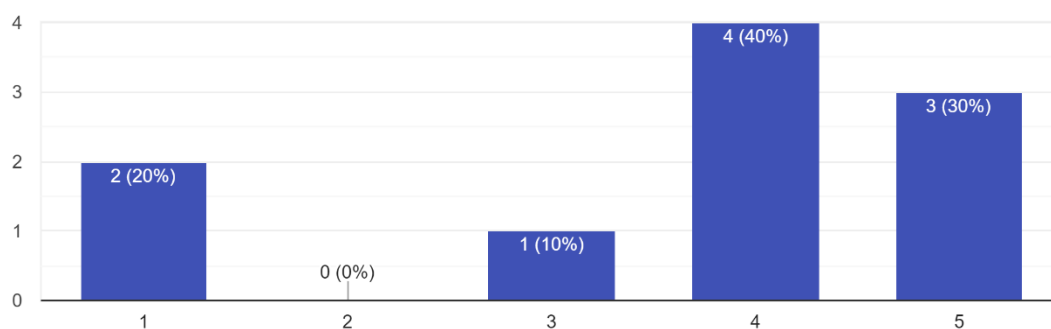
A EJ atingiu como resultado cerca de 93% do macroambiente tecnológico (ACE), 80% do macroambiente físico (COOL) e 86% do macroambiente cultural (CELEBRATED), resultando em um índice *Employee Experience* de 99,2.

4.3.5 Fórmula

A Empresa Júnior da Faculdade de Farmácia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, contou com a participação de 50% dos funcionários. Conforme ilustrado na FIGURA 19, apenas 20% dos respondentes nunca ouviram falar sobre o conceito *Employee Experience* dentro da organização

FIGURA 19 - ABORDAGEM SOBRE O EX NA FÓRMULA

Com que frequência é falado sobre o Employee Experience na sua EJ?
10 respostas



FONTE: Autora (2020).

Com a maioria dos respondentes por dentro do assunto, e baseada nas repostas dos funcionários presente na TABELA 7, a Fórmula foi classificada como Experiencial.

TABELA 7 – RESULTADO DA PESQUISA NA FÓRMULA

FÓRMULA	
<i>FUNCIONÁRIOS</i>	20
<i>PARTICIPAÇÃO</i>	50%
PERGUNTAS	RESPOSTAS
1	2
2	5
3	5
4	5
5	5
6	5
7	5
8	5
9	5
10	4
11	5
12	5
13	4
14	5
15	4
16	4
17	4
ÍNDICE	104,9/115,5
Tecnologia	15,6/19,5
Ambiente	22,1/26
Cultura	67,2/70

FONTE: Autora (2020).

A EJ obteve como resultado o índice *Employee Experience* de 104,9, atingindo 80% do macroambiente tecnológico (ACE), 85% do macroambiente físico (COOL) e 96% do macroambiente cultural (CELEBRATED).

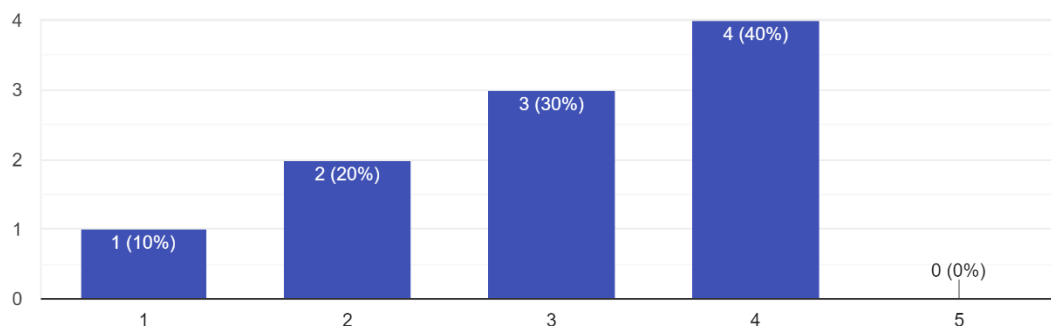
4.3.6 Staff

A Staff Consultoria em Engenharia de Produção da Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Campus de Medianeira, fundada em 28 de fevereiro de 2013, conta atualmente com 19 funcionários. Com base no questionário aplicado, 60% dos respondentes estão na EJ a mais de 2 anos, e ao perguntar sobre a frequência com que é falado sobre o *Employee Experience* dentro da organização (FIGURA 20), a maioria dos respondentes responderam que quase sempre.

FIGURA 20 - ABORDAGEM SOBRE O EX NA STAFF

Com que frequência é falado sobre o Employee Experience na sua EJ?

10 respostas



FONTE: Autora (2020).

Com a participação de mais da metade dos funcionários, como mostra a TABELA 8, a empresa apresentou uma ótima classificação quanto ao índice *Employee Experience*.

