



GESTÃO DE PESSOAS: UMA ANÁLISE DESCRITIVA *EMPLOYEE EXPERIENCE* EM EMPRESAS JUNIORES
PEOPLE MANAGEMENT: A DESCRIPTIVE ANALYSIS OF EMPLOYEE EXPERIENCE IN JUNIOR ENTERPRISES
GESTIÓN DE PERSONAS: UN ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA EXPERIENCIA DEL EMPLEADO EN EMPRESAS JUNIORES

Amanda Alves Campos¹, Felipe Segateli Irikawa^{2*}, Adriano Rodrigues Mansanera³, Juliana Verga Shirabayashi⁴, & Rafael Germano Dal Molin Filho⁵

^{1 2 3 4 5} Universidade Federal do Paraná, Campus Avançado de Jandaia do Sul
¹alvescampos.amanda@gmail.com ^{2*}fe.irikawa@gmail.com ³adrianomansanera@ufpr.br
⁴juliana.verga@ufpr.br ⁵rafaelfilho@ufpr.br

ARTIGO INFO.

Publicado: 03.12.2024

PALAVRAS-CHAVE: Empresa Júnior; Gestão de Pessoas; Funcionário; *Employee Experience*.

KEYWORDS: Junior Enterprise; People Management; Employee; *Employee Experience*.

PALABRAS CLAVE: Empresa Júnior; Gestión de Personas; Empleado; *Employee Experience*.

***Autor Correspondente:** Irikawa, F. S.

RESUMO

As relações empresariais são realizadas por humanos servindo outros humanos. Nesse contexto, torna-se fundamental analisar a Gestão de Recursos Humanos (GRH) dessas organizações sob a percepção de seus funcionários. Dentre os modelos de análise de GRH, encontra-se o *Employee Experience* (EX), um modelo advindo da Era da Informação. Este trabalho analisou a GRH de Empresas Juniores (EJS), por meio do EX sob a percepção dos seus funcionários. A pesquisa foi embasada no método *Employee Experience Score* (EXS). Com base em 17 atributos dos ambientes físico, tecnológico e cultural estruturou-se um questionário survey para a intervenção de pesquisa. Os resultados obtidos pela participação de membros de dez EJS de cinco estados brasileiros, apresentaram que 90% das EJS foram classificadas com o bom desempenho Experiencial. Além disso, constatou-se que as EJS estão bem classificadas quando comparadas com organizações de renome global.

ABSTRACT

Business relationships are conducted by humans serving other humans. In this context, it becomes essential to analyze Human Resource Management (HRM) in these organizations from the perspective of their employees. Among the models for analyzing HRM, the Employee Experience (EX) model emerges, originating from the Information Age. This study analyzed the HRM of Junior Enterprises (JEs) through the EX-perspective as perceived by their employees. The research was based on the Employee Experience Score (EXS) method. A survey questionnaire was structured based on 17 attributes of the physical, technological, and cultural environments for the research intervention. The results obtained from the participation of members from ten JEs in five Brazilian states indicated that 90% of the JEs were classified with good experiential performance. Furthermore, it was found that the JEs are well-rated when compared to globally renowned organizations.

RESUMEN

Las relaciones empresariales son realizadas por humanos que sirven a otros humanos. En este contexto, se vuelve esencial analizar la Gestión de Recursos Humanos (GRH) en estas organizaciones desde la perspectiva de sus empleados. Entre los modelos para analizar la GRH, surge el modelo de Experiencia del Empleado (EX), que proviene de la Era de la Información. Este estudio analizó la GRH de las Empresas Juniores (EJs) a través de la perspectiva de EX según lo perciben sus empleados. La investigación se basó en el método del Employee Experience Score (EXS). Se estructuró un cuestionario de encuesta basado en 17 atributos de los entornos físicos, tecnológico y cultural para la intervención de investigación. Los resultados obtenidos de la participación de miembros de diez EJs en cinco estados brasileños indicaron que el 90% de las EJs fueron clasificadas con un buen desempeño experiencial. Además, se encontró que las EJs están bien clasificadas en comparación con organizaciones de renombre mundial.

INTRODUÇÃO

Ao longo do tempo, diversas percepções sobre o trabalho foram desenvolvidas. Contribuições de civilizações antigas, estratégias de administração militar, revoluções industriais, teorias administrativas e avanços tecnológicos impulsionaram a reavaliação da atividade dos funcionários nas empresas. Nesse contexto, surge em 1967 o Movimento Empresa Júnior (MEJ), criado por alunos franceses da Escola Superior de Ciências Econômicas e Comerciais de Paris (ESSEC), segundo a Brasil Júnior (BJ). O objetivo era complementar a formação dos estudantes antes mesmo da conclusão de seus cursos, ressignificando a relação entre empresas e universitários. Essa iniciativa visava despertar o espírito empreendedor nos jovens e formar uma nova geração de líderes.

