

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

ADM 1199 – ESTÁGIO FINAL EM RECURSOS HUMANOS

Gustavo Rezende Moura

Matrícula 3661/02-6

***TURNOVER NA PS JÚNIOR***

Orientadora: Elaine Di Diego Antunes

Porto Alegre, 2007.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Gustavo Rezende Moura

***TURNOVER NA PS JÚNIOR***

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração

Orientadora: Elaine Di Diego Antunes

Porto Alegre, 2007.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à minha professora Elaine Di Diego Antunes por ter me orientado, nesse trabalho, nos dois semestres que cursei o Estágio Final em Recursos Humanos.

## **LISTAS DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ARH – Área de Recursos Humanos

EA – Escola de Administração

FGV – Fundação Getúlio Vargas

RE – Relações Externas

RH – Recursos Humanos

UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

**SUMÁRIO**

RESUMO.....	9
1 INTRODUÇÃO.....	10
2 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	11
3 O PROBLEMA.....	15
4 OBJETIVOS.....	20
5 REVISÃO DE LITERATURA.....	21
6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	31
7 ANÁLISE.....	33
8 CONCLUSÃO.....	38
BIBLIOGRAFIA.....	41
ANEXOS.....	42

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Organograma da PS Júnior.....	12
Quadro 2: Cálculo do <i>turnover</i> .....	23

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1: Participar da PS Júnior?.....	14
Tabela 2: <i>Turnover</i> na PS Júnior.....	17
Tabela 3: Perfil dos entrevistados.....	31

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1: Modelo expandido do processo do *turnover*.....22



## RESUMO

O movimento de entrada e saída de pessoas das organizações é um movimento natural. Quase sempre visto como problema, o *turnover* é pouco estudado ou mesmo analisado pelas empresas que, no máximo, costumam calculá-lo. O *turnover* é muito mais do que um simples cálculo ou um indicador, esse fenômeno sempre leva consigo motivos e reflexos da organização e de seus integrantes. Até mesmo a sociedade o influencia. No caso do presente trabalho, a empresa analisada por esse foco é a PS Júnior Consultoria Empresarial. A Empresa Júnior da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Por ser uma Empresa Júnior, suas peculiaridades são únicas.

## 1 INTRODUÇÃO

A disciplina de Estágio Final em Recursos Humanos, de código ADM01199, do curso de Administração de Empresas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, tem como requisito de conclusão um trabalho sobre um problema de alguma organização. O presente trabalho foi elaborado com o intuito de suprir a necessidade descrita acima.

O problema do presente estudo consiste em analisar o *turnover* (rotatividade) da PS Júnior – Consultoria Empresarial. Esse estudo terá como foco os Membros Internos da organização. Os mesmos têm vínculo de estágio com a empresa, logo, têm previsão de término em dois anos. Não será levada adiante a discussão em relação aos Consultores, devido à sua previsibilidade de término, presente no contrato de trabalho temporário.

A questão básica da pesquisa é a seguinte: **Quais as principais causas que geram rotatividade e como manter as pessoas trabalhando por mais tempo na PS?**

O mercado de ofertas de estágios, para estudante do curso de administração, é muito atraente financeiramente. Alguns estágios chegam a oferecer R\$ 8,50 por hora, conforme ofertas anunciadas no mural da Escola de Administração. Comparando-se os valores desses estágios com os valores oferecidos pela PS Júnior, se percebe uma grande diferença entre eles. Os membros da equipe de projetos e os consultores são os únicos integrantes da empresa que recebem alguma quantia pelo trabalho exercido. O gerente de projetos recebe R\$ 2,23 por hora e o consultor recebe R\$ 1,34 por hora.

Acredita-se que essa diferença de valores seja um dos motivos para a alta evasão na empresa. A gestão da empresa trabalha para minimizar esse efeito, oferecendo uma recompensa diferenciada da monetária, como a experiência de trabalho, *networking* (rede de relacionamento) e desenvolvimento através de cursos. Tendo em vista que o dinheiro não é o único fator decisivo na satisfação do trabalhador dentro da situação de trabalho. Porém, o movimento de saída dos estagiários continua fortemente presente. Esse trabalho visa aperfeiçoar os esforços para manter pessoas na empresa por mais tempo.

Primeiramente, serão apresentados o contexto e problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa do trabalho. A seguir, uma revisão de literatura do Movimento Empresa Júnior, *turnover* e estágio. Na próxima etapa, serão descritos quais os procedimentos metodológicos foram adotados para a realização da pesquisa. Ao final, serão descritas a análise e a conclusão do autor, referentes aos dados da pesquisa.

## 2 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

Empresa Júnior pioneira do Rio Grande do Sul, a PS Júnior começou a sua trajetória em 1992 e, desde então, vem desenvolvendo um trabalho junto às empresas do cenário empresarial gaúcho. Gerenciada pelos acadêmicos desde sua criação, a empresa recebe apoio da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul e do suporte e orientação de Professores, Mestres e Doutores. Através de Orientação e de estrutura física.

A Escola de Administração da UFRGS originou-se da Faculdade de Ciências Econômicas (FCE), com a criação, em 1951, do Instituto de Administração. O Conselho Universitário da UFRGS aprovou através da decisão n. 58/96, de 6 de setembro de 1996, a criação da Escola de Administração da UFRGS, tornando-a uma unidade autônoma, com a seguinte estrutura: Direção Assessoria Administrativa, Departamento de Ciências Administrativas (DCA), Comissão de Graduação - curso presencial (COMGRAD), Comissão de Graduação - curso à distância (COMGRAD), Comissão de Pós-Graduação (PPGA), Comissão de Pesquisa (COMPESQ), Comissão de Extensão (COMEX), Biblioteca, CEPA - Centro de Estudos e Pesquisas em Administração (Extensão e prestação de serviços especializados como Pesquisa Aplicada e Consultoria), CEAD - Centro de Estudos Empresariais em Administração (especializações e cursos in-company)

A PS Júnior tem como Missão, Visão e Valores:

- Missão: Proporcionar às organizações inovação e qualidade em consultoria empresarial, com o compromisso de oferecer ao acadêmico um diferencial na construção do seu conhecimento.
- Valores: Satisfação dos Clientes, Profissionalismo, Trabalho em equipe, Iniciativa, Comprometimento, Transparência, Flexibilidade.
- Visão: Ser reconhecida pela qualidade em serviços de consultoria, sendo referência em capacitação profissional para os acadêmicos.

Os acadêmicos podem participar da PS Empresa Júnior de duas maneiras: como Membros Internos ou como Consultores. Os Membros Internos trabalham como estagiários não-remunerados na PS Júnior. Eles atuam nas áreas de Projetos, Marketing, Relações Externas, Finanças e Recursos Humanos, administrando a empresa diariamente no período das 14h às 18h. As posições ocupadas por esses integrantes são de gerentes e diretores, tendo autonomia sobre a empresa. As decisões estratégicas sobre a empresa são decididas em

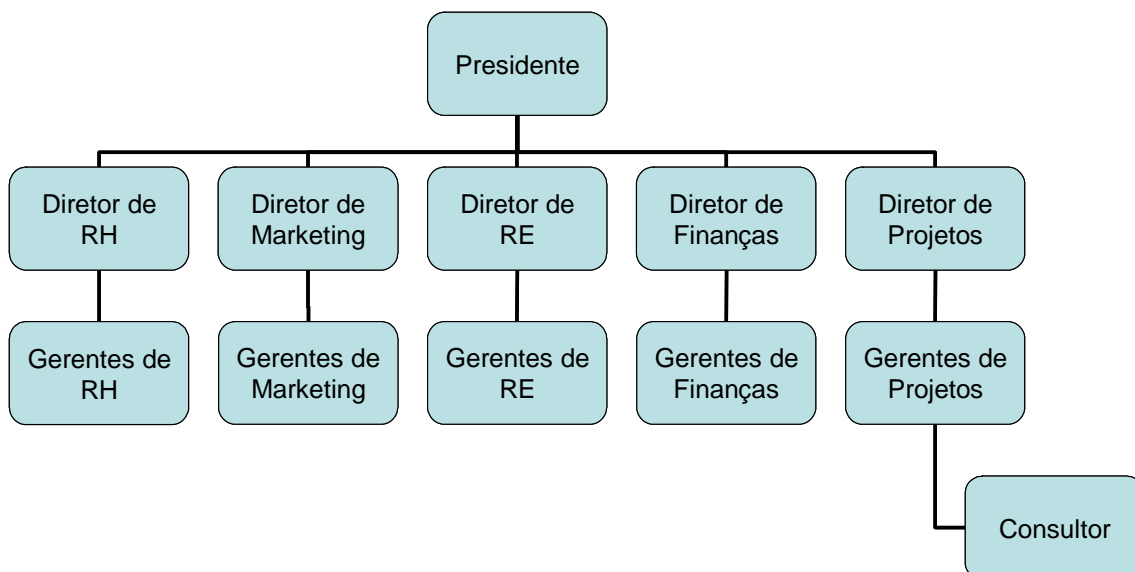
conjunto em reuniões semanais entre os diretores, podendo ser acionado o Conselho Consultivo da PS Júnior, formado por ex-membros eleitos pelos Membros Internos semestralmente.

Os Membros Internos, no momento em que efetuam algum projeto externo, assinam um contrato de trabalho temporário e isso faz com que comecem a receber o valor designado pelo trabalho. Os únicos Membros Internos habilitados a realizar projetos externos são os pertencentes à área de Projetos. Esses projetos são de consultoria nas áreas de Produção, Marketing, Finanças ou Recursos Humanos, para qualquer tipo de organização interessada.

Já os consultores são alunos selecionados para trabalhar em projetos específicos, de acordo com o perfil e conhecimento necessário. São membros temporários e estão vinculados com a empresa pelo período em que durar o projeto em questão. Estão relacionados ao departamento de projetos. Os consultores desenvolvem a consultoria juntamente com um gerente de projetos e recebem uma bolsa auxílio por projeto desenvolvido. Ao final do projeto, é feita uma pesquisa com a equipe para avaliar o interesse e a habilitação do consultor para se tornar um Membro Interno em alguma das áreas.

Cada projeto de consultoria é orientado por, pelo menos, um professor ou por um pós-graduando especialista no assunto tratado. Esse orientador não é remunerado pela orientação prestada.

O organograma da empresa é descrito pela figura a seguir:



Quadro 1: Organograma da PS Júnior

A PS Júnior está sediada dentro da Escola de Administração da UFRGS e utiliza os dois laboratórios de informática da universidade, de uso compartilhado entre alunos, além dos próprios computadores da empresa, de uso exclusivo. Cerca de 15 Membros Internos da empresa trabalham diariamente nesses ambientes .

São realizadas, normalmente, duas seleções de Membros Internos por ano. As vagas disponíveis em cada área são planejadas conforme o levantamento de previsão de permanência dos integrantes em cada área da empresa.

Tendo em vista que os únicos integrantes da PS Júnior são os alunos da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, o recrutamento da empresa se estende apenas às campi da mesma. Esse recrutamento deixa claro, através de cartazes e mala direta, ao público atingido que a empresa produz trabalhos de consultoria empresarial.

Segundo a ARH da empresa, o perfil buscado tem as seguintes competências:

- Pró-atividade: age rápido e com inteligência identificando a origem do problema.
- Profissionalismo: possui seriedade e competência no trabalho.
- Responsabilidade e Comprometimento: cumpre os prazos estabelecidos, cuida dos materiais da empresa, respeita as normas estabelecidas e responsabiliza-se pelos seus atos.
- Vontade de aprender: demonstra interesse em buscar novos aprendizados.
- Ter bom relacionamento interpessoal: se comunica com colegas e chefias, relacionando-se com cordialidade.
- Habilidade para trabalhar em equipe: coopera com os colegas, consegue levar e buscar informações de trabalhos importantes, respeita o serviço realizado pelos outros.
- Comprometimento ético-profissional: trabalha com seriedade e responsabilidade, destinando atenção especial à ética nas suas ações, como a não divulgação de informações sigilosas da empresa e do cliente e honestidade nas suas atitudes.
- Boa apresentação pessoal: usa roupas adequadas ao ambiente de trabalho.
- Planejamento: procura planejar suas atividades antes de executá-las.
- Iniciativa: toma iniciativa na realização das tarefas e nas soluções de problemas.