TABELA 8 – RESULTADO DA PESQUISA NA STAFF

STAFF	
<i>FUNCIONÁRIOS</i>	19
<i>PARTICIPAÇÃO</i>	53%
PERGUNTAS	RESPOSTAS
1	4
2	5
3	5
4	5
5	4
6	5
7	4
8	4
9	5
10	5
11	5
12	5
13	5
14	5
15	5
16	4
17	4
ÍNDICE	107,4/115,5
Tecnologia	16,9/19,5
Ambiente	24,7/26
Cultura	65,8/70

FONTE: Autora (2020).

Com a pontuação equivalente a 107,4 a EJ foi classificada como Experiencial. A Staff atingiu 86,67% do macroambiente tecnológico (ACE), 95% do macroambiente físico (COOL) e 94% do macroambiente cultural (CELEBRATED).

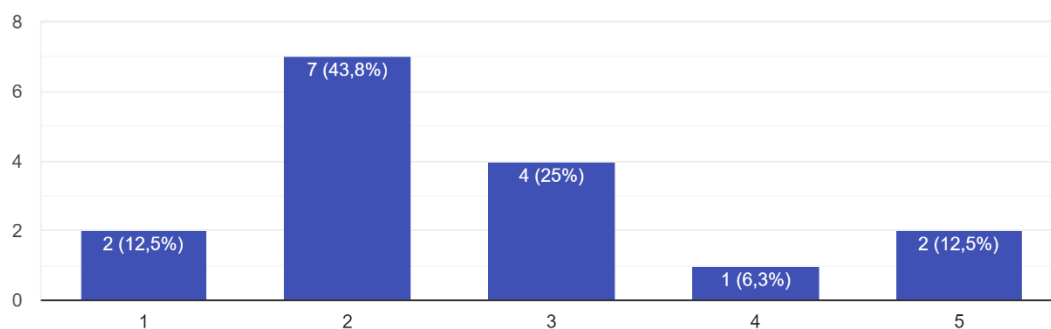
4.3.7 Promad

A Promad Empresa Júnior do curso de Engenharia de Produção da Universidade Estadual de São Paulo, foi fundada em 2006, e atualmente a EJ conta com 17 funcionários. Dos respondentes, a maioria está na empresa há um ano. Conforme mostra a FIGURA 21, pouco se fala sobre o *Employee Experience* dentro da empresa.

FIGURA 21 - ABORDAGEM SOBRE O EX NA PROMAD

Com que frequência é falado sobre o Employee Experience na sua EJ?

16 respostas



FONTE: Autora (2020).

Depois da Víveres Consultoria, a Promad foi a EJ com maior participação (TABELA 9). E apesar do conceito não ser muito falado a organização foi classificada como Experiencial.

TABELA 9 – RESULTADO DA PESQUISA NA PROMAD

PROMAD	
<i>FUNCIONÁRIOS</i>	17
<i>PARTICIPAÇÃO</i>	94%
PERGUNTAS	RESPOSTAS
1	5
2	4
3	5
4	5
5	5
6	5
7	4
8	4
9	5
10	5
11	5
12	4
13	3
14	4
15	4
16	5
17	4
ÍNDICE	103,2/115,5
Tecnologia	16,9/19,5
Ambiente	24,7/26
Cultura	61,6/70

FONTE: Autora (2020).

Com a pontuação equivalente a 103,2. A EJ atingiu 86,67% do macroambiente tecnológico (ACE), 95% do macroambiente físico (COOL) e 88% do macroambiente cultural (CELEBRATED).

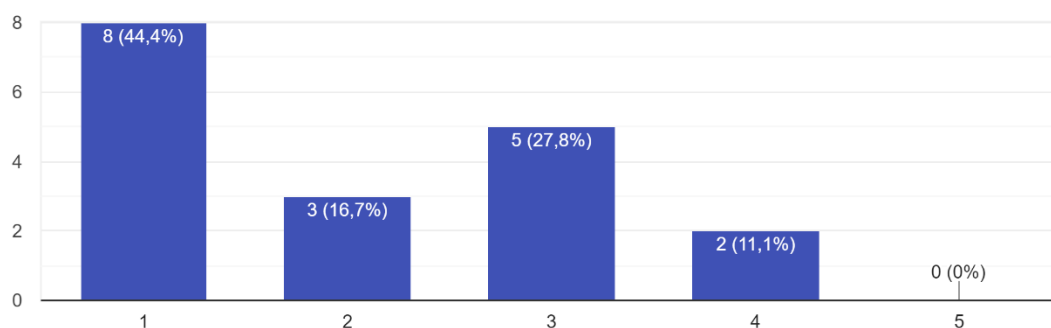
4.2.8 Teófilos

A Teófilos Empresa Júnior Consultoria e Assessoria Farmacêutica da Universidade Estadual de Maringá – Paraná, fundada em 22 de março de 2005, formada por acadêmicos do curso de Farmácia foi a primeira EJ de Farmácia do Sul do País. Atualmente a EJ conta com 25 funcionários, com base no questionário, 50% dos respondentes estão na EJ a até 6 meses, e ao perguntar sobre a frequência com que é falado sobre o *Employee Experience* dentro da organização (FIGURA 22), a maioria dos respondentes responderam que nunca.