Conforme Soares (2015), no passado, as organizações atribuíam pouca importância aos funcionários. O Departamento de Pessoal (DP) era responsável apenas por tarefas administrativas, como contratações e demissões. No entanto, atualmente, observa-se uma valorização crescente dos colaboradores, o que levou à transformação do DP em Gestão de Pessoas (GP).

Chiavenato (2010) reforça que tratar as pessoas apenas como recursos é um desperdício de talentos e produtividade. Por isso, o termo Gestão de Pessoas substituiu Recursos Humanos, refletindo uma visão mais humanizada. Os colaboradores são vistos como parceiros do negócio, não apenas como funcionários remunerados pelo tempo de trabalho, mas como indivíduos dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, aspirações e percepções únicas. Nesse sentido, a parceria entre colaboradores e organização enfatiza o companheirismo e a contribuição mútua para o sucesso.

Conforme Rosa (2011), Taylor dedicou-se a estudar o indivíduo e suas tarefas no chão de fábrica. Suas pesquisas baseavam-se na observação dos operários durante a execução de seus trabalhos. Ele constatou a falta de uniformidade nos processos, destacando a necessidade de padronização. Sem processos padronizados, cada trabalhador realizava suas tarefas à sua maneira, o que frequentemente resultava em uma produção abaixo do esperado. Além disso, Taylor identificou dois problemas principais: a gerência desconhecia tanto as rotinas de trabalho quanto o tempo necessário para a execução de cada tarefa. Por isso, ele defendeu que as operações fossem medidas e controladas para estabelecer padrões adequados. Quanto aos funcionários, Taylor acreditava que cada um deveria ser alocado em funções para as quais tivesse aptidão, recebendo treinamento adequado e condições apropriadas de trabalho, o que, por fim, aumentaria a produtividade da empresa.

Schultz (2019) ressalta que, ao tratar os funcionários de maneira benevolente, o investimento em pessoas deixa de ser um custo elevado e passa a ser um potencializador de lucros. Essa abordagem funciona como um elemento motivador, reduzindo significativamente o índice de turnover e promovendo maior engajamento com os clientes. Além disso, contribui para a economia monetária da empresa, uma vez que funcionários mais satisfeitos e motivados tendem a ser mais produtivos.

Segundo Delboni (2015), o Experimento de Hawthorne foi conduzido na Western Electric Company™, uma empresa norte-americana do ramo de engenharia elétrica. Liderado por Elton Mayo (1880-1949), psicólogo, sociólogo e pesquisador australiano, o estudo buscava compreender os fatores que realmente influenciavam a produtividade no ambiente empresarial. As descobertas do Experimento de Hawthorne deram origem à Teoria das Relações Humanas. Sobre essas considerações, Chiavenato (2004) destaca os seguintes pontos:

- O nível de produção é determinado pela integração social dentro do ambiente de trabalho.
- Os funcionários demonstram comportamentos baseados nas recompensas e sanções sociais a que estão sujeitos.
- Os funcionários formam grupos informais, ou seja, grupos que operam fora da estrutura hierárquica oficial da empresa (seu organograma).
- A empresa deve levar em consideração os aspectos emocionais de seus trabalhadores.

De acordo com Maslow (2003), uma vez que as necessidades humanas básicas estejam atendidas, os indivíduos se sentirão motivados a trabalhar. A teoria de Maslow se revela fundamental no ambiente de trabalho, pois enfatiza que as pessoas não buscam apenas recompensas financeiras, mas também o respeito e a atenção por parte de seus superiores. Assim, ao distribuir tarefas, criar condições de trabalho e definir as estruturas organizacionais, os gerentes devem levar em consideração as necessidades de cada funcionário para alcançar melhores resultados.

A era contemporânea exige novas abordagens para a gestão organizacional. Nesse contexto, Jacob Morgan, autor de *The Employee Experience Advantage*, propõe uma metodologia sólida para analisar a experiência dos funcionários. Segundo Morgan (2017), pesquisas realizadas nas universidades de Cornell, Chicago e Califórnia revelam que quando as pessoas investem em experiências, elas experimentam uma felicidade mais duradoura. Em contrapartida, gastos com itens físicos resultam em uma satisfação temporária. Seguindo essa linha de pesquisa, diversas organizações começaram a transformar seu relacionamento com os funcionários. A relação não é mais vista como uma troca de tempo por dinheiro, mas como um investimento em uma experiência significativa. Para oferecer essa experiência, é essencial cultivar ambientes físicos, tecnológicos e culturais positivos no local de trabalho. Morgan ainda apresenta o *Employee Experience Score (EXS)*, um índice baseado em 17 atributos que compõem o *Employee Experience Index (EEI)*, ferramenta para medir a experiência do colaborador.

