



SEI-SICITE 2021

Pesquisa e Extensão para um mundo em transformação

XI Seminário de Extensão e Inovação  
XXVI Seminário de Iniciação Científica e Tecnológica  
08 a 12 de Novembro - Guarapuava/PR



# Proposta de avaliação de desempenho de recursos humanos nas empresas juniores com foco na construção civil

*Proposal for evaluating the performance of human resources in the junior companies focused on civil construction*

Vinicius Lucas Iurk \*

Álamo Alexandre da Silva Batista<sup>†</sup>

## RESUMO

Através deste estudo buscou-se mensurar pontos fortes e pontos a serem melhorados da gestão de recursos humanos, com foco na eficiência e retorno econômico de uma empresa júnior, da área de engenharia civil, do município de Guarapuava-PR, por via de indicadores. Com base em literaturas consultadas elencou-se indicadores chave pertinentes a finalidade da pesquisa, como: resultados de administração, resultados organizacionais e resultados financeiros, e dessa forma formulou-se e veiculou um questionário em plataforma online. A enquete composta com uma variação da escala *Likert*, qualitativa, atingiu um total de 89,6% dos membros atuantes na empresa júnior. Amostra essa que é composta em sua totalidade por acadêmicos, que além de trabalharem com projetos e consultorias para a comunidade local, são responsáveis pela gestão da própria empresa. Com as respostas obtidas, pode-se notar uma forte relação de satisfação e bem estar dos membros com a gestão de recursos humanos, em contra partida há um alto número do fator absenteísmo que dificultam o controle e continuidade dos processos.



**Palavras-chave:** Indicadores. Empresa Júnior. Gestão de Recursos Humanos

## ABSTRACT

Through this study, we sought to measure strengths and points to be improved in human resources management, focusing on efficiency and economic return of a junior company, in the civil engineering area, in the municipality of Guarapuava-PR, through indicators. Based on consulted literature, key indicators pertinent to the purpose of the research were listed, such as: administration results, organizational results and financial results, and thus a questionnaire was formulated and published on an online platform. The poll composed with a variation of the *Likert* scale, qualitative, reached a total of 89.6% of the members working in the junior company. This sample is made up entirely of academics, who, in addition to working with projects and consulting for the local community, are responsible for managing the company itself. With the answers obtained, it can be noted a strong relationship of satisfaction and well-being of members with human resources management, in contrast there is a high number of absenteeism that hinder the control and continuity of processes.

**Keywords:** Indicators. Junior company. Human Resource Management

\*  Engenharia Civil;  [viurk@alunos.utfpr.edu.br](mailto:viurk@alunos.utfpr.edu.br).

<sup>†</sup>  Coordenação de Engenharia Civil;  [alamobatista@utfpr.edu.br](mailto:alamobatista@utfpr.edu.br).



## 1 INTRODUÇÃO

No período industrial o objetivo do sistema de controle financeiro era monitorar, facilitar e alocar de maneira eficiente o capital físico, os ativos tangíveis, para obtenção de vantagens competitivas. Para (FRANTZ; BERTOLINI, 2015) com o início da era da informação, esse controle deixa de ser suficiente para obter e manter essas vantagens. A gestão dos recursos humanos (GRH) passa a tornar-se mais decisiva para a concorrência de mercado.

Atualmente, segundo (LEITE; JUNIOR; CRISÓSTOMO, 2013), com a competitividade econômica proveniente da globalização, há o impulso de inúmeras alterações organizacionais, gerando novas formas de se entender as relações da estrutura social existente entre organizações e pessoas. Transformações nos processos produtivos levaram a alterações nas atividades de trabalho, tornando o capital intelectual presente nos recursos humanos (RH) uma maneira eficiente de inovação e criação de valores às organizações.

Ainda (MAZABEL, 2019) ressalta a necessidade de alinhar a gestão de pessoas (GP) com a estratégia da empresa para sua conversão em uma vantagem competitiva sustentável. O desafio de profissionais e áreas de RH é trabalhar sob padrões mensuráveis que forneçam informações quantitativas para outras gerências e, principalmente, para a gestão geral sobre o impacto financeiro de suas realizações.

(SHIMABUKU et al., 2019), na esfera da engenharia civil, mudanças no enfoque adotado por gerentes de projetos são notadas a partir dos anos 2000, visto que, na década de 1970, 70% dos gerentes de projeto detinham uma abordagem mais técnica. Já a partir da década de 00, constatou-se que 90% dos gerentes de projetos apresentavam uma abordagem mais gerencial, focada na resolução de conflitos, no desempenho das equipes e na melhora na comunicação.