- Conhecimento em informática: Word, Excel, Power Point e Acess.

Anualmente, a PS Júnior elabora uma pesquisa de imagem na EA para ter um *feedback* de sua atuação como empresa. Isso vale, também para saber qual a valia que os alunos têm em relação à empresa como fornecedora de vagas de estágio. Conforme a Pesquisa de Satisfação de 2006, obteve-se o seguinte resultado:

Semestre	Não Resposta	1°	2°	3°	4°	5°	6°	7°	8°	9°	TOTAL
Participar da PS	5,0%	2,3%	7,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,9%	6,3%	5,1%	8,3%	<b>3,9%</b>
Nada Interessante	5,0%	2,3%	0,0%	3,2%	2,5%	3,6%	5,7%	6,3%	3,4%	5,6%	<b>3,4%</b>
Pouco Interessante	5,0%	0,0%	7,0%	22,6%	2,5%	25,0%	11,4%	9,4%	5,1%	11,1%	<b>9,1%</b>
Médio de Interesse	40,0%	20,9%	29,8%	35,5%	22,5%	32,1%	22,9%	43,8%	39,0%	16,7%	<b>29,8%</b>
Interessante	30,0%	46,5%	40,4%	29,0%	37,5%	17,9%	42,9%	18,8%	28,8%	25,0%	<b>32,9%</b>
Muito Interessante	15,0%	27,9%	15,8%	9,7%	35,0%	21,4%	14,3%	15,6%	18,6%	33,3%	<b>20,9%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Tabela 1: Participar da PS Júnior?

Fonte : Pesquisa de Satisfação de 2006

Pode-se perceber que o nível de interesse é maior nos primeiros semestres. Isso indica um perfil que, em teoria, tem mais interesse no desenvolvimento de seu currículo e de seu conhecimento.

Na análise desse relatório, é elaborado o seguinte raciocínio:

A maioria dos alunos acham que a PS é um estágio diferenciado que pode oferecer ao aluno um diferencial competitivo, atividades interessantes e desenvolvimento. Além disso os alunos consideram que a PS não oferece benefícios financeiros suficientes, isso é verdadeiro, pois a única área que é remunerada é projetos. Porém há de se analisar, que a grande maioria dos alunos acham que um estágio na PS vale a pena mesmo sem os benefícios financeiros.

Essa análise leva a crer que a PS Júnior é uma empresa que traz benefícios aos alunos participantes. Porém, contrasta com a falta de benefícios financeiros suficientes. Ainda assim, a grande maioria dos alunos acha que é válida essa experiência mesmo com esse ponto negativo. Esse ponto é muito importante, pois é abordado em vários momentos do trabalho.

### 3 O PROBLEMA

O *turnover* é uma realidade em diferentes as organizações. Quer sejam grandes ou pequenas, de alto nível tecnológico ou não, a entrada e saída de funcionários é um movimento natural nas organizações. Para tanto, existe um subsistema de recursos humanos somente para tratar dessa movimentação, o subsistema de recrutamento e seleção (MARRAS, 2000). Porém, isso se torna um problema no momento em que elevada demais ou baixa demais.

Segundo MOBLEY (1992), uma taxa de *turnover* alta pode acarretar nas seguintes conseqüências negativas:

- Custos – Gastos referentes à seleção, treinamentos, queda da produtividade durante os treinamentos, pagamento relativo ao desligamento, entre outros.
- Queda no nível de desempenho – Diminuição do de eficiência do empregado que se desliga, antes de sua saída, e o custo de ter um cargo vago durante a procura de um substituto.
- Queda nos padrões sociais e de comunicação – Se os que saem são trabalhadores valiosos, se estão no centro dos esquemas de comunicação, e/ou se o grupo de trabalho é coeso, o *turnover* pode ter efeitos negativos sobre os que permanecem, os quais vão além de uma carga de trabalho adicional e possíveis declínios no desempenho.
- Queda na moral – Em parte tendo relação com quedas no nível de desempenho ou nos padrões sociais e de comunicação, o *turnover* pode afetar negativamente as atitudes dos empregados que ficam. Ele pode, por si só, estimular um *turnover* adicional ao perturbar os outros em suas atitudes e ao dar ênfase ao fato de haver outros cargos disponíveis.
- Estratégias indiferenciadas de controle – Dado que este constitui um comportamento visível e dado que frequentemente não há suficientes informações disponíveis sobre suas causas e conseqüências, a administração pode responder com soluções inapropriadas, ineficientes ou contra-produtivas.
- Custos de oportunidades estratégicas – O *turnover* pode ter um sério efeito organizacional negativo ao levar organizações a adiarem ou cancelarem projetos potencialmente lucrativos.

A seguir, as conseqüências positivas (MOBLEY, 1992):

- Afastamento de empregados de baixo desempenho – Talvez a mais óbvia das conseqüências organizacionais positivas seja a substituição por empregados de melhor desempenho. O desempenho dos que se desligam é, em geral, ignorado, na literatura do *turnover*, e os encarregados das análises falham, com muita freqüência, em incorporar nelas o desempenho dos que ficam e dos que saem.
- Inovação, flexibilidade e adaptabilidade – O *turnover* cria oportunidades de substituições, e estas podem trazer consigo novos conhecimentos, idéias, abordagens, tecnologias e estilos.
- Diminuição de outros comportamentos de afastamento – Foi sugerido que, quando os indivíduos querem deixar seu emprego, mas não são capazes de fazê-lo (por falta de oportunidades, problemas familiares, etc.), podem engajar-se em outras formas de afastamento, como o absenteísmo, apatia, sabotagem ou queda na qualidade do trabalho. Quando isso ocorre, pode ser benéfico, para a organização, o desligamento desses indivíduos, mais do que suportar os custos dessas formas alternativas de afastamento.
- Redução de conflitos – Na medida em que um conflito profundamente enraizado perturba o funcionamento organizacional, o *turnover*, como último recurso para sua resolução, pode ser, sim, positivo, sob ambas as perspectivas organizacional e individual.

É por esses motivos que um alto *turnover* pode estar se tornando um problema na PS Júnior. Um dos possíveis impactos negativos que chama muita atenção é o custo de oportunidade estratégica. Pois, houve casos em que não se pôde se realizar projetos pela falta de pessoal ou então da transferência de pessoas de outras áreas para a área de Projetos com competência duvidosa para a função.

É provável que o ambiente acolhedor e o espírito de trabalho em equipe façam jus à presença nos valores da empresa. Um facilitador desse ambiente pode ser a convivência dos participantes na mesma universidade e, na grande maioria dos casos, na mesma faculdade.

Tendo em vista que as pessoas estão saindo da PS Júnior com menos de um ano de trabalho, em média, pode-se entender que suas expectativas e seus objetivos pessoais não estão sendo adequados.



Supõe-se que o tipo de recompensa dada pela PS Júnior é uma experiência diferenciada para o acadêmico. Assim, teoricamente, seria um diferencial ter um estágio da PS Júnior no currículo. Uma outra recompensa seria o contato com o mercado de trabalho de uma maneira mais direta, como cliente-fornecedor, tendo em vista que a empresa costuma prestar serviços diretamente para organizações.

Uma das vantagens que objetiva a baixa rotatividade é a capacidade de assumir atribuições e as responsabilidades em níveis crescentes de complexidade, segundo DUTRA (2002). Isso ajudaria na PS Júnior a elevar o nível de profissionalismo e realizar trabalhos além do nível operacional.

No caso da PS Júnior, a análise do *turnover* contará com uma frequência mensal e será estendida aos membros internos da empresa. A comprovação que esse segmento se encontra com uma alta rotatividade é que, em julho de 2007, o *turnover* chegou a 42,42%. Esse dado foi gerado pela ARH da PS Júnior e se encontra na tabela abaixo:

Mês-Ano	Nº Inicial	Nº Final	Rescindidos	Taxa de turnover
abril-06	9	18	0	0,00%
maio-06	18	17	1	5,71%
junho-06	17	17	2	11,76%
julho-06	17	16	2	12,12%
agosto-06	16	15	1	6,45%
setembro-06	15	12	3	22,22%
outubro-06	12	16	2	14,29%
novembro-06	16	14	2	12,90%
dezembro-06	14	14	0	0,00%
janeiro-07	14	13	2	13,79%
fevereiro-07	13	13	1	7,14%
março-07	13	12	1	7,41%
abril-07	12	19	0	0,00%
maio-07	19	20	0	0,00%
junho-07	20	20	0	0,00%
julho-07	20	13	7	42,42%
agosto-07	13	15	2	14,29%

Tabela 2: *Turnover* na PS Júnior

Fonte: ARH PS Júnior

Na PS Júnior, o *turnover* está muito elevado. No período de abril de 2006 à março de 2007, o índice de turnover chegou a 113,33%, o que indica que a empresa teve uma movimentação maior do que o número total de integrantes em doze meses. Mesmo sabendo que o máximo que um estagiário pode permanecer dentro de uma organização é dois anos, sem ser efetivado, o ideal é que a permanência das pessoas na PS Júnior fosse mais próxima desse limite, otimizando os investimentos da empresa nos Membros Internos. Esse contrato de estágio limita a taxa de *turnover* em um mínimo de 50% ao ano. Conforme cálculo abaixo exemplificado com uma empresa de 24 com entrada e saída de um membro por mês:

$$( 12 / ( ( 24 + 24 ) / 2 ) ) * 100 = 50\%$$

Consegue-se constatar que o alto *turnover* tem uma conseqüência negativa ao ficarem, por exemplo, sem ocupantes em algumas áreas da empresa, antes que se possa realizar uma nova seleção. A área de Recursos Humanos (ARH) ficou sem ocupantes duas vezes nos últimos dois anos. É possível verificar uma das causas disso no momento da seleção, pois é disponibilizado um número restrito de vagas devido à limitação do espaço físico. Existem cerca de três indivíduos em cada área.

Tendo um *turnover* alto, aumenta a dependência do conhecimento gravado em manuais da empresa ou passado através de treinamentos. Alguns manuais já existem, porém, vários processos sofrem mudanças contínuas. Isso torna os manuais obsoletos depois de algum tempo. Os treinamentos são inviáveis, pois os membros mais antigos saem antes de conseguir ensinar os procedimentos administrativos adotados pela empresa, normalmente. Seria bem melhor se as pessoas, antes de deixar o cargo, esperassem o substituto chegar para treiná-lo. Atualmente, os integrantes se desligam da empresa antes de ocorrer uma nova seleção.

Todo o investimento em cursos e treinamentos é perdido, no momento em que o indivíduo sai da empresa. No exercício de 2006, foi investido R\$ 2.245,00. É um grande investimento para uma empresa que fatura R\$ 75.000,00 ao ano. A empresa também consegue apoio da Escola de Administração em alguns cursos e eventos, totalizando aproximadamente R\$ 9.000,00 de investimento no desenvolvimento de pessoas.

Esse estudo irá iniciar com algumas suposições. O autor já trabalhou na empresa e, nesse momento sugere algumas possíveis causas do problema:

- Falta de compromisso – Existe a falta de algo que mantenha o interesse da pessoa na empresa, principalmente no conceito legal. Como um contrato de estágio pode

ser encerrado, a qualquer momento, bilateralmente, os estagiários podem sair da empresa sem aviso prévio. Isso prejudica a empresa no planejamento de recursos humanos em relação à alocação de pessoas nas áreas.