FIGURA 22 - ABORDAGEM SOBRE O EX NA TEÓFILOS

Com que frequência é falado sobre o Employee Experience na sua EJ?

18 respostas



FONTE: Autora (2020).

Com a participação de 72% dos funcionários, como mostra a TABELA 10, a empresa apresentou uma ótima classificação quanto ao índice *Employee Experience*.

TABELA 10 – RESULTADO DA PESQUISA NA TEÓFILOS

TEÓFILOS	
<i>FUNCIONÁRIOS</i>	25
<i>PARTICIPAÇÃO</i>	72%
PERGUNTAS	RESPOSTAS
1	5
2	5
3	5
4	5
5	5
6	5
7	5
8	5
9	5
10	4
11	5
12	5
13	5
14	4
15	4
16	4
17	4
ÍNDICE	108,8/115,5
Tecnologia	15,6/19,5
Ambiente	26/26
Cultura	67,2/70

FONTE: Autora (2020).

A EJ foi classificada como Experiencial com a pontuação equivalente a 108,8. Como resultado, a Teófilos atingiu 80% do macroambiente tecnológico (ACE), 100% do macroambiente físico (COOL) e 96% do macroambiente cultural (CELEBRATED).

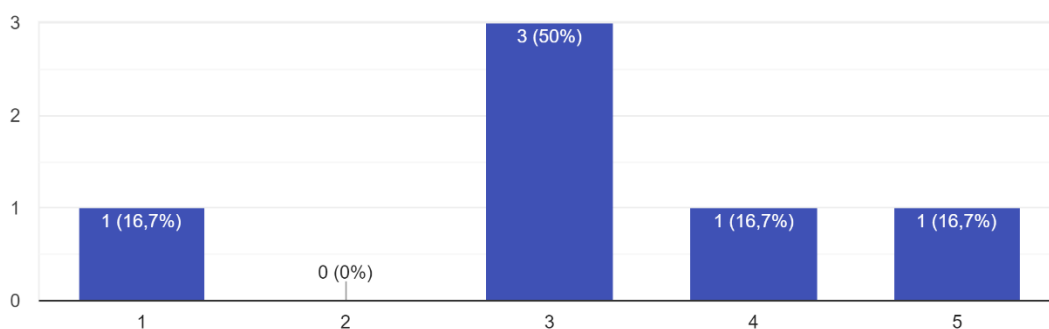
4.2.9 Projet

A Projet, Empresa Júnior de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto - MG, foi criada em agosto de 1999 e é a mais antiga Empresa Júnior de Engenharia de Produção fundada no estado de Minas Gerais. Com sede na Escola de Minas, *campus* Morro do Cruzeiro, a entidade conta com 41 funcionários, e ao perguntar sobre a frequência com que é falado sobre o *Employee Experience* dentro da organização (FIGURA 23), a maioria dos respondentes responderam que o conceito é abordado às vezes.

FIGURA 23 - ABORDAGEM SOBRE O EX NA PROJET

Com que frequência é falado sobre o Employee Experience na sua EJ?

6 respostas



FONTE: Autora (2020).

Com a participação de 15% dos funcionários, como mostra a TABELA 11, a empresa foi classificada como Experiencial.

TABELA 11 – RESULTADO DA PESQUISA NA PROJÉT

PROJET	
<i>FUNCIONÁRIOS</i>	41
<i>PARTICIPAÇÃO</i>	15%
PERGUNTAS	RESPOSTAS
1	3
2	4
3	5
4	5
5	5
6	5
7	5
8	5
9	5
10	5
11	5
12	5
13	4
14	5
15	4
16	5
17	5
ÍNDICE	108,9/115,5
Tecnologia	18,2/19,5
Ambiente	22,1/26
Cultura	68,6/70

FONTE: Autora (2020).

Com a pontuação equivalente a 108,9 a Projét atingiu 93,33% do macroambiente tecnológico (ACE), 85% do macroambiente físico (COOL) e 98% do macroambiente cultural (CELEBRATED).