Sendo assim, para (PICCHIAI, 2018) Empresas Juniores (EJs) são organizações sem fins lucrativos, localizadas na própria universidade e que propicia aos universitários a atuação no mercado de trabalho previamente a sua formatura, com o objetivo de aprendizagem e com um padrão de qualidade competitivo no mercado. Para o autor, uma das principais finalidades dos indicadores de referência é aumentar a consciência das partes interessadas acerca do capital intelectual, sendo a EJ o objeto dessa pesquisa.

Em síntese, o campo de estudo da GRH e desempenho organizacional, apresenta um vasto número de conclusões. (OLIVEIRA, A. M. B. d.; OLIVEIRA, A. J. d., 2011) sendo necessário um minucioso estudo pelas literaturas disponíveis a fim de investigar os resultados dos estudos empíricos que avaliaram a relação entre GRH e desempenho organizacional. Pelo exposto, entretanto, para todas as informações, é necessário escolher as mais críticas e que da melhor maneira representem todo o negócio. Os KPI's de referência são capazes de fornecer outras duas funções como: função de orientação e desenvolvimento - pois apresentam uma base para a formulação e implementação de uma estratégia de organização; e induz a gestão a cumprir metas e motivar as partes interessadas para realizar esses objetivos.

Segundo (OLIVEIRA, A. M. B. d.; OLIVEIRA, A. J. d., 2011) a escolha dos indicadores para medir a GRH é uma questão importante para avaliar seu impacto sobre o desempenho organizacional. Sendo assim pode-se elencar alguns KPI's, baseado em literaturas, provenientes das ações de GRH. Sendo eles denominados: resultados de GRH; resultados organizacionais; resultados financeiros. Resultados de administração refletem sobre as competências individuais dos empregados. Por sua vez, os resultados organizacionais refletem sobre o conjunto de competências dos empregados transformados em competências organizacionais. Os resultados financeiros são as consequências das práticas sobre índices financeiros. Esses KPI's avaliados em conjunto torna possível inferir conclusões mais plausíveis sobre a natureza da relação entre a GRH e o desempenho



organizacional, bem como de suas próprias inter-relações, moderações e hierarquias.

O presente artigo tem como objetivo analisar através de indicadores de desempenho a relação da gestão de recursos humanos de uma empresa júnior por seus membros atuantes.

## 2 MÉTODO

### 2.1 Estudo de amostra

Ressalta-se que o conteúdo deste estudo aborda membros colaboradores de uma EJ situada no município de Guarapuava - PR, o intuito de mensurar através de indicadores de desempenho, pontos fortes e pontos a serem melhorados, visando a eficiência e o retorno econômico através do gerenciamento dos recursos disponíveis. A empresa em análise tem uma alta rotatividade de membros devido ao seu porte e por estar inserida dentro do âmbito acadêmico. Os dados foram categorizados de forma adequada e os resultados do estudo foram verificados com base em informações e percepções de trabalhos científicos consultados.

### 2.2 Metodologia

Seguindo (OLIVEIRA, A. M. B. d.; OLIVEIRA, A. J. d., 2011), desenvolveu-se uma pesquisa em cinco etapas visando atingir os objetivos deste estudo. Uma ampla pesquisa foi realizada para elencar *Key Performance Indicators* (KPIs) em potencial, com base nos resultados da revisão de literaturas, uma pesquisa estruturada foi desenvolvida e distribuída entre os membros da EJ. Em seguida, as respostas obtidas foram organizadas, e um exame preliminar dos dados foi realizada para analisar qualitativamente os dados coletados. Na terceira etapa, os KPIs baseados em fases foram identificados. Posteriormente, utilizamos um gráfico no formato *box-plot* para avaliarmos cada índice estimado.

Para a operacionalização desta pesquisa, inicialmente foi considerado 13 práticas de GRH. A saber, os resultados de administração, que incluem os indicadores de: motivação, compromisso, desempenho individual, satisfação, absenteísmo. Os resultados organizacionais, que envolvem índices de: organograma, eficiência, inovação e desenvolvimento, qualidade. E por fim, os resultados financeiros, tais como: rentabilidade, resultados de mercado, metas, e investimento.

O presente artigo busca relacionar o processo de GRH utilizado pela EJ com base nos indicadores supracitados segundo a percepção de seus membros. A partir da revisão, com base em literatura específica, elaborou-se uma série de ponderações conceituais. A partir dos objetivos gerais, a pesquisa (encontrada em ANEXO) foi caracterizada como sendo do tipo descritiva. Segundo (GRAHAM, 2009) as pesquisas descritivas objetivam primordialmente descrever as características de determinada população.