- Remuneração – Não existe remuneração para alguns cargos, e para outros ela é muito baixa. Isso acarreta: primeiro, em uma seleção elitizada e com pessoas que não necessitam de dinheiro para a subsistência, segundo, com a falta de necessidade do estágio para a vida pessoal.
- Conflitos (preferem fugir a enfrentar) – As pessoas preferem fugir dos conflitos da empresa, pois é difícil de lidar com eles. É mais fácil conseguir outro estágio ou, simplesmente, sair da PS Júnior do que tentar reverter a situação para a boa convivência na empresa.
- Contato propiciado pelo mercado de trabalho – Da mesma forma que o contato com o mercado de trabalho é um diferencial do trabalho na PS Júnior, isso incentiva a sua saída depois de certo tempo por estar se expondo mais à outras empresas.

A questão básica da pesquisa é a seguinte: **Quais as principais causas que geram rotatividade e como manter as pessoas trabalhando por mais tempo na PS?**

Para tanto, supõe-se que uma das alternativas para reter é satisfazer o Membro Interno, suprimindo as suas expectativas e ajudando-o a atender aos seus objetivos. Para melhor satisfazer colaborador na empresa, é necessário que se levantem aspectos que satisfazem, ou não, as pessoas na empresa. Para isso, o presente estudo propõe-se a consultar a opinião de membros atuais e de ex-membros.

Talvez a empresa precise oferecer alguns incentivos aos integrantes que esses continuem na empresa por mais tempo. Como se pôde ver, a PS Júnior está sofrendo conseqüências negativas com o *turnover* alto. E, mesmo com um limite de dois anos na permanência dos integrantes, a PS Júnior precisaria manter as pessoas trabalhando por um tempo maior do que mantém atualmente. Pois, assim como qualquer outra organização, depende das pessoas para atingir seus objetivos.

## 4 OBJETIVOS

### 4.1 OBJETIVO GERAL

Analisar as principais causas do *turnover* na PS Júnior e identificar meios de **manter as pessoas trabalhando por mais tempo na PS.**

### 4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar e analisar as expectativas dos integrantes e ex-integrantes da empresa para participarem da seleção de Membro Interno;
- Identificar os motivos que levaram os ex-integrantes a se desligar da empresa;
- Identificar as expectativas dos ex-integrantes que foram atendidas e que não foram;
- Elaborar um plano de atração e retenção de estagiários para a PS Júnior.

## 5 REVISÃO DE LITERATURA

O presente trabalho envolve várias áreas de estudo. Primeiramente será introduzido o assunto de *turnover*, onde o conceito será descrito e trabalhado sobre fontes relevantes, sendo expandido até efeitos gerados sobre a organização.

A seguir, será desenvolvido o tema Movimento Empresa Júnior. Serão explicados a sua história e seu conceito. É de grande importância esse tópico por deixar claro que não está sendo apresentado um trabalho referente à uma empresa sênior. Uma das grandes diferenças é o foco no desenvolvimento do colaborador como um grande objetivo global, e não a satisfação de acionistas, como na maioria das empresas.

Após, a questão do estágio será esplanada. Esse é outro assunto extremamente relevante por situar o ambiente do trabalho. Na PS Júnior, por exemplo, todos colaboradores são estagiários e isso tem um impacto diferenciado, envolvendo naturalmente o assunto do *turnover*.

### 5.1 TURNOVER

Esse trabalho se refere ao *turnover*, logo, inicia-se definindo o conceito. *Turnover* é a suspensão da condição de membro de uma organização por parte de um indivíduo que recebia compensação monetária desta (MOBLEY, 1992, p. 132). O *turnover* se define pela movimentação de funcionários ingressando e se desligando da empresa. É possível diferenciar os desligamentos voluntários e involuntários. Eles se diferenciam pela iniciativa de sair da empresa que pode ser do funcionário ou do empregador, respectivamente. Nesse caso, será irrelevante haver essa separação, pois, na PS Júnior só existiu um caso de desligamento involuntário e ocorreu em meados de 2003.

Esses movimentos de entrada e saída de funcionários nas organizações são naturais. Não se pode esperar que as pessoas permaneçam a vida inteira em uma empresa. As ações de ingresso são tão comuns que existem processos que ajudam a formar o profissional novo da empresa, como, por exemplo, o treinamento inicial de apresentação da empresa, treinamento de softwares específicos da função e da empresa, criação de login, entre outros. Bem como,

temos processos de desligamento como devolução do crachá, cartões de benefício, entre outros.

O *turnover* tem pontos positivos e negativos, do ponto de vista da organização (MOBLEY, 1992, 133). Os positivos são: afastamento de empregado com baixo desempenho, infusão de novas tecnologias/conhecimentos, estímulos para mudanças em práticas e políticas, maiores oportunidades de mobilidade interna, maior flexibilidade estrutural, diminuição de outros comportamentos de “afastamento”, oportunidades de redução de custos e redução de conflitos enraizados. Já os negativos são: custos de demissão e de admissão, abalo nas estruturas social e comunicacional, menor produtividade durante a lacuna de demissão e admissão, evasão de empregados de alto desempenho, menor satisfação entre os que ficam e estímulos para uso de estratégias indiferenciadas de controle do *turnover*.

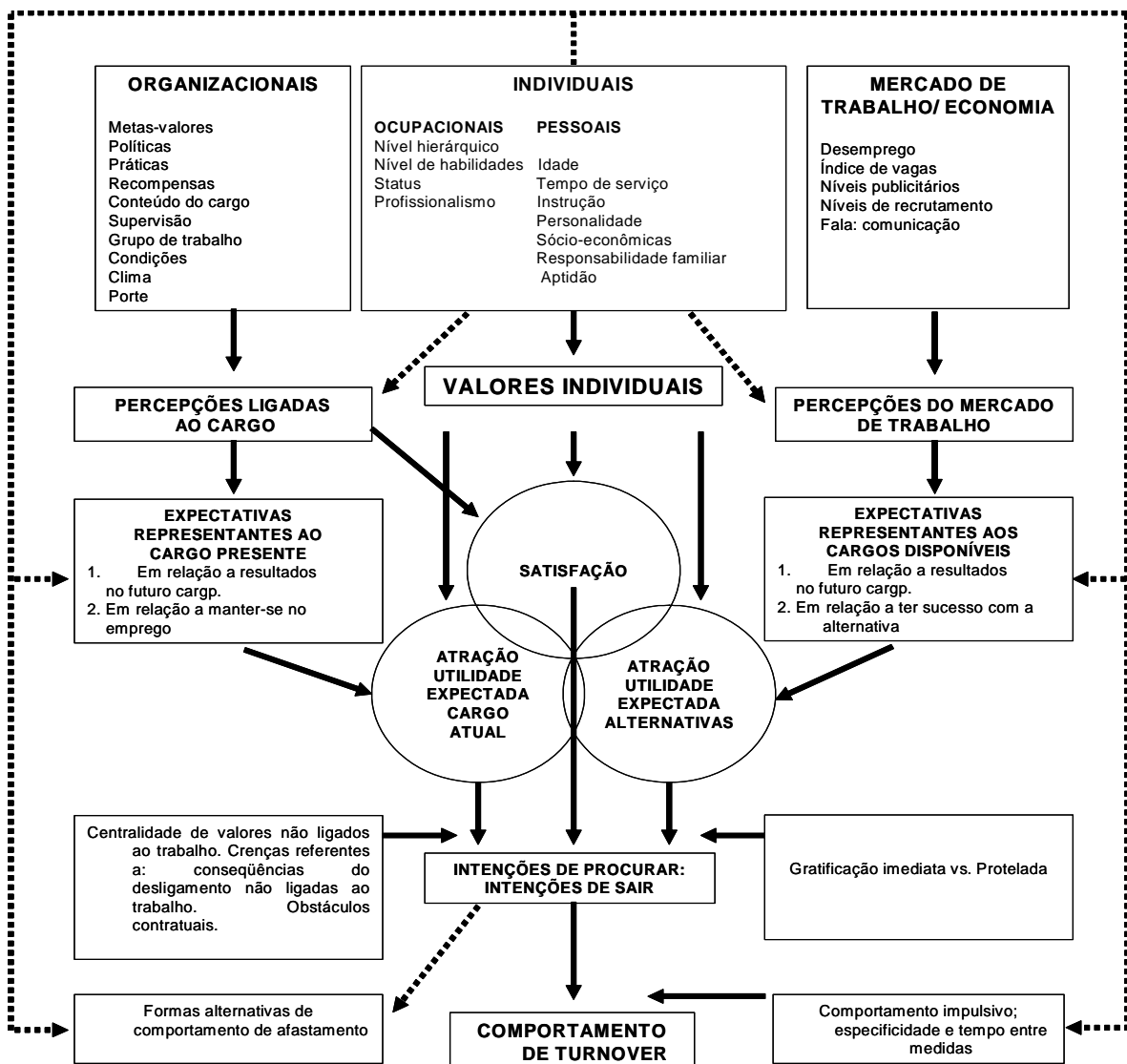


Figura 1: Modelo expandido do processo do *turnover*

Já se consegue perceber que o *turnover* precisa ser equilibrado entre entradas e saídas. Da mesma maneira que precisa ser equilibrado entre os pontos positivos e negativos.

O cálculo do Índice de Rotatividade (*turnover*) ocorre da seguinte forma, segundo MARRAS (2000, p. 66): divide o número de funcionários desligados da empresa pela média do número total de funcionários no período especificado, o resultado se multiplica por 100. Esse cálculo pode ser feito em qualquer freqüência e em algum setor específico da empresa.

$$Ir = \frac{nd}{\frac{Eip + Efp}{2}} \times 100$$

nd = número de desligados  
 Eip = número de efetivos no início do período  
 Efp = número de efetivos no final do período  
 Ir = Índice de rotatividade

Quadro 2: Cálculo do *turnover*

Fonte: MARRAS (2000, p. 66)

Não se pode arbitrar um índice “correto” nem “ideal” de *turnover*. Isso ocorre pelo fato do índice não levar em consideração causas e conseqüências dos desligamentos (MOBLEY, 1992, p. 133).

DUTRA (2002, p. 63) descreve a movimentação de pessoas como: “Um movimento de natureza física, ou seja, ocorre quando a pessoa muda de local de trabalho, de posição profissional, de empresa e de vínculo empregatício.” O mesmo autor ainda cita as decisões ligadas à movimentação de pessoas, a seguir, como aquelas de perspectiva da empresa:

- Planejamento de pessoas – Quantidade e qualidade de pessoas necessárias para cada uma das operações ou negócios da empresa.
- Atração de pessoas – Capacidade da empresa em atrair pessoas para efetuar os trabalhos necessários.
- Socialização e aclimatização das pessoas – Capacidade de a empresa, no espaço de tempo mais reduzido possível, permitir que a pessoa se sinta à vontade e possa oferecer o melhor de si para o trabalho.

- Reposicionamento das pessoas – Políticas e práticas para transferências, promoções, expatriações das pessoas de forma a adequar as necessidades da empresa com as expectativas e os objetivos das pessoas.
- Recolocação das pessoas – Capacidade da empresa em recolocar as pessoas no mercado de trabalho quando a manutenção da relação de trabalho com elas não é mais possível.

Analisando item por item, pode-se ver que o planejamento de pessoas está sendo bem desenvolvido, pois são mapeadas as necessidades de cada pessoa dentro de cada setor antes da seleção. Além do número, as qualidades dos perfis dos novos integrantes são discutidas e estruturadas entre os gestores das áreas com vagas abertas e a ARH.