Morgan (2017), subdividiu três macroambientes em 17 atributos menores, que juntos formam o *Employee Experience Score (EXS)*, e os representou por siglas. Que são explicadas na sequência:

1. O ambiente cultural representa 40% da experiência dos funcionários e abrange 10 aspectos, incluindo a imagem positiva da organização e a 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. Representado pela sigla CELEBRATED (Tabela 1).

Tabela 1. Descrição dos aspectos representados pela sigla CELEBRATED no ambiente cultural

C	<i>Company is viewed positively</i>
E	<i>Everyone feel valued</i>
L	<i>Legitimated sense of purpose</i>
E	<i>Employees feel like they're part 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).

2. O ambiente tecnológico configura também 30% dos fatores que impactam na experiência dos funcionários. Os elementos representados são 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. Representado pela sigla ACE. (Tabela 2).

Tabela 2. Descrição dos aspectos representados pela sigla ACE do ambiente tecnológico

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

Fonte: Adaptado de Morgan (2017).

3. O ambiente físico 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. É representado pela sigla COOL. (Tabela 3).

Tabela 3. Descrição dos aspectos representados pela sigla COOL 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 option</i>

Fonte: Adaptado de Morgan (2017).

O Conceito Nacional de Empresas Juniores (CNEJ) define as Empresas Juniores (EJs) como organizações formadas por alunos matriculados em cursos de graduação em instituições de ensino superior, que se estruturam como uma associação civil. Seu objetivo é realizar projetos e serviços que contribuam para a formação de profissionais qualificados e comprometidos com o propósito de transformar o Brasil. Para que uma organização seja considerada uma empresa júnior, ela deve estar vinculada a pelo menos uma instituição de ensino superior e a um curso de graduação.

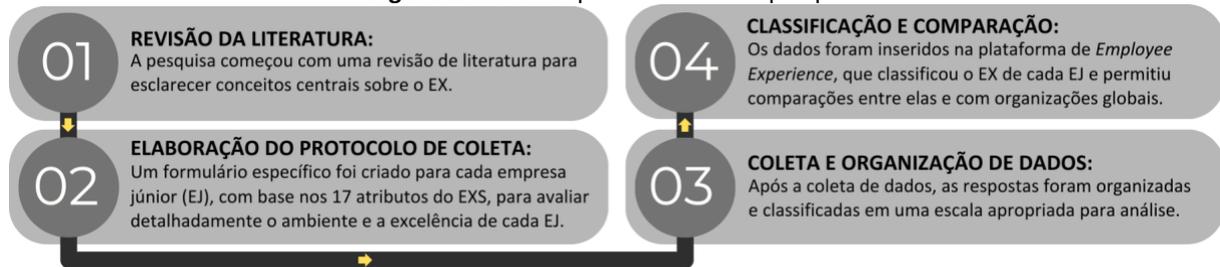
A obtenção de feedback dos funcionários nas organizações é essencial para promover melhorias em todos os aspectos relacionados ao controle e ao desenvolvimento das funções de Gestão de Recursos Humanos. O conceito de *Employee Experience*, neste contexto, surge como um indicador valioso para captar os feedbacks sobre como os empresários juniores percebem suas próprias realizações de desenvolvimento, bem como sua visão sobre o Movimento Empresa Júnior (MEJ) ao qual pertencem. Este artigo analisa a Gestão de Recursos Humanos em Empresas Juniores (EJs) sob a perspectiva de seus funcionários.

METODOLOGIA

Segundo Silva e Menezes (2001), a pesquisa pode ser classificada em qualitativa ou quantitativa, dependendo da abordagem adotada para tratar a problemática. Neste estudo, a pesquisa foi classificada como qualiquantitativa, uma abordagem que combina aspectos qualitativos e quantitativos para realizar uma análise mais abrangente e profunda sobre o tema investigado.

De acordo com Gil (1991, apud Silva e Menezes, 2005), a classificação da pesquisa do ponto de vista dos objetivos pode ser feita em três categorias: descritiva, exploratória ou explicativa. Assim, esta pesquisa foi caracterizada como descritiva, pois buscou estabelecer uma relação entre as variáveis do objeto de estudo, seguindo uma linha de ação que envolveu observar, coletar dados, analisar, registrar e interpretar as informações obtidas (Figura 1).