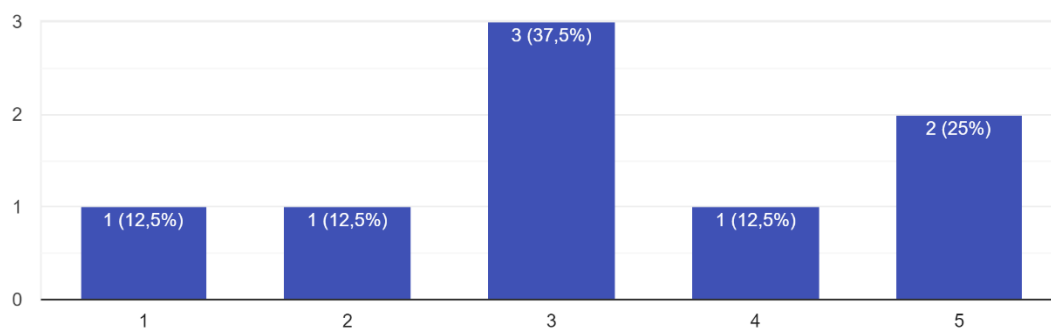
4.2.10 Produp

Consultoria em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Sergipe - *Campus* de Medianeira, fundada em 2017, a empresa conta atualmente com 18 funcionários. Com base no questionário aplicado, a maior parte dos respondentes estão na EJ a até 6 meses, e ao perguntar sobre a frequência com que é falado sobre o *Employee Experience* dentro da organização (FIGURA 24), a maioria dos respondentes responderam que o tema é abordado às vezes.

FIGURA 24 - ABORDAGEM SOBRE O EX NA PRODUP

Com que frequência é falado sobre o Employee Experience na sua EJ?

8 respostas



FONTE: Autora (2020).

Com a participação de 44% dos funcionários, como mostra a TABELA 12, a empresa teve uma boa classificação quanto ao seu índice *Employee Experience*.

TABELA 12 – RESULTADO DA PESQUISA NA PRODUP

PRODUP	
<i>FUNCIONÁRIOS</i>	18
<i>PARTICIPAÇÃO</i>	44%
PERGUNTAS	RESPOSTAS
1	3
2	5
3	5
4	5
5	5
6	5
7	5
8	5
9	5
10	5
11	5
12	5
13	5
14	5
15	5
16	5
17	5
ÍNDICE	110,3/115,5
Tecnologia	19,5/19,5
Ambiente	20,8/26
Cultura	70/70

FONTE: Autora (2020).

A Empresa foi classificada como Experiencial, com a pontuação equivalente a 110,3. A Produp atingiu 100% do macroambiente tecnológico (ACE), 80% do macroambiente físico (COOL) e 100% do macroambiente cultural (CELEBRATED), apresentando uma pontuação máxima em quase todos os macroambientes analisados.

4.4 ANÁLISE COMPARATIVA

Fazendo uma análise entre as EJS em si, em relação ao Índice *Employee Experience* e aos macroambientes, percebe-se que as 3 empresas que ficaram em primeiro lugar no ranking de Cultura também ficaram no topo do *ranking* geral do Índice *Employee Experience* (TABELA 13).

TABELA 13 – RANKING ENTRE AS EJS

EXS		TECNOLOGIA		AMBIENTE FÍSICO		CULTURA	
DINÂMICA	110,3	PRODUP	19,5	TEÓFILOS	26	DINÂMICA	70
PRODUP	110,3	SOLUÇÕES	18,2	STAFF	24,7	PRODUP	70
PROJET	108,9	PROJET	18,2	DINÂMICA	24,7	PROJET	68,6
TEÓFILOS	108,8	STAFF	16,9	PROMAD	24,7	FÓRMULA	67,2
STAFF	107,4	PROMAD	16,9	MAXIMIZA	23,4	TEÓFILOS	67,2
FÓRMULA	104,9	TEÓFILOS	15,6	PROJET	22,1	STAFF	65,8
PROMAD	103,2	DINÂMICA	15,6	FÓRMULA	22,1	MAXIMIZA	63
MAXIMIZA	102	FÓRMULA	15,6	PRODUP	20,8	PROMAD	61,6
SOLUÇÕES	99,2	MAXIMIZA	15,6	SOLUÇÕES	20,8	SOLUÇÕES	60,2
VÍVERES	68,8	VÍVERES	13	VÍVERES	20,8	VÍVERES	35

FONTE: Autora (2020).

A empresa com o menor Índice *Employee Experience* foi a Víveres. Com base em relatos dos próprios funcionários, a EJ encontra-se em instabilidade forte devido à crise do Covid19, o que resultou em um alto índice *turnover* e impacto negativo na cultura da empresa. Em contraste, a Dinâmica e Produp apresentaram ótimos resultados, porém vale lembrar que estas atuam no mercado a mais tempo que a Víveres, enquanto a Dinâmica foi fundada em 2004 a Víveres foi fundada em 2018, são 14 anos de diferença.

Em relação à tecnologia e ambiente físico, os resultados entre as EJS com menor pontuação não mostraram-se tão discrepantes quando comparados com o índice *Employee Experience* e ambiente Cultural.

Quanto a análise comparativa com organizações a nível global, de acordo com a plataforma de Jacob Morgan, apenas 6% das 252 organizações globais analisadas se enquadraram na categoria Experiencial. Essas são as empresas que criam um ambiente onde as pessoas realmente desejam, e não precisam, comparecer para trabalhar, exemplos de outras organizações nesta categoria são: Cisco, Google, Facebook e Airbnb. Ainda com base na plataforma que analisou as organizações globais, 6% pontuaram na categoria Fisicamente Emergente, 29% das organizações pontuaram como Cultura, Ambiente físico ou Tecnologia emergente, o que significa que 20% das organizações pontuaram abaixo da Víveres e 51% das organizações pontuaram acima, exemplos de organizações nesta categoria incluem DuPont, Hershey e Macy's. A TABELA 14 apresenta uma comparação das EJS com Empresas Globais.