Procedendo ainda, os dados utilizados no estudo são provenientes de fontes primárias e obtidos por meio de uma pesquisa em formato de questionário elaborado na plataforma do *Google Forms*, com o uso dos KPI's supracitados, que em comum acordo com a diretoria da EJ, foi distribuído para os membros durante uma reunião de rotina da empresa, atingindo assim 89% dos membros. O questionário utilizado, elaborado com perguntas de satisfação sobre o gerenciamento da empresa, permitindo verificar e analisar fatores que interferem nesse processo. Para a coleta os dados da pesquisa, foi utilizado uma variação do método escalar desenvolvido por *Likert*, ou seja, a cada membro entrevistado, foi solicitado a escolha da alternativa, entre as apresentadas, que melhor expressasse sua acuidade frente à GRH da EJ, (DALMORO; VIEIRA, 2014).



O organograma da EJ em análise constituiu-se com os seguintes cargos: presidência; vice-presidência; seguido dos diretores: jurídico/financeiro; GP; vendas; projetos; e marketing, ainda há cargos de gerencia em áreas como vendas e projetos; finalizando de forma geral com os assessores e estagiários.

### 3 RESULTADOS

A partir das respostas obtidas, Tabela 1, foi possível identificar algumas características do perfil dos membros da EJ.

**Tabela 1 – Percepção dos membros em relação a EJ.**

	Péssimo (%)	Ruim (%)	Médio (%)	Bom (%)	Ótimo (%)	Total de respostas
<b>Resultados de Administração</b>						
Motivação	0	0	7,70	46,15	46,15	26
Compromisso	0	0	0	92,31	7,69	26
Desempenho Individual	0	0	19,23	38,46	42,31	26
Satisfação	0	0	3,88	15,35	80,77	26
Absenteísmo	15,39	7,70	23,07	26,92	26,92	26
<b>Resultados Organizacionais</b>						
Organograma	0	3,86	19,23	34,61	42,30	26
Eficiência	0	0	11,54	38,46	50,00	26
Inovação e Desenvolvimento	0	0	3,85	3,85	92,30	26
Qualidade	0	0	3,85	19,23	76,92	26
<b>Resultados Financeiros</b>						
Rentabilidade	0	3,85	7,70	42,30	46,15	26
Resultados de Mercado	0	0	15,38	30,77	53,85	26
Metas	0	0	0	30,77	69,23	26
Investimentos	0	0	3,85	30,77	65,38	26

Fonte: Autoria própria (2021).

Para o indicador sobre os resultados de administração apresentados na Tabela 1 evidenciam que na relação membros - EJ, mais de 90% dos membros, em quatro tópicos, se sentem engajados perante a administração e tarefas prestadas a EJ. Especificamente, 46,15% dos membros gozam de uma motivação ótima, do mesmo modo 46,15% experienciam uma motivação de categoria boa dentro da empresa. Em relação ao compromisso 7,69% dizem estarem extremamente compromissados com o trabalho realizado dentro da instituição, e 92,31% dizem estar com um nível bom de compromisso. Evidencia-se o fato de 42,31% dos membros constatarem um grau ótimo quanto ao desempenho individual e 38,61% possuem um grau bom. Quanto ao nível de satisfação, 80,77% se encontram na condição de ótimo, enquanto 15,35% informaram a condição bom. Ressalta-se que os dados ficaram bem esparsos, constatando 26,92% para os graus ótimo e bom, 23,07% para o grau médio, 7,70% para o grau ruim e 15,39% para o grau péssimo, isso provavelmente se deve a um pouco entendimento sobre a expressão e/ou a ambiguidade da questão que trata esse tema.

Quanto ao indicador dos resultados organizacionais, aproximadamente 90% consideram a EJ como um lugar de desenvolvimento. Com relação ao organograma da empresa, 42,30% dos membros indicaram com um grau ótimo, enquanto 34,61% um grau bom. 50% da amostra considera um nível ótimo de eficiência, ao mesmo tempo que 38,46% opinaram como bom. Em consideração a inovação e desenvolvimento proporcionado 92,30%

consideram como ótimo e 3,85% como bom e médio. Em relação a qualidade, 76,92% consideram como ótimo e como bom, 19,23%.

Já para o indicador de resultados financeiros, mais de 85% da amostra sentem que são recompensados de alguma maneira com os resultados da EJ. Os membros que dizem que o grau de rentabilidade é ótimo ou bom, respectivamente 46,15% e 42,30%. Levando em conta os resultados de mercado, 53,85% consideram um nível ótimo e 30,77% nível bom. Com relação as metas, 69,23% consideram ótimo, enquanto 30,77% bom. Por fim os investimentos, 65,38% e 30,77% consideram essa questão como ótimo e bom, respectivamente.

Outro recurso, de forma visual, encontra-se na Figura 1, em modelo *box-plot*, onde é possível avaliar medidas da variabilidade dos dados, a simetria, sua dispersão e a existência ou não de *outliers*, correspondentes às categorias de uma variável (CAPELA, M. V.; CAPELA, J. M. V., 2011).