A atração das pessoas também é um item de sucesso nesse caso, tendo em vista que não costumam haver reclamações entre os gestores perante os novos contratados. Sem contar que os trabalhos são bem executados por esses integrantes.

O mesmo autor descreve a valorização de pessoas com um significado semelhante:

A valorização é concretizada com as recompensas recebidas pelas pessoas como contrapartida de seu trabalho para a organização. Essas recompensas podem ser entendidas como o atendimento das expectativas e necessidades das pessoas, tais como: econômicas, crescimento pessoal e profissional, segurança, projeção social, reconhecimento, possibilidade de expressar-se por seu trabalho etc.

BRANHAM (2002, p. 89) expõe várias características sobre a rotatividade (*turnover*):

- A rotatividade existe – Alcançar rotatividade de 0% não é realista nem desejável.
- Alguma rotatividade é desejável – Novos funcionários trazem novas idéias, abordagens, capacidades e atitudes e impedem que a organização fique estagnada.
- A rotatividade é cara – Fora o custo direto da rotatividade, equivale a lucros reduzidos.
- Mais dinheiro não é a resposta – Em termos de pagamento, as pessoas mais talentosas parecem querer algo mais – algo que a maioria das empresas não fornece – a garantia de que quanto melhor for o seu desempenho, mais poderão ganhar.



- O gerente está em melhor posição para corrigir o problema – Muitas empresas estão afundando hoje nas suas tentativas de melhorar a retenção de funcionários porque a principal responsabilidade e iniciativa foi colocada sobre recursos humanos e não nos gerentes de linha.
- Reduzir a rotatividade requer compromisso – As empresas que alcançam dramáticas reduções de rotatividade em geral são aquelas nas quais o CEO ou proprietário se compromete em fazer algo a respeito. Quando o CEO está comprometido, a organização em geral entra em linha.

OLIVEIRA-CASTRO (1999, p. 47) explica a opinião do trabalhador, em relação à empresa, assim:

Do mesmo modo que Eisenberger et al. (1986), no presente trabalho encontraram-se evidências empíricas de que o construto percepção de suporte organizacional é essencialmente unidimensional. Esses resultados sugerem que o trabalhador formula opiniões globais sobre o quanto a organização valoriza suas contribuições e cuida do seu bem-estar. Essas opiniões referem-se às crenças do trabalhador sobre o comportamento da organização como um todo e não sobre o comportamento de agentes organizacionais específicos como os de chefes e líderes.

Acima, esse autor descreve que a opinião do colaborador, em relação à empresa, vai além das chefias e lideranças. Essa opinião é formada pelo interesse em seu bem-estar e na valorização de seu trabalho.

No momento em que o colaborador começa a trabalhar em uma organização, ele estabelece uma relação. Segundo VROOM (1997, p. 37), um indivíduo, assim como a organização, constitui um sistema com necessidades específicas, e esses dois sistemas só se unem em um relacionamento cooperativo quando ele oferece oportunidades para satisfação de suas respectivas necessidades. O mesmo autor ainda acrescenta: a organização emprega o indivíduo porque seus serviços são essenciais para a conquista de suas metas; da mesma forma, o indivíduo só contribui com seus serviços quando isso proporciona a satisfação de suas necessidades pessoais. A questão desse trabalho se refere, principalmente, à ausência da proporção de satisfação às necessidades dos colaboradores, e isso está induzindo a um movimento de saída da empresa.

O conceito utilizado pelo autor foi de Mobley. O mesmo descreve a fórmula de cálculo do *turnover* e apresenta as conseqüências positivas e negativas do *turnover* da forma mais adequada ao presente estudo, aparentemente.

## 5.2 MOVIMENTO EMPRESA JÚNIOR

O conceito de Empresa Júnior pode ser descrito por: "Empresa Júnior é uma associação civil, constituída e gerenciada por universitários que contam com o suporte de sua instituição de ensino", segundo o sítio da PS Júnior. Esse conceito surgiu na França, na década de 60 do século XX.

O sítio da Júnior Pública, Empresa Júnior da FGV, descreve a evolução desse movimento. A primeira Empresa Júnior surgiu na França em 1967, na ESSEC (L'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales de Paris). Em 1986, quando já existiam mais de 100 empresas juniores francesas, o conceito começou a difundir-se pelo restante da Europa, onde encontrou novos formatos e ocasionou, em 1990, a criação da confederação européia de empresas juniores, a JADE (Junior Association for Development in Europe).

Hoje existem empresas juniores espalhadas por todo mundo, em pelo menos quatro continentes. Na França, onde é mais antigo, o Movimento conta com cerca de 115 empresas juniores, que movimentam anualmente mais de 20 milhões de dólares, e envolvem diretamente cerca de 20.000 estudantes.

A idéia de Empresa Júnior foi trazida ao Brasil pela Câmara de Comércio França-Brasil, que em 1987 publicou um anúncio num jornal convocando jovens interessados em implantar uma Empresa Júnior. O anúncio deu resultado, e já nos anos seguintes, após viagens para a Europa, enfrentar burocracias e a oposição de muitas pessoas, surgiam as três primeiras empresas juniores do país: EJ-FGV, Júnior FAAP e Júnior Poli Estudos. Em 1990, essas três empresas juniores, e mais os recém formados Júnior Mackenzie, GEPEA, Júnior 3E e Mauá Júnior, fundaram a FEJESP; a primeira federação de empresas juniores das Américas. Poucos anos depois foram criadas a FEJESBA (Bahia) e a FEJESC (Santa Catarina).

Hoje, na Europa, o MEJ existe em 13 países reunindo 300 empresas juniores e 30.000 empresários juniores. No Brasil estima-se que o MEJ já reúna 450 empresas juniores e 13.500 empresários juniores. Em São Paulo estão 150 destas empresas e cerca de 5.000 empresários juniores.

No sítio da PS Júnior, pode-se esclarecer o assunto da seguinte maneira: Cada Empresa Júnior é regida por um estatuto próprio, enquadrado na filosofia do Código de Ética do Movimento Júnior. Este código prega que a Empresa Júnior não deve ter fins lucrativos,

deve buscar o fomento do desenvolvimento de pequenas empresas e desenvolver o corpo discente da instituição que a abriga. Além disso, a Empresa Júnior deve ter princípios, dar sua contribuição à sociedade na forma de consultorias a custos acessíveis e facilitar o intercâmbio Empresa-Universidade.

No sítio da Universia Brasil, podemos consultar o Conceito Nacional de Empresa Júnior, ditado pelo Conselho Diretor da Confederação Brasileira de Empresas Juniores, popularmente conhecida por Brasil Júnior. Esse documento foi elaborado a partir do consenso de empresas juniores e federações de todo o Brasil.

Esse documento explica algumas questões referentes à estrutura que determina uma Empresa Júnior como tal. Por exemplo:

#### Capítulo II - Dos Aspectos Jurídicos e Tributários

Artigo 2º - Uma Empresa Júnior deverá estar registrada perante a Receita Federal e órgãos governamentais como uma pessoa jurídica, de direito privado, associação civil sem finalidades econômicas e com fins educacionais. Desta forma, toda a legislação e tributação federal, estadual e municipal inerente a esta classificação decairão sobre a Empresa Júnior.

Artigo 3º - Não é considerada como Empresa Júnior aquela empresa que não tem seu estatuto registrado em cartório.

Artigo 4º - Não é considerada como Empresa Júnior aquela empresa que não tem seu CNPJ próprio.

Artigo 5º - Para o devido funcionamento da Empresa Júnior, a mesma deve possuir Nota Fiscal Própria.

Artigo 6º - Para o devido funcionamento da Empresa Júnior, suas instalações devem estar amparadas por um Alvará da Prefeitura.

Esses aspectos, descritos acima, são muito semelhantes aos de empresas seniores como ter o Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica, um alvará da prefeitura ou possuir nota fiscal própria. O que diferencia bastante uma Empresa Júnior de uma empresa sênior são os aspectos dos objetivos de existência dessas empresas. As empresas juniores têm limitações em relação aos objetivos, como promover o desenvolvimento do aluno, da sociedade empreendedorismo, promover o contato dos alunos com o mercado e o seu desenvolvimento pessoal e profissional, bem como descreve o Capítulo III do Conceito Nacional de Empresa Júnior:

#### Capítulo III - Dos Aspectos Éticos

Artigo 7º - A Empresa Júnior deve ter como finalidades: A) promover o desenvolvimento técnico e acadêmico de seus associados; B) promover o desenvolvimento econômico e social da comunidade, através de suas atividades; C) fomentar o espírito empreendedor de seus associados; D) promover o contato dos alunos com o mercado de trabalho; E) promover o desenvolvimento pessoal e profissional de seus associados

Artigo 8º - A Empresa Júnior não pode ter como finalidades: A) captar recursos financeiros para a Instituição de Ensino através da realização dos seus projetos ou outras atividades; B) captar recursos financeiros para seus integrantes através dos

projetos ou outras atividades; C) elevar o conceito do Curso e Instituição de Ensino diante do MEC e da sociedade; D) realizar aplicações financeiras com fins de acumulação de capital

Artigo 9º - A Empresa Júnior e suas entidades representativas não se envolverão com qualquer forma de ideologia e pensamento de partidos políticos.

O capítulo citado acima também limita ao que uma Empresa Júnior não pode fazer. Ela não pode almejar vantagens financeiras às instituições de ensino, não pode promover partidos políticos nem a imagem da instituição de ensino perante o MEC nem à sociedade.

### 5.3 ESTÁGIO

Descrevendo melhor o estágio, pode-se citar algumas de suas características como baixa ou inexistência de remuneração, duração máxima de dois anos, sendo que esse visa o aprendizado do estudante. Uma das dificuldades dos estágios nas organizações, segundo ABREU (2004, p. 74), é a baixa remuneração, muitas vezes inexistente. O mesmo autor ainda acusa isso como causa do afastamento de pessoas de baixa renda, que precisam de um auxílio monetário para a subsistência.

O membro interno tem um vínculo de estágio durante a sua permanência na PS Júnior. Esse vínculo não é um vínculo empregatício. É um contrato temporário, com duração de, no máximo, um ano, podendo ser renovado até completar dois anos, segundo o Consolidação das Leis Trabalhistas.

Comparando esse aspecto com a PS Júnior, pode-se pensar que o fato de que a empresa em questão ter um vínculo de estágio com o membro interno reforça o *turnover* e permite a permanência máxima de dois anos. Porém, constata-se que poucos estudantes ficaram dois anos na empresa, logo, o motivo da saída da empresa não foi pela limitação cronológica do contrato.

Segundo ROESCH (1992), o estágio é uma experiência de trabalho. Para tanto, espera-se que seja somente uma etapa e uma fonte de conhecimento para o estudante. Não se espera que se torne algo demorado e evolutivo como um emprego. BERTELLI (2002, p. 107) descreve o estágio como parte integrante do processo formativo, contribui para a formação do futuro profissional porque permite ao estudante:

- A aplicação prática de seus conhecimentos teóricos, motivando seus estudos e possibilitando maior assimilação das matérias curriculares.
- Amenizar o impacto da passagem da vida estudantil para o mundo do trabalho, proporcionando contato com o futuro meio profissional.
- Adquirir uma atitude de trabalho sistematizado, desenvolvendo a consciência da produtividade, a observação e a comunicação concisa de idéias e experiências adquiridas e incentivando o senso crítico e a criatividade.
- Definir-se em face de sua futura profissão, perceber eventuais deficiências e buscar seu aprimoramento.
- Conhecer a filosofia e as diretrizes da organização e o funcionamento de empresas e instituições em geral, além de propiciar melhor relacionamento humano.