Figura 1. Macroetapas realizadas na pesquisa



Fonte: Autores (2024).

Coleta e Análise de Dados

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 (Tabela 4).

Tabela 4. Perguntas enviadas via formulário para os integrantes das empresas juniores

1	Qual o seu sexo?
2	A quanto tempo você está na EJ?
3	Com que frequência é falado sobre o <i>Employee Experience</i> na sua EJ?
Ambiente Físico	
4	Sua EJ oferece aos funcionários opções de espaço de trabalho?
5	O espaço físico reflete os valores da sua EJ?
6	Você sente orgulho de levar um amigo/visitante para sua EJ?
Ambiente Cultural	
7	Sua EJ oferece opções de trabalho flexíveis e incentiva a autonomia?
8	Você sente um forte senso de propósito?
9	Você sente que é tratado de maneira justa?
10	Você se sente valorizado?
11	Você sente que os membros da diretoria executiva são bons treinadores e mentores?
12	Você sente que faz parte de um time?

13	Se você quiser aprender algo novo ou avançar em sua EJ, terá recursos e oportunidades?
14	Você indica trabalhar na EJ para outros alunos?
15	Você sente que sua EJ trabalha com diversidade e inclusão?
16	Sua EJ investe no bem-estar dos funcionários?
17	De modo geral, sua EJ tem uma forte percepção positiva da marca?
Ambiente Tecnológico	
18	A tecnologia usada em sua organização é de qualidade (bem projetado, útil e valiosa)?
19	Geralmente, a tecnologia usada está disponível para todos que desejam?
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?

Fonte: Autores (2024).

Para realizar uma análise mais precisa sobre a excelência do EX, a estruturação do formulário foi direcionada aos empresários juniores de cada Empresa Júnior (EJ). Cada EJ teve seu próprio formulário, cuja estrutura foi baseada nos 17 atributos do EXS, garantindo que todos os macroambientes fossem analisados.

Com o objetivo de entender melhor a amostra, gráficos foram gerados no Excel™. Além disso, para uma análise mais detalhada dos resultados, foi utilizado o Minitab™, software especializado em estatísticas. Com o apoio do Minitab™, foram realizadas análises descritivas, complementadas pela ferramenta gráfica Boxplot para uma interpretação visual dos dados.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa envolveu a participação de 10 Empresas Juniores, localizadas nas regiões Nordeste, Sudeste e Sul do Brasil. Dentre elas, 7 representam o curso de Engenharia de Produção, 2 o curso de Farmácia e 1 o curso de Engenharia de Alimentos.

Foi enviado um formulário personalizado, intitulado "Análise do *Employee Experience* na [Nome da Empresa Júnior]", para os presidentes de cada EJ. Estes ficaram responsáveis por distribuir o formulário entre os membros de suas respectivas empresas. Ao todo, 10 questionários foram respondidos, com a participação de 100% dos funcionários em apenas uma empresa. A maioria das respostas foi fornecida por juniores do sexo feminino, representando 60% do total. Assim, a Tabela 5 apresenta a quantidade de respostas obtidas para cada pergunta, e o índice dos macroambientes das respectivas EJS.

Tabela 5. Apresentação das respostas obtidas via formulário e do índice de resultados dos ambientes, empresa júnior Fórmula, Staff e Promad

	FÓRMULA	STAFF	PROMAD
FUNCIÓNÁRIOS	20	19	17
PARTICIPAÇÃO	50%	53%	94%
PERGUNTAS	RESPOSTAS	RESPOSTAS	RESPOSTAS
1	2	4	5
2	5	5	4
3	5	5	5
4	5	5	5
5	5	4	5
6	5	5	5
7	5	4	4
8	5	4	4
9	5	5	5
10	4	5	5
11	5	5	5
12	5	5	4
13	4	5	3
14	5	5	4
15	4	5	4

16	4	4	5
17	4	4	4
ÍNDICE	104,9/115,5	107,4/115,5	103,2/115,5
Tecnologia	15,6/19,5	16,9/19,5	16,9/19,5
Ambiente	22,1/26	24,7/26	24,7/26
Cultura	67,2/70	65,8/70	61,6/70

Fonte: Autores (2024).

A Fórmula, Empresa Júnior da Faculdade de Farmácia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, foi classificada como Organização Experiencial, com um índice de 104,9. A empresa alcançou 80% no macroambiente tecnológico (ACE), 85% no macroambiente físico (COOL) e 96% no macroambiente cultural (CELEBRATED).