Figura 1 – Análise em formato Box-plot da síntese de resultados.



Fonte: Autoria própria (2021).

Acima encontra-se a análise ilustrada onde pode-se observar, por exemplo, que os itens satisfação, inovação e desenvolvimento e qualidade possuem alguns *outliers* mas tendem ao nível ótimo em sua concentração de respostas, bem como é possível verificar a constância dos dados obtidos dentro do indicador de resultados financeiros. A existência de *outliers*, valores extremamente baixos ou extremamente altos, pode indicar tanto dados incorretos como dados válidos mas que carecem de uma melhor atenção (CAPELA, M. V.; CAPELA, J. M. V., 2011). Ainda no *box-plot*, nota-se uma assimetria positiva dos dados no item absenteísmo e uma assimetria negativa no item organograma, além de uma simetria no item eficiência. Um conjunto de dados que tem uma distribuição simétrica, terá a linha da mediana no centro do retângulo.

#### 4 CONCLUSÕES

Os resultados da pesquisa possibilitam atestar que, na percepção da maioria dos membros da EJ, o processo de GRH em desenvolvimento é considerado como bom ou ótimo. Desta maneira, dentro de um contexto de maior preocupação com os relacionamentos interpessoais da empresa, pode-se dizer que os RH encontram-se em um bom caminho. Entretanto, vale salientar a incongruência em relação ao fator absenteísmo que interfere na



gestão, e que dificultam o controle e continuidade dos processos. O excesso de faltas e/ou ócio em relação as tarefas, mesmo com políticas opostas a isto, se faz contraproducente e atrasa o desenvolvimento econômico de um modo geral.

Importante também destacar políticas positivas e que agregam tanto para os membros quanto para a empresa, como o investimento e desenvolvimento, a satisfação e a qualidade. Em síntese, considera-se que os resultados permitiram construir uma imagem de que a vivência dentro de uma EJ desenvolve um senso de organização, proporciona um comprometimento individual de cada membro, permite que as pessoas tenham a consciência de que cada parte do processo é importante para o crescimento como um todo na organização e tudo isso acaba perpetuando-se na vida profissional de todos os envolvidos.

Por fim, cabe destacar que este artigo não é conclusivo, mas sim uma ampliação da discussão do tema que já foi debatida por autores como (PICCHIAI, 2018) que explora a temática de empresas juniores na área de administração, e do trabalho de (MAZABEL, 2019), que aborda indicadores de recursos humanos em empresas. Uma análise de uma maneira teórico-empírica de um contexto inerente.

## AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem à Universidade Tecnológica Federal do Paraná, pela participação no Programa de Voluntariado em Iniciação Científica e Tecnológica (Edital PROPPG 05/2020 PIVIC) do acadêmico Vinicius Lucas Iurk.

## REFERÊNCIAS

- CAPELA, Marisa Veiga; CAPELA, Jorge M. V. Elaboração de Gráficos Box-Plot em Planilhas de Cálculo. CMAC Sudeste - Congresso de Matemática Aplicada e Computacional, 2011.
- DALMORO, Marlon; VIEIRA, Kelmara Mendes. Dilemas na construção de escalas Tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? Revista Gestão Organizacional, jul. 2014.
- FRANTZ, Giovany Luiz; BERTOLINI, Geysler Rogis Flor. Proposta de implantação do BSC para uma indústria de construção industrializada de concreto. IPTEC – Revista Inovação, Projetos e Tecnologias, mai. 2015.
- GRAHAM, Gibbs. **Análise de dados qualitativos**. 2. ed. [S.l.]: Artmed, 2009. v. 1, p. 96–132.
- LEITE, Francisca S. F.; JUNIOR, Hugo Santana de Figueirêdo; CRISÓSTOMO, Vicente Lima. O retorno por empregado como indicador de desempenho das empresas. Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade, dez. 2013.
- MAZABEL, Cezar. **Indicadores de recursos humanos y su resultado económico en la empresa**. 1. ed. [S.l.]: Revista de Ciencias de la Gestión, 2019. P. 210–215.
- OLIVEIRA, Agostinha Mafalda Barra de; OLIVEIRA, Alexandre José de. Gestão de Recursos Humanos: uma metanálise de seus efeitos sobre desempenho organizacional. Rev. adm. contemp., 2011.
- PICCHIAI, Djair. Empresa Júnior: um exemplo de pequena empresa. Revista Administração em Diálogo, 2018.
- SHIMABUKU, Eduardo et al. **Competências dos gerentes de projetos na construção civil: estudo de caso em uma construtora da cidade de São Paulo**. 1. ed. [S.l.]: Gepros: Gestão da Produção, Operações e Sistemas, 2019. v. 14. 176 p.