Uma peculiaridade referente à PS Júnior é que, como é uma empresa somente de estagiários, não está exposta às situações ou desconfiâncias por parte dos colaboradores descrita por DE RÉ (2004, p. 17):

Sem experiência e sem a qualificação adequada, num mercado que tem eliminado muitos postos de trabalho, o jovem que busca seu primeiro emprego é jogado no mercado informal de trabalho, exposto a condições precárias, sem carteira assinada, sem ter assegurado seus direitos trabalhistas e com baixos salários. Dentre os mecanismos mais fáceis de acesso do jovem estudante ao mercado de trabalho, o estágio profissional não-obrigatório (aquele que é realizado voluntariamente pelo aluno) surge como o mais viável. Entretanto, esse tipo de vínculo profissional tem sido muito criticado por se prestar a ser um mecanismo de contratação de mão-de-obra barata, sem direitos trabalhistas em substituição ao trabalhador normal (com vínculo empregatício).

Ainda relacionando sobre o aprendizado no estágio, a PESQUISA DE IMAGEM DA PS JÚNIOR (2006, p. 43) demonstra que o seu público externo a considera como uma empresa que agrega conhecimento aos seus integrantes.

GREENHAUS apud MARTINS (2001, p. 53) explica que uma das fases da carreira é a exploração da carreira, podendo ser descrita como a coleta e análise de informações relacionadas à carreira, com o objetivo de gerar consciência (*awareness*) em dois níveis: autoconsciência e consciência do ambiente. A exploração ativa das ocupações, organizações e oportunidades de carreira favorece a tomada de consciência do ambiente de trabalho, reduzindo a possibilidade de o indivíduo criar expectativas pouco realistas sobre sua vida profissional. A autoconsciência abrange, segundo o autor, os interesses, os talentos e os valores de trabalho. A consciência do ambiente envolve o conhecimento dos tipos de ocupação, indústrias, habilidades necessárias, impacto no estilo de vida, entre outros. Essa

fase da carreira pode ser encarada como o estágio, que leva ao indivíduo conhecer melhor suas características profissionais, principalmente. Essa etapa de conhecimento pode até mesmo confirmar, ou não, a escolha de cursar certa faculdade.

Segundo BREDA (2006, p. 69), os alunos da EA consideram, seguindo uma ordem de importância, o fator mais importante para iniciação de vida profissional (estágio) é a possibilidade de um desenvolvimento de competências e habilidades. Em segundo lugar, na ordem de importância, foi citado o aprendizado e, logo depois, os ganhos financeiros. BREDA (2006, p. 69) ainda completa, referente ao estudante da EA:

Este estudante define primeiramente o estágio profissional como sendo o meio pelo qual ele obterá um aprendizado e conquistará uma experiência, dentro do mercado de trabalho. [...] O jovem reforça a idéia de que por se tratar de sua iniciação no mercado de trabalho, em que realizará as suas primeiras experiências profissionais, o estágio deverá proporcionar uma possibilidade de desenvolvimento das suas habilidades e o esperado aprendizado com agregação de valor.

Sendo assim, o estágio é uma etapa no processo de formação profissional do estudante, não deve ser tratado como uma situação permanente, bem como Roesch explicou acima. Mesmo assim, pode-se esperar a disponibilidade do estudante por um período de, no máximo, dois anos dentro da empresa, nessa condição.

## 6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão apresentados a estratégia de pesquisa, os participantes do estudo, técnicas de coleta e as técnicas de análise. Dessa forma, poderá ser descrita de qual maneira o autor encontrou os resultados da pesquisa.

### 6.1 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

O método de pesquisa escolhido foi o de estudo de caso. O motivo da escolha levou em consideração que o presente estudo busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto (YIN apud ROESCH, 1999, p. 155). Outro motivo da escolha dessa estratégia de pesquisa foi o caráter qualitativo.

### 6.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO

Os participantes do estudo são 10, sendo:

- Cinco dos atuais membros internos;
- Cinco dos ex-membros internos que se desligaram esse ano e no ano passado.

Esses foram selecionados conforme sua disponibilidade para as entrevistas. Tendo em vista a dificuldade de conseguir acesso aos atuais membros, no momento que foram feitas cinco entrevistas com esses, foram feitas cinco entrevistas de ex-membros. Assim, teria um universo igual para posterior comparação.

Entrevistado	Sexo	Está estagiando ou trabalhando?	Está a/Ficou quanto tempo na PS Júnior?
1	M	PS Júnior	1 ano e meio
2	M	PS Júnior	1 ano e meio
3	M	PS Júnior	4 meses
4	F	PS Júnior	1 mês
5	F	PS Júnior	2 meses
6	M	Não	1 ano e dez meses
7	F	Não	1 ano e quatro meses
8	M	Sim	1 ano e onze meses
9	M	Sim	10 meses
10	M	Não	1 ano

Tabela 3: Perfil dos entrevistados

### 6.3 TÉCNICAS DE COLETA

Foi usada a técnica de entrevista semi-estruturada em profundidade com todos os participantes. Essa consiste na técnica fundamental da pesquisa qualitativa, segundo ROESCH (1999, p. 154). As entrevistas foram realizadas na biblioteca da EA e na sala da PS Júnior, dependendo da disponibilidade. Todas foram gravadas, com o consentimento dos entrevistados e transcritas para posterior análise.

A duração teve média de 20 minutos e foram feitas as perguntas do roteiro de entrevista (ver em anexo). Eventuais perguntas foram adicionadas durante as entrevistas, conforme foi necessário para sua melhor interpretação.

### 6.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE

Todas as entrevistas foram totalmente transcritas. As respostas dos entrevistados foram agrupadas conforme as similitudes encontradas em termos de conteúdos. Assim, pode-se efetuar uma análise de conteúdo de acordo com as seguintes categorias de análise:

- Identificar e analisar as expectativas dos integrantes e ex-integrantes da empresa para participarem da seleção de Membro Interno;
- Identificar os motivos que levaram os ex-integrantes a se desligar da empresa;
- Identificar as expectativas dos ex-integrantes que foram atendidas e que não foram;

Essas categorias foram analisadas utilizando, como unidade, todo o contexto do texto do entrevistado. Devido às idéias e opiniões poderem estar dispersas na entrevista.

A categoria “Elaborar um plano de atração e retenção de estagiários para a PS Júnior” será adicionada à conclusão. Assim, poderão ser melhor explanadas as propostas de melhoria com as conclusões do autor.



## 7 ANÁLISE

Nesse capítulo será feita uma análise individual, de cada entrevistado, referenciando os assuntos relevantes aos três primeiros objetivos específicos. Essa análise foi feita com base na transcrição das entrevistas realizadas.

Em média, o comentário em relação à empresa foi positivo. Alguns comentários se realizaram durante o questionamento da entrada na empresa e outros foram nas expectativas.

BREDA (2006, p. 69) sugere que o objetivo principal do estágio é o desenvolvimento do aluno. Na PS Júnior pode-se perceber que esse aspecto é altamente presente. Abaixo, os relatos de cada um dos dez entrevistados, sobre a aprendizagem na empresa, em ordem crescente:

Minha expectativa era de aprender muito, e conseguir produzir muito, também. (...) Era essa questão de aprender bastante sobre a prática da administração, de gestão do negócio.

Em menos de um mês eu vi toda a profundidade que eu queria aprender. Ainda mais a questão do financeiro, por eu lidar com as outras áreas, eu vi quanto eu poderia aprender em cada área.

Eu tinha as expectativas de ser um ambiente que eu pudesse ter as minhas idéias, que eu pudesse criar coisas, estudar, basicamente estudar e aprender, ter vivência em administração (...) e uma coisa que acrescentasse conhecimento essencial de administração.

Primeiro, me falaram que a PS Júnior era muito legal, que era uma empresa, que era horizontal, que todo mundo tinha direito de opinião, que tinha que tomar decisão, essas coisas assim. E disseram que era muito bom para o aprendizado e pro currículo.

A oportunidade de ter contato com as coisas da área de RH. Em poucos estágios que eu ia conseguir aprender alguma coisa em RH. Em marketing tu até consegue alguma coisa, mas em RH eu acho mais difícil. (...) Estão tendo mais coisas que eu nem sabia que o RH podia participar e estou aprendendo bastante.

Cara, eu só pensava em aprender. A única coisa que eu queria era aprender. Independente do aprendizado que eu tivesse, se fosse experiência pessoal, profissional, de vida, eu queria aprender. Eu entrei mirando já: eu quero aprender, tudo o que eu puder aprender, eu vou aprender.

Tinham amigos que já tinham participado e disseram: "o aprendizado...o aprendizado". Mas tinha aquilo: "não ganha nada", "trabalhar 4 horas por dia", "vale a pena", "não vale". Foi mais pelo aprendizado, porque, todo mundo que eu falava, dizia: "baita diferencial".

A parte prática. Tinha uma parte muito forte em termos de prática, não é tão operacional. Muito mais gerencial mesmo, de estar aprendendo coisas que tu vai conseguir usar em algum outro lugar, que não é somente aprender técnica, ou aprender como mexer com tal sistema.

Tive um bom aprendizado em relação a pesquisas, a pesquisa foi muito bem preparada na PS, eu me senti muito bem preparado. (...) Se eu tivesse ficado mais, eu teria aprendido muito mais.

As minhas expectativas eram de aprender com o pessoal que já estava lá. Eu ouvia o pessoal falando lá na frente. Eu ouvia o pessoal que estava um semestre mais adiantado que eu, eles pareciam que estavam muito mais adiantados. Tu via eles ali e tu podia aprender com as pessoas. Então havia uma expectativa de motivação em aprender com essas pessoas.

Todos entrevistados tiraram proveito, ou ainda tiram, de seu trabalho na PS Júnior. Em todas as entrevistas foram comentados aspectos de aprendizagem, tanto na expectativa, quanto na concretização, bem como BERTELLI (2002, p. 107) descreve o estágio, como formador do profissional. Alguns depoimentos chegaram a comparar o aprendizado na empresa com o aprendizado da academia, sendo o primeiro prático e o segundo teórico.

#### 7.1 Expectativas dos integrantes e ex-integrantes da empresa para participarem da seleção de Membro Interno

Ficou claro que a divulgação do trabalho da PS Júnior, através de conversas informais dos integrantes e ex-integrantes, provoca um estímulo positivo no recrutamento da empresa. É o movimento de atração, da perspectiva da empresa, segundo DUTRA (2002, p. 63). A influência dos pais também incentivou alguns entrevistados a ingressar na empresa. Essa afirmação pode ser confirmada com o depoimento dos entrevistados 1, 2, 4, 7, 8 e 10, abaixo:

Meus pais me disseram que tinha uma empresa júnior, que parecia bem interessante o trabalho que eles faziam, que eu devia aprender bastante, e eu uni essa informação com aquela que eu ouvi do RE na sala de aula.

Uns amigos meus estavam se inscrevendo, aí eu fui conversar isso com meus pais, eu tava no primeiro semestre, nem sabia se era administração que eu queria fazer mesmo, e meu pai sabia sobre a empresa e me incentivou para entrar. Falou que era bom e tal.

Primeiro, me falaram que a PS Júnior era muito legal, que era uma empresa, que era horizontal, que todo mundo tinha direito de opinião, que tinha que tomar decisão,

essas coisas assim. E disseram que era muito bom para o aprendizado e pro currículo.

E aí tinham amigos que já tinham participado e disseram: "o aprendizado...o aprendizado". Mas tinha aquilo: "não ganha nada", "trabalhar 4 horas por dia", "vale a pena", "não vale". Foi mais pelo aprendizado, porque, todo mundo que eu falava, dizia: "baita diferencial".

Na época eu tava procurando meu primeiro estágio em Administração e conhecia alguns colegas meus que tinham trabalhado na PS, tinham me contado histórias que me interessaram.

De repente mais por causa pessoal que já estava lá dentro. O X, o Y, o Z e eu via que eles estavam fazendo umas coisas legais, trabalhando, e eu achei uma boa oportunidade.