TABELA 14 – COMPARAÇÃO DO EX COM EMPRESAS GLOBAIS

<i>EMPRESAS GLOBAIS</i>		<i>EJS</i>	
FACEBOOK	105,6	DINÂMICA	110,3
		PRODUP	110,3
GOOGLE	104,9	PROJET	108,9
		TEÓFILOS	108,8
		STAFF	107,4
APPLE	104,8	FÓRMULA	104,9
ULTIMATE SOFTWARE	103,9	PROMAD	103,2
AIRBNB	100,2	MAXIMIZA	102
SALESFORCE	98,9	SOLUÇÕES	99,2
CVS HEALTH	69	VÍVERES	68,8

FONTE: Autora (2020).

Independente da classificação, e com base em métodos e estratégias traçadas por Jacob, em todos os resultados extraídos da plataforma o autor enaltece que estar na categoria Experiencial não significa que a empresa não possa regredir, inclusive essa regressão pode acontecer muito rapidamente. Para isso, o autor da plataforma recomenda algumas atitudes:

- Certificar-se de ter pessoas em funções de gestão que se preocupam com os outros;
- Definir um propósito (missão da empresa que não foca em receita, reúne funcionários e fala sobre o impacto no mundo);

- Criar uma função de análise de pessoas;
- Montar uma equipe (ou ajuste a equipe de RH atual);
- Implantar tecnologias de feedback;
- Implementar a os fatores da tecnologia ACE, ambiente COOL e cultura CELEBRATED;
- Identificar os momentos que importam;
- Pensar mais como um laboratório e menos como uma fábrica.

O autor enaltece ainda que a medida que a tecnologia, as tendências de espaço, os valores e atitudes do local de trabalho mudarem, as organizações sem dúvida terão que se adaptar também. Uma organização com o propósito estabelecido e domínio dos macroambiente é o cenário ideal para a maioria das organizações e dos funcionários.

4.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Fazendo uma análise estatística de caráter descritivo (TABELA 15), a média do Índice *Employee Experience* das EJS em análise equivale a 102,38, o que significa ser uma média classificada como Experiencial.

TABELA 15 – ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS

Variável	Média	DesvPad	Mínimo	Q1	Mediana	Q3	Máximo	Amplitude
EXS	102,38	12,38	68,80	101,30	106,15	109,25	110,30	41,50
TECNOLOGIA	16,510	1,844	13,000	15,600	16,250	18,200	19,500	6,500
AMBIENTE	23,270	1,781	20,800	21,775	23,400	24,700	26,000	5,200
CULTURA	62,86	10,36	35,00	61,25	66,50	68,95	70,00	35,00

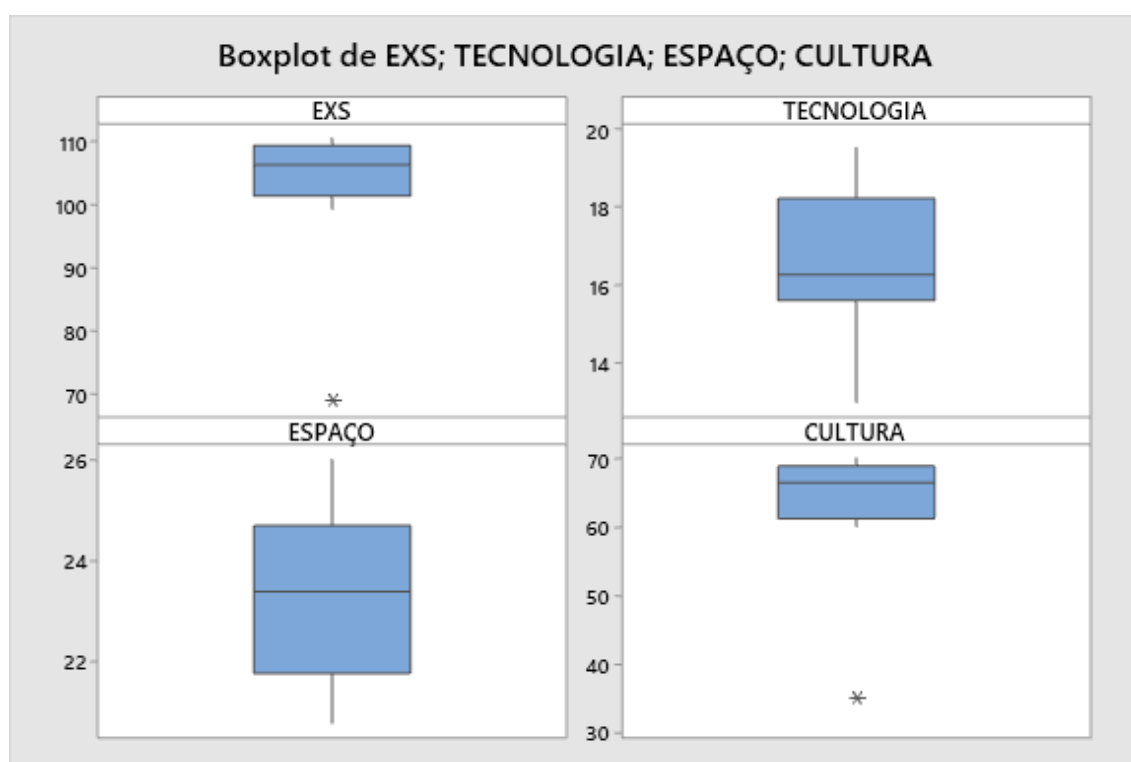
FONTE: Autora (2020).