A Staff Consultoria em Engenharia de Produção, empresa júnior da Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Campus de Medianeira, obteve uma pontuação de 107,4, sendo também classificada como Organização Experiencial. Ela atingiu 86,67% no macroambiente tecnológico (ACE), 95% no macroambiente físico (COOL) e 94% no macroambiente cultural (CELEBRATED).

A Promad, Empresa Júnior do curso de Engenharia de Produção da Universidade Estadual de São Paulo, foi classificada como Organização Experiencial, com uma pontuação de 103,2. A empresa alcançou 86,67% no macroambiente tecnológico (ACE), 95% no macroambiente físico (COOL) e 88% no macroambiente cultural (CELEBRATED). Assim, Tabela 6 apresenta a quantidade de respostas obtidas para cada pergunta, e o índice dos macroambientes das seguintes EJS.

Tabela 6. Apresentação das respostas obtidas via formulário e do índice de resultados dos ambientes, empresa júnior Teófilos, Projet e Produp

	TEÓFILOS	PROJET	PRODUP
<i>FUNCIÓNÁRIOS</i>	25	41	18
<i>PARTICIPAÇÃO</i>	72%	15%	44%
PERGUNTAS	RESPOSTAS	RESPOSTAS	RESPOSTAS
1	5	3	3
2	5	4	5
3	5	5	5
4	5	5	5
5	5	5	5
6	5	5	5
7	5	5	5
8	5	5	5
9	5	5	5
10	4	5	5
11	5	5	5
12	5	5	5
13	5	4	5
14	4	5	5
15	4	4	5
16	4	5	5
17	4	5	5
ÍNDICE	108,8/115,5	108,9/115,5	110,3/115,5
Tecnologia	15,6/19,5	18,2/19,5	19,5/19,5
Ambiente	26/26	22,1/26	20,8/26
Cultura	67,2/70	68,6/70	70/70

Fonte: Autores (2024).

A Teófilos é a Empresa Júnior de Consultoria e Assessoria Farmacêutica da Universidade Estadual de Maringá – Paraná. Foi classificada como Organização Experiencial, com uma

pontuação de 108,8. A empresa atingiu 80% no macroambiente tecnológico (ACE), 100% no macroambiente físico (COOL) e 96% no macroambiente cultural (CELEBRATED).

A Projet, Empresa Júnior de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto - MG, foi classificada como Organização Experiencial, com uma pontuação de 108,9. Ela alcançou 93,33% no macroambiente tecnológico (ACE), 85% no macroambiente físico (COOL) e 98% no macroambiente cultural (CELEBRATED).

A Produp, Consultoria em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Sergipe - Campus de Medianeira, foi classificada como Organização Experiencial, com a pontuação de 110,3. A empresa atingiu 100% no macroambiente tecnológico (ACE), 80% no macroambiente físico (COOL) e 100% no macroambiente cultural (CELEBRATED), apresentando pontuação máxima em quase todos os macroambientes analisados. Assim, a Tabela 7 apresenta a quantidade de respostas obtidas para cada pergunta, e o índice dos macroambientes das seguintes EJS.

Tabela 7. Apresentação das respostas obtidas via formulário e do índice de resultados dos ambientes, empresa júnior Maximiza, Víveres, Dinâmica e Soluções

	MAXIMIZA	VÍVERES	DINÂMICA	SOLUÇÕES
<i>FUNCIONÁRIOS</i>	17	2	26	14
<i>PARTICIPAÇÃO</i>	76%	100%	54%	29%
PERGUNTAS	RESPOSTAS	RESPOSTAS	RESPOSTAS	RESPOSTAS
1	4	4	4	2
2	4	4	5	5
3	5	3	5	4
4	5	5	5	5
5	5	1	5	4
6	5	4	5	5
7	5	3	5	3
8	4	1	5	5
9	5	1	5	4
10	4	2	5	5
11	5	4	5	5
12	4	3	5	3
13	3	3	5	4
14	5	3	5	5
15	4	3	4	5
16	4	4	4	5
17	4	3	4	4
ÍNDICE	102/115,5	68,8/115,5	110,3/115,5	99,2/115,5
Tecnologia	15,6/19,5	13/19,5	15,6/19,5	18,2/19,5
Ambiente	23,4/26	20,8/26	24,7/26	20,8/26
Cultura	63/70	35/70	70/70	60,2/70

Fonte: Autores (2024).