A gestão caracterizada pelo desafio e pela tomada de decisão por vários níveis hierárquicos foi uma opinião muito presente nessa etapa das entrevistas. Esse é o processo de exploração da carreira, segundo GREENHAUS apud MARTINS (2001, p. 53). Abaixo, as citações dos entrevistados 2, 3, 4, 5 e 7:

Isso que me chamou atenção, em outros estágios, até onde eu saiba, tu não chega nem perto de uma coisa dessas, então, em menos de um mês eu já tava fechando caixa, já tava lidando com dinheiro, assinava as questões.

Na PS sempre falavam: "tu vai ter condições de vivenciar a administração, não vai ter um patrão, tu vai gerir a tua própria empresa" (...) Ter vivência em administração sem ser empregado de alguém, sem ter que fazer tarefas rotineiras.

Em outros estágios tu faz, normalmente, funções menos importantes, operacionais, burocráticas. Eu queria ver como era mesmo tomar decisões, chegar e fazer um planejamento, eu poder ter autonomia e dizer o que eu acho que está errado, eu acho que esse processo é melhor. Ter poder de decisão, ter minhas responsabilidades, e na PS eu via que ia mexer com coisas importantes, e que eu iria ter responsabilidades importantes, e não ficar só tabelando números e tal...

Expectativa de poder aplicar mais uma noção estratégica do RH, e não só tarefas operacionais da empresa: avaliação de desempenho, pesquisa de clima, aquela coisa...periódica. Mas implantar o plano de carreira, fazer uma coisa bem certinha, poder botar em prática o que tu aprendeu na faculdade.

Poder gerenciar uma empresa, e estar nas suas mãos. Ninguém quer ver a PS falindo na sua gestão. E as pessoas falam mais nisso.

## 7.2 Expectativas dos ex-integrantes: atendidas e não atendidas e dos atuais que já foram atendidas

Todas as expectativas foram concretizadas e, algumas, chegaram a ser superadas. Com exceção de apenas dois entrevistados, um atual e um ex-membro. O primeiro, ingressou faz pouco tempo na empresa e ainda não chegou ao resultado esperado. Já o segundo, não completou a expectativa de liderar uma equipe interna, devido à uma decisão da diretoria que não foi transparente. Abaixo, o relato dos entrevistados 4 e 9, respectivamente, sobre os assuntos acima citados:

A gente, na parte de RE, até agora, eu não tive nenhuma decisão importante para tomar. (...) Mas até agora eu ainda não tive o resultado que eu quero ter, não superou as minhas expectativas.

Ter a oportunidade de liderar, só pude em um projeto, na área interna não fui eleito diretor, pelos diretores. Eles acharam que a X se encaixava melhor como diretora do que eu. (...) Só que eu acho que a diretoria da época... Outras pessoas também não entenderam essa decisão. Analisando criticamente, foi uma coisa meio... pode não ter sido verdade, mas foi uma coisa que eu senti e eu tive essa percepção.

A maioria das expectativas concretizadas foi referente à aprendizagem, à autonomia e à tomada de decisão. Os relatos afirmaram, de maneira objetiva, as informações descritas no item que motivou a entrada na empresa.

Referente à tomada de decisão, podemos dizer que é democrática e participativa demais, segundo um dos entrevistados. A seguir, o relato do entrevistado 2:

Pra fazer uma mudança, além de convencer a empresa inteira, tem que estruturar, tem que mostrar, tem que trabalhar tudo, aí tu convence cada um e tu vai, vai e vai, pra alterar uma coisinha, ou até pra definir uma data de reunião tu gasta quase duas semanas. É um negócio muito desgastante, o cara fica martelando. Para quem está mais de seis meses e começa a ganhar responsabilidades, o desgaste é muito forte. E se ele não é diretor, a tendência dele sair é muito alta.

Ao dar a oportunidade para toda a empresa de tomar as decisões estratégicas ou táticas, bem como foi descrito nos relatos acima, se exige conhecimentos, informações e responsabilidades de pessoas que não foram escolhidas para isso e que podem estar à pouco tempo na empresa. Para confirmar essa afirmação, pode-se observar a citação do entrevistado 2:

Quem chega na área de projetos, se chegar a diretor, o cara é "empurrado" para ser diretor. E tem muito desgaste por falta de conhecimento, então eu vejo muito dentro da empresa júnior é o desgaste. Então depende muito da pessoa.

### 7.3 Motivos que levaram os ex-integrantes a se desligar da empresa

Os motivos, levantados pela presente pesquisa, foram diversos. Os entrevistados 6 e 8 opinaram que haviam chegado ao limite de seu aprendizado, conforme depoimentos abaixo:

Além disso, referente à curva de aprendizagem, que começa a declinar, mas no começo é gigante o aprendizado, tu aprende muita coisa, e no final o crescimento diminui, mesmo que a curva continue crescendo. E isso é um fator que acaba pesando, porque tu acaba encontrando outras possibilidades de aprender mais do que aquilo que tu tá aprendendo na empresa.

Depois que eu já tinha feito três projetos, vi que os projetos que estavam por vir eram parecidos com os que eu já tinha feito, as áreas internas que me interessavam eu já tinha passado, eu já estava no sétimo semestre e já tinha que pegar um estágio fora. Eu achei que fosse o momento de fazer a transição, aproveitar a experiência que eu tinha pego.

O entrevistado 7 tem a família no interior, isso contribuiu para a sua saída, pois a PS Júnior oferece somente um mês ao ano de férias. Além disso, o entrevistado está programando uma viagem ao exterior, bem como o entrevistado 10. Abaixo o relato dos ex-membros, entrevistados 7 e 10:

Primeiro, porque eu tava cansada, tava querendo férias. Com aquela história de pais no interior, daí eu saí, pra passar o mês de julho em casa e porque esse semestre eu ia estar bastante envolvida com a viagem, tendo que organizar tudo, eu tava cansada. Mas não foi por não ter mais o que aprender. Foi mais por isso. Por sair um mês de férias e para organizar a viagem, esse semestre eu ia estar com a cabeça muito.

Na verdade eu saí da PS porque eu fui viajar. (...) Não porque um parente mora lá Alemanha e ia casar lá, então a família foi para o casamento. Eu não tinha como. Eu não iria numa semana e voltar na outra, mas eu preferi... Já que eu estou indo ficar vou ficar 2 meses, vou ficar morando com eles um pouco lá, treinei inglês bem. Foi uma oportunidade, não tinha como...

## 8 CONCLUSÃO

Após esse levantamento, não podem restar dúvidas em relação à PS Júnior como formadora e desenvolvedora de futuros profissionais. Porém, esse foco intenso sobre o membro interno, e não no desenvolvimento da empresa, está tendo as conseqüências de rotatividade levantadas nesse estudo.

A palestra inicial da PS Júnior para os calouros e pais está sendo uma eficiente forma de recrutamento da empresa, influência gerada pelos pais, nesse momento, está sendo positiva. O alto nível de aprendizagem e a autonomia nas decisões estratégicas da empresa são dois fatores que chamam a atenção dos candidatos. Estes podem ser facilmente expostos melhor em sala de aula. Isso é possível caso a empresa se ofereça para apresentar trabalhos realizados, ou metodologias aplicadas, em disciplinas referentes aos assuntos. Assim, poderia ficar mais claro para os alunos que a PS Júnior referencia a teoria aprendida na academia na prática.

Os colegas de aula também estão trouxeram uma boa imagem da empresa, descrevendo-a como: horizontal, democrática, boa para o aprendizado e para o currículo. Para tanto, deve-se ser cauteloso ao depender de uma ferramenta de pouco controle como essa, pois pode ser exposta uma visão errônea da realidade por ser reproduzidos fatos através de uma pessoa que tem opiniões pessoais sobre o assunto.

O fato da PS Júnior ter oportunidades de gestão diferenciadas chamou a atenção de alguns entrevistados no momento de atração. Porém, uma pessoa que ingressou na empresa faz pouco tempo pode se tornar um diretor de alguma área, basta ganhar a eleição feita semestralmente.

Foi citado que o processo decisório da PS Júnior é muito demorado. O ideal, para solucionar essa questão, seria centralizar mais algumas decisões nos diretores para agilizar o processo e garantir um bom resultado como conseqüência da tomada de decisão. Isso levanta uma nova questão: os diretores estão mais preparados do que os outros integrantes? Isso não é garantido, pois algumas vezes os gerentes são promovidos por falta de escolha de alguém mais preparado. Para impedir que isso aconteça, é necessário formalizar quais as competências necessárias para se tornar um diretor na PS Júnior. Além disso, pode-se exigir um mínimo de projetos realizados na empresa para comprovar maturidade e conhecimento do membro no trabalho da empresa. E, no caso de não ter nenhum gerente preparado, a empresa precisa deixar em aberto as vagas de diretoria até a preparação do gerente para o cargo.

Essa imposição de ascensão prematura resolveria outros dois problemas, também apresentados, o problema de falta de desafio e de percepção limite de conhecimento. A falta de desafio ficou presente nos casos de que o diretor foi promovido, do cargo de gerente, por falta de opções. A exigência de cumprimento de metas ou objetivos, antes da promoção, provavelmente resolveria esse problema. Já a opinião do membro em ter chegado ao limite de conhecimento que o estágio poderia lhe proporcionar, seria solucionado pelo melhor aproveitamento das fases, no caso, a fase de gerente.

Um dos entrevistados teve um grande problema provocado pela má gestão em projetos, que foi sua alocação em um projeto que não era de seu perfil. Isso foi consequência da falta de gerentes de projeto em uma época de alta demanda por projetos. Com a falta de gerentes, esse membro foi alocado no projeto, mesmo não tendo o melhor perfil para o projeto. Isso foi consequência de uma política de não-rejeição de projetos, aceitando todos os clientes interessados. Caso a PS Júnior decidisse mudar essa política, poderia focar no aprendizado por etapas do Membro Interno e minimizaria o risco de realizar um projeto de consultoria de má qualidade, por consequência do mal preparo do gerente de projetos.

Sobre as suposições do autor, a falta de compromisso faz com que haja uma evasão não planejada na empresa. Inclusive faz com que as pessoas deixem a empresa em um momento antes mesmo delas terem planejado. Para tanto, existe essa falta de compromisso que poderia ser evitada com um plano de ação referente à manutenção do indivíduo na empresa.

Em relação à remuneração, que é um ponto fraco da empresa, deveria ser repensado. Alguns entrevistados, ex-membros e atuais, citaram essa característica como motivadora de evasão. Atualmente, a PS Júnior não paga nem mesmo o transporte do membro do trabalho até a residência. A consequência é a exclusão natural das pessoas que necessitam da própria remuneração para seu sustento, e a insatisfação daqueles que ingressaram na empresa por estarem pagando para poder trabalhar. No mínimo, o transporte deveria ser custado pela empresa.

Uma solução mais eficaz, poderia ser o oferecimento de uma bolsa-auxílio a todos integrantes da empresa, visando um tempo maior de permanência na empresa. Outra solução mais viável, poderia ser o subsídio de cursos mais avançados do que os mais comuns, ou limitar os subsídios de cursos e eventos aos mais antigos. Assim, espera-se que os integrantes permaneçam por mais tempo na empresa, almejando conseguir cursos e eventos por conta da empresa e, com isso, alavancar sua carreira. Até mesmo, poderiam ser ofertados cursos e

treinamentos proporcionais ao tempo de permanência do indivíduo na empresa. Por exemplo, se o integrante ficar um ano na empresa, depois de se desligar, teria direito a um ano de cursos e treinamentos pelo mesmo custo que teria um Membro Interno atualmente da empresa.

Referente à evasão por conflitos, não foi constatada essa afirmação. Houve apenas um breve relato de um dos entrevistados sobre o assunto, sendo que o mesmo foi resolvido internamente e sem soluções drásticas.