Percebe-se que no resultado do índice *Employee Experience* e macroambiente Cultural o desvio padrão e amplitude foram altos, devido a discrepância dos resultados de uma das EJS que sofreram um forte impacto com a pandemia. Todos os valores mínimos foram da Víveres e os valores máximos, foram referentes às seguintes EJS: Dinâmica, Produp e Teófilos. De modo geral, o desvio

padrão e amplitude dos macroambientes Tecnologia e Espaço não foram tão elevados quando comparados ao macroambiente Cultural e índice *Employee Experience*.

Com auxílio do Boxplot, a fim de avaliar a distribuição dos resultados percebe-se qual EJ foi classificada como *Outlier* (FIGURA 25).

FIGURA 25 – BOXPLOT DOS RESULTADOS



FONTE: Autora (2020).

Com base nas informações contidas na TABELA 15, para melhor enxergar a distribuição dos resultados, o percentil 25 do *Employee Experience* foi 101,300, sua mediana 106,150 e o percentil 75 resultou em 109,250. Em relação à Tecnologia o primeiro quartil correspondeu a 15,600, o segundo quartil 16,250 e o terceiro quartil 18,200. No macroambiente físico, os resultados do primeiro, segundo e terceiro quartil respectivamente foram 21,775, 23,400 e 24,700. E por fim, no ambiente Cultural, o primeiro quartil representou 61,250, o segundo 66,500 e o terceiro 68,950.

Os Limites Inferiores (Equação 1) e Superiores (Equação 2) não correspondem necessariamente aos menores e maiores resultados. Esses limites são calculados com base nos quartis,

$$LI = Q1 - 1,5I \quad (1)$$

$$LS = Q3 + 1,5I \quad (2)$$

$$LI = Q1 - 1,5I$$

$$LS = Q3 + 1,5I$$

Onde:

LI = Limite Inferior

LS = Limite Superior

I = Amplitude Inter Quartil

Q1 = Quartil 1

Q2 = Quartil 2

Sendo I a diferença entre Q3 e Q1, fazendo um cálculo desses limites nos resultados do ambiente Cultural e índice EX, o Limite Inferior do índice *Employee Experience* equivale a 89,375 e o Limite Superior 121,175, logo todos os valores que não estão entre esse intervalo são considerados *outliers*, que foi o caso da Víveres, que apresentou um índice EX equivalente a 68,8. Fazendo a mesma análise dos Limites Inferior e Superior no ambiente Cultural, os resultados foram 49,7 e 80,5, todos os resultados fora desse intervalo foram considerados valores discrepantes, que novamente foi o caso da Víveres atingindo 35.

5 5. CONCLUSÃO

Feita a análise da Gestão de Recursos Humanos de Empresas Juniores sob a perspectiva de seus próprios funcionários, conclui-se que investir no *Employee Experience* é bastante significativo e se traduz em maior desempenho da organização como um todo.

Através de conceitos vistos na literatura, observou-se como as necessidades humanas se relacionam com o engajamento dos empresários dentro das EJS. Com base em *feedback* dado pelos próprios empresários juniores, estes são fiéis promotores da marca, onde recomendam outros alunos participarem do Movimento Empresa Júnior, com o intuito de desenvolverem habilidades profissionais antes mesmo de se inserirem no mercado de trabalho.

O estudo focou em classificar e analisar as EJS quanto a seus índices *Employee Experience*. Noventa por cento das EJS analisadas foram classificadas como Experienciais, apesar do bom resultado da pesquisa é importante que as EJS não deixem de observar atentamente os fatores da tecnologia ACE, ambiente físico COOL, cultura CELEBRATED e investir em seus 17 atributos com constância.

A pesquisa proporcionou aumento do *network* e conhecimento de parte da realidade da GRH de EJS de diferentes regiões do Brasil, mostrando que de fato o MEJ é uma organização estudantil conectada e de extrema importância para o desenvolvimento profissional dos alunos que ingressam na faculdade, entretanto para melhorar essa experiência e colher bons resultados faz-se necessário os ambientes cultural, físico e tecnológico das EJS conversarem entre si.