A Dinâmica é a Empresa Júnior de Engenharia de Produção da Universidade Estadual de Maringá – PR. Classificada como Organização Experiencial, obteve um índice *Employee Experience* de 110,3, com 80% no macroambiente tecnológico (ACE), 95% no macroambiente físico (COOL) e 100% no macroambiente cultural (CELEBRATED).

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 participar desta pesquisa. Classificada como Organização Experiencial, a empresa atingiu 80%

no macroambiente tecnológico (ACE), 90% no macroambiente físico (COOL) e 90% no macroambiente cultural (CELEBRATED), com um índice *Employee Experience* igual a 102.

A Víveres é a Empresa Júnior de Engenharia de Alimentos da Universidade Federal do Paraná - Campus Avançado de Jandaia do Sul. A empresa obteve um índice *Employee Experience* de 68,8, alcançando 66,66% no macroambiente tecnológico (ACE), 80% no macroambiente físico (COOL) e 60% no macroambiente cultural (CELEBRATED). Classificada como Organização Fisicamente Emergente e Inexperiente, a Víveres ainda apresenta desafios em seu desenvolvimento.

A Soluções é a Empresa Júnior de Engenharia de Produção e Mecânica da Universidade Federal de Viçosa – MG. Classificada como Organização Experiencial, a empresa obteve um índice *Employee Experience* de 99,2, atingindo aproximadamente 93% no macroambiente tecnológico (ACE), 80% no macroambiente físico (COOL) e 86% no macroambiente cultural (CELEBRATED).

Análise Comparativa

Ao realizar uma análise comparativa entre as EJs, considerando o Índice *Employee Experience* e os macroambientes, observa-se que as três empresas que ocuparam o primeiro lugar no ranking de Cultura também figuraram no topo do ranking geral do Índice *Employee Experience* (Tabela 8).

Tabela 8. Ranking das empresas juniores com relação ao seu índice EX e macroambientes

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: Autores (2024).

De acordo com relatos, a empresa Víveres teve o menor Índice *Employee Experience* devido à instabilidade da crise do Covid-19, resultando em alto turnover e impacto negativo na cultura organizacional. Em contraste, Dinâmica e Produp tiveram ótimos resultados, possivelmente beneficiados pela sua maior experiência no mercado em relação à Víveres, fundada em 2018, enquanto a Dinâmica existe desde 2004.

Em relação à tecnologia e ao ambiente físico, os resultados das EJs com menor pontuação não apresentaram diferenças significativas quando comparados com o Índice de Experiência do Funcionário e o ambiente Cultural. Isso sugere que, mesmo nas EJS com desempenho inferior, a influência da tecnologia e do ambiente físico não foi um fator determinante na experiência dos funcionários ou na cultura organizacional.

De acordo com a plataforma de Jacob Morgan, apenas 6% das 252 organizações globais analisadas se destacaram na categoria Experiencial, criando um ambiente de trabalho altamente desejável. Entre essas empresas estão nomes como Cisco, Google, Facebook e Airbnb. Outros 6% foram classificados como Fisicamente Emergentes, enquanto 29% se enquadraram nas categorias Cultura, Ambiente Físico ou Tecnologia Emergente. Isso significa que 20% das organizações analisadas ficaram abaixo da Víveres, enquanto 51% ficaram acima. Exemplos de empresas que se destacam nesse último grupo incluem DuPont, Hershey e Macy's (Tabela 9).

Tabela 9. Comparativo dos resultados obtidos na pesquisa com índices de empresas globais

EMPRESAS GLOBAIS		EJS	
FACEBOOK	105,6	DINÂMICA	110,3
		PRODUP	110,3
		PROJET	108,9
GOOGLE	104,9	TEÓFILOS	108,8
		STAFF	107,4
		FÓRMULA	104,9
APPLE	104,8		
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: Autores (2024).

Jacob Morgan destaca que, apesar da classificação, estar na categoria Experiencial não assegura que uma empresa não possa regredir, uma mudança que pode ocorrer de forma rápida. Para evitar esse retrocesso, ele recomenda algumas ações:

- Ter gestores preocupados com as pessoas;
- Definir um propósito que una os funcionários e foque no impacto no mundo, não apenas em receitas;
- Criar uma função de análise de pessoas;
- Montar uma equipe de recursos humanos adequada;
- Implementar tecnologias de feedback;
- Adotar os elementos da tecnologia ACE, ambiente COOL e cultura CELEBRATED;
- Identificar os momentos importantes para os funcionários;
- Pensar mais como um laboratório do que como uma fábrica.

Ele também ressalta que, à medida que a tecnologia, as tendências espaciais e os valores no local de trabalho evoluem, as organizações precisarão se adaptar. Uma organização com um propósito claro e um bom entendimento dos macroambientes é ideal tanto para as empresas quanto para os funcionários.