O contato propiciado pelo trabalho na empresa provavelmente está presente no dia-a-dia dos Membros Internos. Porém, isso não demonstrou ter um impacto negativo na permanência dos integrantes da PS Júnior, nessa pesquisa.

Por fim, o que a PS Júnior deve fazer, segundo o autor, para manter as pessoas trabalhando por mais tempo na PS Júnior:

- Apresentar em sala de aula, de preferência nas disciplinas relacionadas, os trabalhos realizados na PS Júnior e mostrar melhor a rotina da empresa;
- Tornar as ascensões a diretor mais dependentes de resultados objetivos, como número de projetos internos elaborados e implantados, ou número de cursos relacionados à área. E, caso o gerente não esteja apto, a vaga de diretor de área ficaria vazia até preparação;
- Centralizar mais as decisões na diretoria. Assim, tornaria mais ágil as tomadas de decisão;
- No caso de surgir a oportunidade de um projeto para venda, não se deve alocar um Membro Interno para a área de projetos. Somente se ele estiver apto;
- Deve-se rever a viabilidade da remuneração do Membro Interno. No mínimo, seria de grande valia a ajuda de custo em relação ao transporte, da parte da empresa.

Em relação à academia, seria viável, para o estudante, ter uma ferramenta de *coaching* aos alunos, principalmente os de graduação. Assim, ficaria mais iluminado o caminho de carreira dos jovens iniciantes na faculdade. Um acompanhamento mais próximo da empresa poderia, também, ter um reflexo positivo na questão de transferência de experiência.



## BIBLIOGRAFIA

BERTELLI, Luiz Gonzaga. Manual de gestão de pessoas e equipes, Vol. 2. São Paulo: Editore Gente, 2002.

DE RÉ, César Augusto Tejera. Central de estágios, a oportunidade de administrar carreiras. In Administração do Milênio, nº7, 2004.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2000.

MARTINS, Hélio Tadeu. Gestão de carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual & resultados de pesquisa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MOBLEY, William H. *Turnover*: causas, conseqüências e controle. Porto Alegre: Ed. Ortiz, 1992.

OLIVEIRA-CASTRO, Gardênia Abbad. Percepção de um suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. In RAC, v.3, n.2, 1999

PESQUISA DE IMAGEM. PS Júnior. Porto alegre: 2006

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 1999.

<http://www.psjunior.com.br/> – 27 de outubro de 2007

<http://www.jpfgv.com.br/> - 16 de outubro de 2007

<http://www.universia.com.br/materia/materia.jsp?materia=6539> – 18 de novembro de 2007

# Anexos

# Roteiro para Atuais

## Membros

- O que te chamou atenção em participar da seleção da PS Júnior?
- Quais eram as tuas expectativas quando ingressou na empresa?
- Quais expectativas já se concretizaram e quais ainda não?
- Por qual motivo você deixaria a PS Júnior?
- Você permaneceria na empresa por mais um ano? Por quê?

# Roteiro para Ex- Membros

- O que te chamou atenção em participar da seleção da PS Júnior?
- Quais eram as tuas expectativas quando ingressou na empresa?
- Quais expectativas se concretizaram e quais não?
- Em que momento você decidiu deixar a PS Júnior e por quê?
- O que te faria permanecer na empresa por mais 6 meses?

# Conceito Nacional de Empresa Júnior

## **Capítulo I - Da definição**

Artigo 1º - O Conceito Empresa Júnior é a definição utilizada para determinar as organizações que se caracterizam ou não como Empresa Júnior.

## **Capítulo II - Dos Aspectos Jurídicos e Tributários**

Artigo 2º - Uma Empresa Júnior deverá estar registrada perante a Receita Federal e órgãos governamentais como uma pessoa jurídica, de direito privado, associação civil sem finalidades econômicas e com fins educacionais. Desta forma, toda a legislação e tributação federal, estadual e municipal inerente a esta classificação decairão sobre a Empresa Júnior.

Artigo 3º - Não é considerada como Empresa Júnior aquela empresa que não tem seu estatuto registrado em cartório.

Artigo 4º - Não é considerada como Empresa Júnior aquela empresa que não tem seu CNPJ próprio.

Artigo 5º - Para o devido funcionamento da Empresa Júnior, a mesma deve possuir Nota Fiscal Própria.

Artigo 6º - Para o devido funcionamento da Empresa Júnior, suas instalações devem estar amparadas por um Alvará da Prefeitura.

## **Capítulo III - Dos Aspectos Éticos**

Artigo 7º - A Empresa Júnior deve ter como finalidades: A) promover o desenvolvimento técnico e acadêmico de seus associados B) promover o desenvolvimento econômico e social da comunidade, através de suas atividades C) fomentar o espírito empreendedor de seus associados D) promover o contato dos alunos com o mercado de trabalho E) promover o desenvolvimento pessoal e profissional de seus associados

Artigo 8º - A Empresa Júnior não pode ter como finalidades: A) captar recursos financeiros para a Instituição de Ensino através da realização dos seus projetos ou outras atividades B) captar recursos financeiros para seus integrantes através dos projetos ou outras atividades C) elevar o conceito do Curso e Instituição de Ensino diante do MEC e da sociedade D) realizar aplicações financeiras com fins de acumulação de capital

Artigo 9º - A Empresa Júnior e suas entidades representativas não se envolverão com qualquer forma de ideologia e pensamento de partidos políticos.

## **Capítulo IV - Dos Integrantes e da forma de participação dos mesmos**

Artigo 10º - Somente alunos da Instituição de Ensino, graduação ou tecnológico, podem participar do quadro administrativo da empresa.

Artigo 11º - O aluno deve ter como vínculo com a Empresa Júnior: ou voluntariado ou estágio. Inciso - O voluntariado e o estágio são regidos pelas leis nº 9602 (de 18 de fevereiro de 1998) e nº 6494 (de 07 de dezembro de 1977), respectivamente.



## **Capítulo V - Dos projetos realizados pela Empresa Júnior**

Artigo 12º - Só podem ser executados projetos que façam parte do currículo teórico dos cursos ligados à Empresa Júnior.

Artigo 13º - Todos os serviços prestados a clientes por uma Empresa Júnior devem receber orientação em sua totalidade. Inciso - Orientação: Acompanhamento crítico, o qual deve provir preferencialmente de professores da Instituição de Ensino à qual a Empresa Júnior está ligada. Na falta de professores dispostos a orientar estes projetos, a Empresa Júnior poderá recorrer a profissionais de nível superior devidamente habilitados na área do projeto.

Artigo 14º - A Empresa Junior deve focar seus projetos para o público de micro empresas e empresas de pequeno porte.

## **Capítulo VI - Dos Aspectos Acadêmicos**

Artigo 15º - A existência da Empresa Júnior deve ser reconhecida formalmente como tal pela Instituição de Ensino.

## **Capítulo VII - Dos Aspectos Internos**

Artigo 16º - A eleição dos órgãos deliberativos e administrativos deve ser feita por eleição direta, exceção feita aos casos de vacância temporária dos mesmos.

Artigo 17º - A maioria dos recursos da Empresa Júnior deve provir de serviços prestados.

## **Comentários acerca do Conceito Nacional**

Artigo 2º - Comentário: Isso visa adequar a Empresa Júnior ao Novo Código Civil e a legislação vigente, além de proporcionar as EJs os benefícios fiscais que tal classificação proporciona.

Artigo 3º - Comentário: O Estatuto é peça fundamental para a estruturação da Empresa Júnior e deve ser o mais genérico e abrangente possível, para que possa ser adaptado à realidade de cada EJ. Ele abrange sua atividade e finalidade, direitos e deveres dos membros, tempo de duração, eleições, organograma, entre outros. Desde a aprovação do Conceito, a Brasil Júnior tem feito esforços com o fim de se criar dentro da classificação de Associação Civil Sem Fins Lucrativos a atividade econômica "Empresa Júnior". A partir daí todas as Empresas Juniores terão um prazo para adequarem-se, registrando seu Estatuto com "Empresa Júnior" como sua atividade econômica, termo que será juridicamente válido. Assim, as Empresas Juniores terão novos códigos de CNPJ adequados a esta atividade.

Artigo 4º - Comentário: O CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas) próprio possibilita liberdade e independência à Empresa Júnior e aos seus integrantes para gerirem seus próprios atos sem interferências externas. Somente com o CNPJ próprio é possível a abertura de conta bancária em nome da EJ e do(s) seu(s) representante(s) legal(is).

Artigo 5º - Comentário: Trata-se de uma exigência legal para quem possui inscrição estadual. É possível conseguir isenção da inscrição, o que liberaria a EJ de emitir nota fiscal. No entanto, para efeito comercial, um cliente confia muito mais numa nota fiscal emitida do que

num bloco simples de recibo comprado em papelaria. Dessa forma, é recomendável manter a inscrição estadual e conseqüentemente a nota fiscal, pois estas constituem uma segurança a mais para a relação entre o cliente e a Empresa Júnior.

Artigo 6º - Comentário: O Alvará atende a uma exigência legal e evita problemas com o local de funcionamento da Empresa Júnior. No caso das Instituições de Ensino que não conferem a todos os seus prédios um alvará, será necessário que a Empresa Júnior busque a autorização na Prefeitura de sua cidade.

Artigo 7º - Comentário: Além destas finalidades, a Empresa Júnior poderá adaptar ou incluir outras de acordo com sua realidade, desde que não infrinja as Leis, o Código de Ética do MEJ ou o Conceito Nacional de Empresa Júnior.

Artigo 8º - Comentário: Não deve ser finalidade de uma Empresa Júnior a elevação do Conceito da Instituição de Ensino perante o MEC. Isso visa evitar que Faculdades "montem" EJs sem a participação dos alunos e apenas com a finalidade de promover seus cursos, além de preservar o ideal de empreendedorismo estudantil de onde surgiu a idéia de Empresa Júnior. Com relação à captação de recursos, uma Empresa Júnior não pode ser criada para gerar receita para sua Instituição de Ensino, muito menos para distribuir lucros dentre seus membros. Isso desvirtuaria as EJs de suas finalidades primordiais, descritas no artigo 7º. No entanto, os membros que atuam em projetos nas Ejs podem ser remunerados e todos seus integrantes podem ser reembolsados de seus gastos que ocorrem em função do trabalho dentro da Empresa Júnior. A aplicação de recursos com fins de acumulação de capital não é uma prática condizente com entidades sem finalidades econômicas, como as Empresas Juniores. Além disso, esta prática não atende a premissa básica de reinvestir os recursos das Ejs em sua própria estrutura ou na capacitação, treinamento e desenvolvimento de seus integrantes. A medida também evita a aplicação dos recursos das Ejs em investimentos de risco (como mercado de capitais), que poderia levar a perda de parte do valor aplicado.

Artigo 9º - Comentário: O MEJ (Movimento Empresa Júnior) é um Movimento da Juventude político-apartidário. O MEJ não se envolve com nenhuma forma de ideologia e pensamento de partidos políticos. Não é missão do MEJ representar qualquer tipo de posicionamento político-partidário, mas sim desenvolver os alunos para torná-los cidadãos mais conscientes dos seus direitos e deveres, deixando-lhes o livre arbítrio na defesa de suas opiniões políticas. Este posicionamento sempre foi uma premissa básica do MEJ no Brasil e preserva as Empresas Juniores de interesses distintos de seus ideais e do desgaste político junto ao poder público e a sociedade.