Acredita-se que a próxima grande área de investimento para as organizações seja o *Employee Experience*, criando um lugar onde os funcionários realmente queiram, e não precisem, aparecer para trabalhar. O EX trata de realmente mudar as práticas do local de trabalho em torno das pessoas que lá trabalham. Essa é a maneira de garantir que as organizações sejam capazes de atrair e reter as melhores pessoas.

5.1 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Por fim, como sugestões para trabalhos futuros recomenda-se que haja maior participação dos funcionários nos questionários, preferível a participação de cem por cento dos membros da organização. Dessa forma os dados se tornarão mais precisos.

REFERÊNCIAS

BAJER, J. (2016). On culture: an interview with Mark Levy, head of employee experience at Airbnb. Strategic HR Review.

BRASIL JÚNIOR. Confederação Brasileira de Empresas Juniores – Brasil Júnior. Disponível em: www.brasiljunior.org.br/. Acesso em: 01 jun. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. 7ª ed. revista e atualizada. Rio de Janeiro : Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. Teoria Geral da Administração. São Paulo, McGraw Hill do Brasil , 1979.

Consumidor Moderno. Employee Experience x Customer Experience. 2017. Não paginado. Disponível em: <https://www.consumidormoderno.com.br/2017/09/04/employee-experience-customer-experience/>. Acesso em: 19 mar. 2020.

COSTA, D. Vá além da satisfação dos colaboradores com o employee experience. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/employee-experience>. Acesso em: 1 abr. 2020.

DELBONI, D. O Experimento de Hawthorne. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=oFPm7fzuDrw>. Acesso em: 22 mar. 2020.

DELGADO, B, F F. A importância do capital humano nas organizações estudo aplicado numa seguradora portuguesa. Tese de mestrado defendida na instituição superior de contabilidade e administração do porto instituto politécnico do porto em 2015.

DNA JÚNIOR. Conhecendo o MEJ, Livro 1. Brasil Júnior 2012.

FEJEPAR. Federação das Empresas Juniores do Estado do Paraná. Disponível em: www.fejepar.org.br. Acesso em: 01 jun. 2020.

GASPARINI, C. Quer uma vaga no Facebook? 2016. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/carreira/quer-uma-vaga-no-facebook-veja-o-perfil-tipico-de-quem-consegue/>. Acesso em: 02 mai. 2020.

GOintegro. HR INFLUENCERS LATAM 2019. Disponível em: <https://mktg.gointegro.com/hrinfluencerslatam-pt#ranking2019>. Acesso em: 02 jun. 2020.

PAMPLONA, P. Empresas juniores querem expandir atuação para mais 10 países até 2018. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/empreendedorsocial/2016/07/1795617-empresas->

[juniores-querem-expandir-atuacao-para-mais-10-paises-ate-2018.shtml](#). Acesso em: 30 jun. 2020.

JUNIOR ENTERPRISES. Junior Enterprises Global. Disponível em: <https://juniorenterprises.org/>. Acesso em: 30 jun. 2020.

JUSTO, A.S. Conheça 3 metodologias ágeis que vão transformar o seu jeito de conduzir projetos. Disponível em: <https://www.euax.com.br/2019/04/metodologias-ageis/>. Acesso em: 02 jun. 2020.

LIMA, J. S. L. Proposta Metodológica para a Implementação da Reengenharia de Processos em Empresas dos Segmentos Químico e Petroquímico Brasileiro. Dissertação de Mestrado defendida na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP) em 26 de agosto de 1996.

MASLOW, A. H. Diário de Negócios de Maslow. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003. MEDIUM. A cultura, a tecnologia e os espaços que incidem sobre a Employee Experience - Parte 2. Disponível em: <https://medium.com/@everisBrasil/a-cultura-a-tecnologia-e-os-espacos-que-incidem-sobre-a-employee-experience-parte-2-cb46e40a0c1b>. Acesso em: 04 mai. 2020.

MEJ JS. Movimento Empresa Júnior na UFPR campus Avançado de Jandaia do Sul. Disponível em: <http://www.jandaiadosul.ufpr.br/movimento-empresa-junior/>. Acesso em: 02 jun. 2020.

MICHAELIS. Significado da palavra movimento. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/movimento/>. Acesso em: 02 jun. 2020.

MORGAN, J. Online Survey Software | Qualtrics Survey Solutions. Disponível em: https://survey.co1.qualtrics.com/jfe/form/SV_6XVFMQLQrhq5bq6N. Acesso em: 23 jun. 2020.

MORGAN, J. The Employee Experience Advantage: how to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate. Wiley; Sons, 2017.

MORGAN, J. The Employee Experience INDEX. Disponível em: <https://thefutureorganization.com/employee-experience-index/#>. Acesso em: 23 jun. 2020.