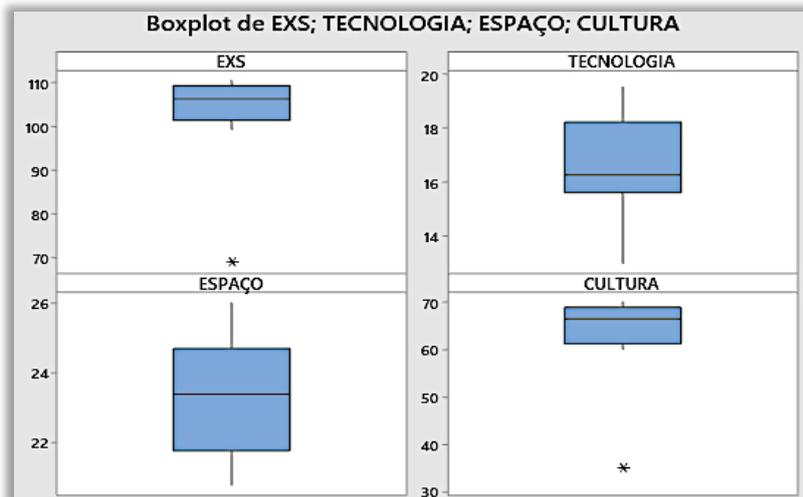
o realizar uma análise estatística de caráter descritivo, conforme apresentado na Tab. (10), a média do Índice *Employee Experience* das EJs em análise é de 102,38, o que classifica a média como Organização Experiencial.

Tabela 10. Resultados estatísticos obtidos a partir dos índices EX calculados das empresas juniores

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: Autores (2024).

Com base nas informações contidas na Tab. (9), para uma melhor visualização da distribuição dos resultados, o percentil 25 do Índice *Employee Experience* foi 101,300, a mediana foi 106,150 e o percentil 75 atingiu 109,250. Em relação à Tecnologia, o primeiro quartil foi 15,600, o segundo quartil 16,250 e o terceiro quartil 18,200. No macroambiente físico, os resultados dos quartis foram, respectivamente, 21,775 (primeiro quartil), 23,400 (segundo quartil) e 24,700 (terceiro quartil). Por fim, no ambiente Cultural, os quartis foram 61,250 (primeiro), 66,500 (segundo) e 68,950 (terceiro). Com o auxílio do Boxplot, foi possível avaliar a distribuição dos resultados, identificando qual EJ foi classificada como Outlier (Figura 2).

Figura 2. Gráfico Bloxplot dos índices EX calculados a partir dos dados coletados via formulário

Fonte: Autores (2024).

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

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

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

Onde: LI = Limite Inferior; LS = Limite Superior; I = Amplitude Inter Quartil; Q1 = Quartil 1 e Q2 = Quartil 2.

Considerando “I” como a diferença entre Q3 e Q1, ao calcular os limites para o Índice *Employee Experience* e o ambiente Cultural, obteve-se o Limite Inferior de 89,375 e o Limite Superior de 121,175. Assim, qualquer valor fora desse intervalo é classificado como outlier, sendo o caso da Víveres, que apresentou um índice EX de 68,8. Realizando a mesma análise para os limites no ambiente Cultural, os resultados foram 49,7 (inferior) e 80,5 (superior), com valores fora desse intervalo também considerados discrepantes, como ocorreu com a Víveres, que atingiu 35.

Os resultados do Índice *Employee Experience* e do macroambiente Cultural apresentaram desvio padrão e amplitude elevados, devido à discrepância gerada pelo impacto da pandemia em uma das EJs. A Viveres obteve os valores mínimos, enquanto Dinâmica, Produp e Teófilos tiveram os valores máximos. Em contraste, os desvios padrão e as amplitudes dos macroambientes Tecnologia e Ambiente Físico não apresentaram variações tão significativas, sendo menos elevados em comparação com o macroambiente Cultural e o Índice *Employee Experience*.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados, obtidos a partir da participação de membros de dez Empresas Juniores (EJs) de cinco estados brasileiros, revelaram que 90% dessas EJs alcançaram classificação de bom desempenho Experiencial. Além disso, verificou-se que as EJs se posicionam bem ao serem comparadas com organizações de renome global.

A análise do *Employee Experience* (EX) pode ser uma alternativa eficaz para as organizações diagnosticarem seu clima organizacional, considerando, assim, a criação de um ambiente onde os funcionários queiram, e não apenas sintam a necessidade de estar presentes. O EX representa uma transformação genuína nas práticas do local de trabalho, com foco nas necessidades e expectativas das pessoas que compõem a equipe. Esse é o caminho para assegurar que as organizações atraiam e retenham os melhores talentos, fortalecendo uma cultura corporativa positiva e motivadora.

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. Recuperado de www.brasiljunior.org.br/
- Chiavenato, I., de (2010). *Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, Idalberto. (2004). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 7a ed. revista e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. de (1979) *Teoria Geral da Administração*. São Paulo, McGraw Hill do Brasil.
- Consumidor Moderno. (2017). *Employee Experience x Customer Experience*. Não paginado. Recuperado de <https://www.consumidormoderno.com.br/2017/09/04/employee-experience-customer-experience/>
- Costa, D. (n.d.). Vá além da satisfação dos colaboradores com o employee experience. Recuperado de <https://www.gupy.io/blog/employee-experience>
- Delboni, D. O Experimento de Hawthorne. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=oFPm7fzuDrw>
- Delgado, B, F F. (2015). *A importância do capital humano nas organizações estudo aplicado numa seguradora portuguesa (Tese de mestrado)*. Instituição Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Portugal.
- Dna Júnior. (2012). *Conhecendo o MEJ, Livro 1*. Brasil Júnior.
- Gasparini, C. (2016). Quer uma vaga no Facebook? Recuperado de <https://exame.abril.com.br/carreira/quer-uma-vaga-no-facebook-veja-o-perfil-tipico-de-quem-consegue/>
- GOIntegro. (2019). *HR influencers LATAM*. Recuperado de <https://mktg.gointegro.com/hrinfluencerslatam-pt#ranking2019>
- Pamplona, P. (2018). *Empresas juniores querem expandir atuação para mais 10 países até 2018*. Recuperado de <https://www1.folha.uol.com.br/empreendedorsocial/2016/07/1795617-empresas-juniores-querem-expandir-atuacao-para-mais-10-paises-ate-2018.shtml>
- Junior Enterprises. (n.d.). *Junior Enterprises Global*. Recuperado de <https://juniorenterprises.org/>
- Justo, A.S. (2019). *Conheça 3 metodologias ágeis que vão transformar o seu jeito de conduzir projetos*. Recuperado de <https://www.euax.com.br/2019/04/metodologias-ageis/>
- Lima, J. S. L (1996). *Proposta Metodológica para a Implementação da Reengenharia de Processos em Empresas dos Segmentos Químico e Petroquímico Brasileiro (Dissertação de Mestrado)*. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Maslow, A. H. (2003). *Diário de Negócios de Maslow*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

- MEJ JS. (2020). Movimento Empresa Júnior na UFPR campus Avançado de Jandaia do Sul. Recuperado de <http://www.jandaiadosul.ufpr.br/movimento-empresa-junior/>
- Michaelis. (2020). Significado da palavra movimento. Recuperado de <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/movimento/>
- Morgan, J. (n.d.). Online Survey Software | Qualtrics Survey Solutions. Recuperado de https://survey.co1.qualtrics.com/jfe/form/SV_6XVF_MLQrhq5bq6N
- Morgan, J. (2017). 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. 1a ed. EUA: Willey.
- Morgan, J. The Employee Experience INDEX. Recuperado de <https://thefutureorganization.com/employee-experience-index/#>
- 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. (n.d.). Gestão de Pessoas: Arte ou Ciência. Recuperado de <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/gesto-de-pessoas-arte-ou-cincia/>
- RH Portal. (2015). Recursos Humanos x Departamento Pessoal. Recuperado de <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/recursos-humanos-x-departamento-pessoal/>
- Rosa, A. de. (2011). Um século de Taylorismo. 10a ed. São Paulo: GVexecutivo.
- Schultz, H. & Yang, D. (2019). Dedique-se de coração: a história de como a Starbucks se tornou uma grande empresa de xícara em xícara. 1a ed. São Paulo: Buzz.
- Silva & Menezes. (2001). Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação (Programa de Pós-Graduação). Laboratório de Ensino a Distância da Universidade Federal de São Carlos, Florianópolis, SC, Brasil.
- Startupi. (2024). GOintegro recebe aporte de US\$ 5 milhões para expandir plataforma. Recuperado de <https://startupi.com.br/2014/03/gointegro-recebe-aporte-de-us-5-milhoes-para-expandir-plataforma-brasil-e-mexico/>
- Salgado, E. G. (2009). Análise da aplicação do mapeamento do fluxo de valor na identificação de desperdícios do processo de desenvolvimento de produtos. 3a ed. vol. 16. São Carlos.