OLIVEIRA, V. R. Employee Experience a complexidade da experiência dos funcionários em ambientes organizacionais. Trabalho apresentado ao Grupo de Trabalho Vínculo e Corpo na Comunicação, do VI ComCult, Universidade Paulista, Campus Paraíso, São Paulo – Brasil, 08 a 09 de novembro de 2018.

RH Portal. Gestão de Pessoas: Arte ou Ciência. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/gesto-de-pessoas-arte-ou-cincia/>. Acesso em: 22 mar. 2020.

RH Portal. Recursos Humanos x Departamento Pessoal. 2015. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/recursos-humanos-x-departamento-pessoal/>. Acesso em: 10 mar. 2020.

ROSA, A. Um século de Taylorismo. São Paulo, v.10, n.2, jul./dez. 2011.

SCHULTZ, H; YANG, D. Dedique-se de coração: a história de como a Starbucks se tornou uma grande empresa de xícara em xícara. São Paulo: Buzz, 2019.

SILVA E MENEZES. Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, Florianópolis, 2001.

STARTAPI. GOintegro recebe aporte de US\$ 5 milhões para expandir plataforma. Disponível em: <https://startupi.com.br/2014/03/gointegro-recebe-aporte-de-us-5-milhoes-para-expandir-plataforma-brasil-e-mexico/>. Acesso em: 04 jun. 2020.

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Análise do *Employee Experience* na Nome da EJ

Olá, eu sou a Amanda Alves, pós junior e discente do último ano do curso Engenharia de Produção da Universidade Federal do Paraná - Campus de Jandaia do Sul.

A fim de compor meu Trabalho de Conclusão de Curso, desejo fazer uma análise sobre o *Employee Experience* em Empresas Juniores, movimento na qual ganhou a minha eterna admiração. Desta forma lhe convido a participar do questionário e, se possível, divulgá-lo para os demais juniores da sua EJ.

Atualmente, muito se fala sobre a experiência do cliente, mas você já parou para refletir como a experiência do funcionário é tão importante quanto? Este questionário tem como objetivo fazer um estudo dos macroambientes deste conceito, gerar uma pontuação e classificação de acordo com métricas de Jacob Morgan.

As respostas deste questionário são anônimas e as informações serão utilizadas em sigilo total.

5. O espaço físico reflete os valores da sua EJ? *

Discordo Fortemente 1 2 3 4 5 Concordo Plenamente

Discordo Fortemente Concordo Plenamente

6. Você sente orgulho de levar um amigo/visitante à sua EJ? *

Discordo Fortemente 1 2 3 4 5 Concordo Plenamente

Discordo Fortemente Concordo Plenamente

Ambiente Cultural

7. Sua EJ oferece opções de trabalho flexíveis (como a capacidade de trabalhar no próprio horário e onde quiser) e incentiva a autonomia? *

Discordo Fortemente 1 2 3 4 5 Concordo Plenamente

Discordo Fortemente Concordo Plenamente

8. Você sente um forte senso de propósito? *

Discordo Fortemente 1 2 3 4 5 Concordo Plenamente

Discordo Fortemente Concordo Plenamente

9. Você sente que é tratado de maneira justa? *

1 2 3 4 5

Discordo Fortemente Concordo Plenamente

10. Você se sente valorizado? *

1 2 3 4 5

Discordo Fortemente Concordo Plenamente

11. Você sente que os membros da diretoria executiva são bons treinadores e mentores? *

1 2 3 4 5

Discordo Fortemente Concordo Plenamente

12. Você sente que faz parte de um time? *

1 2 3 4 5

Discordo Fortemente Concordo Plenamente

13. Se você quiser aprender algo novo ou avançar em sua EJ, terá recursos e oportunidade? *

1 2 3 4 5

Discordo Fortemente Concordo Plenamente

14. Você indica trabalhar na EJ para outros alunos? *

1 2 3 4 5

Discordo Fortemente Concordo Plenamente

15. Você sente que sua EJ trabalha com diversidade e inclusão? *

1 2 3 4 5

Discordo Fortemente Concordo Plenamente

16. Sua EJ investe no bem-estar dos funcionários (saúde física e mental)? *

1 2 3 4 5

Discordo Fortemente Concordo Plenamente

17. De modo geral, sua EJ tem uma forte percepção positiva da marca? *

1 2 3 4 5

Discordo Fortemente Concordo Plenamente

Ambiente Tecnológico

18. A tecnologia usada em sua organização é de qualidade (o que significa que é tão bem projetada, útil e valiosa que você consideraria usar algo semelhante em sua vida pessoal)? *

1 2 3 4 5

Discordo Fortemente Concordo Plenamente

19. Geralmente, a tecnologia usada está disponível para todos que desejam? *

1 2 3 4 5

Discordo Fortemente Concordo Plenamente

20. A tecnologia que você usa e está dentro da sua organização, está focada nas necessidades dos funcionários, em vez de apenas nos requisitos e especificações técnicas da organização? *

1 2 3 4 5

Discordo Fortemente Concordo Plenamente