Artigo 10º - Comentário: Somente alunos de Instituições de Ensino (graduação ou tecnológico de nível superior) podem participar de uma Empresa Júnior. Com relação aos cursos tecnológicos, é permitido que estes "participem" do movimento, desde que a representação da EJ seja feita pelos seus membros (esta medida foi facilitada pelo Novo Código Civil, que diminuiu a maioria para 18 anos e permitiu àqueles com mais de 16 anos a emancipação). A questão dos alunos de cursos técnicos (de Ensino Médio) não poderem criar Empresas Juniores está diretamente ligada ao tempo de permanência dos mesmos em seus respectivos cursos, o que acarretaria numa rotatividade ainda maior do que já ocorre nas Empresas Juniores de cursos de nível superior, onde a média de duração dos cursos fica entre 4 e 5 anos. É vedada às Empresas Juniores a existência de professores, alunos de pós-graduação ou pessoas externas aos cursos da Instituição de Ensino da qual a EJ é ligada, fazendo parte do seu quadro administrativo, ou seja, como membros efetivos, diretores ou gerentes de projetos.

A equipe que realiza projetos poderá ser composta tanto por membros efetivos da Empresa Júnior como por outros alunos da faculdade, havendo obrigatoriamente no mínimo 1 (um) membro efetivo ou diretor da Empresa Júnior para acompanhar e gerenciar o projeto, a fim de que o mesmo saia com a qualidade requerida.

Artigo 11º - Comentário: Os tipos de vínculo permitidos dos alunos com a EJ são o voluntariado e estágio, não podendo haver em qualquer hipótese vínculo empregatício com carteira assinada. Em ambos os casos as Ejs devem ter os termos (de estágio ou voluntariado) assinados por todos os seus membros e diretores. Isso torna legal a participação dos estudantes nas Ejs e impede que ocorram problemas com a Justiça do Trabalho com relação a processos solicitando salários, benefícios ou caracterizando um vínculo empregatício. Tanto as Instituições de Ensino Superior como as Ejs podem conceder bolsas de estudo aos alunos participantes da Empresa Júnior. É uma forma (como as bolsas de pesquisa das IES) de permitir aos alunos com menor poder aquisitivo que participem do Movimento. Em momento algum bolsas devem ser consideradas critério para a admissão de membros dentro da EJ. Além do que, estas bolsas, se existirem, devem ser voltadas única e exclusivamente para ressarcir os gastos do estudante com seu trabalho na Empresa Júnior, e não como uma forma de remuneração, bônus ou prêmio. Além dos integrantes, a EJ pode ter prestador de serviço contratado. Serviços como office-boy, secretária, contador e advogado, podem ser contratados ou terceirizados, para facilitar os trabalhos da EJ, pois não interferem no aprendizado esperado, que é aplicar conhecimentos técnicos e adquirir ou aperfeiçoar técnicas administrativas. Os serviços acima mencionados permitem à EJ trabalhar mais profissionalmente, dando mais atenção aos projetos e à gestão da empresa. No caso de um contador, os membros da Empresa Júnior poderão realizar a contabilidade da mesma apenas caso, no fim, haja a assinatura de profissional de contabilidade, habilitado no CRC, por ser esta uma exigência jurídica.

Artigo 12º - Comentário: Seria incoerente termos Empresas Juniores de Administração desenvolvendo projetos de Engenharia Civil, ou Ejs de Química realizando projetos de Economia. Este artigo busca assegurar a qualidade dos projetos desenvolvidos e estimular a aplicação prática da teoria ensinada na faculdade.

Artigo 13º - Comentário: Esta orientação deverá provir preferencialmente de professores da Faculdade à qual a Empresa Júnior está ligada. Na falta de professores dispostos a orientar projetos da Empresa, a mesma poderá recorrer a profissionais (técnicos ou graduados) ou a professores alheios a IES, desde que devidamente habilitados na área requerida. O orientador poderá ser remunerado, seja por um valor fixo por projeto orientado, seja por uma porcentagem, ou qualquer outra forma definida entre a Empresa Júnior e a Instituição de Ensino à qual a Empresa Júnior está ligada.

Artigo 14º - Comentário: Devido às características que envolvem as Empresas Juniores, como o fato de funcionarem dentro de Instituições de Ensino, de não terem fins lucrativos, de serem compostas por estudantes que na maioria das vezes não recebem remuneração financeira, se as Empresas Juniores passarem a realizar projetos apenas para grandes empresas, o Movimento Empresa Júnior correria o risco de "canibalizar" o mercado de trabalho de seus próprios membros. Os empresários juniores poderiam ser utilizados como mão-de-obra barata ao atingir um mercado que pode pagar o serviço das consultorias tradicionais. Além disso, as micro e pequenas empresas representam um nicho de mercado que normalmente não têm acesso ou não consegue pagar por uma consultoria. Isso ressalta o papel social que o Movimento Empresa Júnior possui no auxílio a empreendedores de menor porte. Entretanto, o

fato do foco principal de uma Empresa Júnior serem profissionais liberais, micro e pequenos empresários, isso não impede que ela realize projetos para médias e grandes empresas, já que estes normalmente proporcionam um aprendizado bastante elevado e um percentual de reinvestimento acima da média. Além disso, deve-se levar em conta as especificidades de cada curso, de modo que alguns só terão condições de atender em sua maioria clientes de médio e grande porte (Exemplo: Engenharia Química), ou o governo (Exemplo: Ciências Sociais).

Artigo 15º - Comentário: O reconhecimento formal confirma o vínculo da Ej a pelo menos um curso, permitindo um maior controle aos órgãos representativos do movimento. Além disso, evita que trocas de gestão nas Ejs ou nas Instituições de Ensino tornem-se problemáticas em função da inexistência de um relacionamento formal entre ambas. Dependendo de cada Instituição o trabalho na Empresa Júnior poderá ser reconhecido, além de própria atividade, como bolsa, estágio, projeto de extensão, créditos e etc.

Artigo 16º - Comentário: Um processo democrático significa que não poderá haver simplesmente indicação da nova diretoria por parte da diretoria que está saindo. Isto deve ser observado a fim de que se tenham garantias mínimas de que aqueles que assumirão a direção da Ej ali estarão por desejo da maioria dos membros da Empresa Júnior, e não apenas por questões pessoais. Quanto à eleição ser por cargo ou chapa ou por diferentes pesos de voto para diretores e membros, isto fica a cargo de cada Ej em particular.

Artigo 17º - Comentário: Visa garantir que todas as Empresas Juniores sejam auto-sustentáveis através da realização de seus projetos e serviços, evitando a dependência financeira da Instituição de Ensino, de patrocínios institucionais ou de seus membros. Naturalmente, parte dos recursos de uma Ej podem provir de parcerias, doações, eventos e outros. Ressalta-se também a exceção para o caso especial que representam as Ejs recém formadas, que normalmente no início de suas atividades enfrentam dificuldades para realizarem projetos e acabam tornando-se mais dependentes.

# Estatuto Social da PS

## Júnior

## ESTATUTO SOCIAL DA PS EMPRESA JÚNIOR

### CAPÍTULO I

#### DENOMINAÇÃO, SEDE, FINALIDADE E DURAÇÃO

Art. 1º A PS EMPRESA JÚNIOR é uma associação civil, sem fins lucrativos, ligada à Escola de Administração (EA) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), com prazo de duração indeterminado e sede na Rua Washington Luiz, nº 855, bloco A, sala 1, em Porto Alegre, Estado do Rio Grande do Sul, regida pelo presente Estatuto e pelas disposições legais aplicáveis.

Art. 2º A Associação tem por objetivos:

- I – proporcionar aos seus associados as condições necessárias para a aplicação de seus conhecimentos teóricos relativos à área de formação profissional específica;
- II – colocar seus associados no mercado de trabalho em caráter de treinamento nas suas futuras profissões, sempre com respaldo técnico-profissional competente;
- III – realizar estudos e elaborar diagnósticos e relatórios sobre assuntos inseridos em sua área de atuação;
- IV – assessorar a implantação de soluções indicadas para os problemas diagnosticados;
- V – intensificar o intercâmbio empresa-universidade, facilitando a absorção dos futuros profissionais no mercado de trabalho;
- VI – desenvolver o espírito empreendedor de seus associados;
- VII – dar contribuição à sociedade através da prestação de serviços nas suas áreas de atuação; e
- VIII – valorizar alunos e professores da UFRGS, bem como engrandecer a própria associação.

### CAPÍTULO II

#### DIREITOS E DEVERES DOS ASSOCIADOS

Art. 3º São considerados associados os estudantes regularmente matriculados na UFRGS admitidos por processo de seleção elaborado pela Diretoria Executiva e apreciado pelo Conselho Consultivo.

Art. 4º São direitos do associado:

- I – comparecer, pronunciar-se e votar nas assembleias gerais, ordinárias e extraordinárias;
- II – solicitar, a qualquer tempo, informações relativas às atividades da Associação;
- III – concorrer a cargos da Diretoria Executiva, nos termos deste Estatuto;
- IV – exigir a realização de Assembleia Geral Ordinária, nos termos do art. 16;
- V – requerer a convocação da Assembleia Geral Extraordinária diretamente à Diretoria Executiva, que avaliará a oportunidade e a conveniência de sua realização, salvo quando houver manifestação em mesmo sentido de pelo menos um quinto dos associados, hipótese em que a Assembleia Geral Extraordinária se realizará obrigatoriamente; e
- VI – utilizar-se dos serviços colocados à disposição pela Associação.

Art. 5º São consultores os estudantes regularmente matriculados na UFRGS selecionados pela Associação para a realização de serviços acessórios e temporários pertinentes às atividades precípuas desta.

§ 1º Incumbem ao Departamento de Recursos Humanos a organização e a execução da seleção referida no *caput*.

§ 2º Os consultores fazem jus a uma retribuição pecuniária proporcional às atividades desempenhadas, em atenção ao disposto no *caput*.

Art. 6º São deveres do associado e do consultor:

I – observar e fazer observar o presente Estatuto, bem como as deliberações da Assembléia Geral, Ordinária ou Extraordinária, e decisões da Diretoria Executiva;

II – exercer com diligência o(s) cargo(s) para o(s) qual(is) tenha sido eleito, em se tratando de associado;

III – manter-se fiel aos valores que presidem a Associação e permeiam suas atividades; e

IV – permanecer coerente com as finalidades da Associação.

Parágrafo único. É defeso a qualquer associado e consultor valer-se desta condição para auferir vantagens pessoais e locupletar-se à custa da boa imagem gozada pela Associação.

Art. 7º Ao postular o ingresso na Associação na condição de associado, o candidato indicará o Departamento pretende integrar. Tal indicação, contudo, será submetida à apreciação da Diretoria Executiva, que poderá remanejá-lo para outro Departamento quando entender necessário, conveniente ou oportuno.

Parágrafo único. A posterior transferência do associado de um Departamento para outro dependerá de acordo entre os Departamentos envolvidos. Havendo impasse, caberá à Diretoria Executiva a decisão, nos termos do art. 35.

Art. 8º Perde-se a condição de associado:

I – pela renúncia;

II – pela perda do vínculo de estudante com a UFRGS;

III – pelo trancamento da matrícula regular na UFRGS;

IV – pela morte; ou

V – por decisão fundamentada da Diretoria Executiva.

### CAPÍTULO III RECURSOS E PATRIMÔNIO

Art. 9º A Associação atenderá aos seus fins com recursos de contribuições recebidas por serviços de consultoria prestados a terceiros, assim como das contribuições voluntárias e doações recebidas.

Art. 10. O patrimônio será constituído de:

I – legados oferecidos que tenha sido aceitos pela Diretoria Executiva;

II – bens móveis e imóveis adquiridos; e

III – construções e outras benfeitorias efetuadas.

Art. 11. As receitas obtidas pela Associação serão empregadas na manutenção, no aprimoramento e na expansão da própria Associação, assim como na retribuição pecuniária

aos associados e aos consultores que prestem serviços a pessoas físicas ou jurídicas contratantes.

Art. 12. É vedada a distribuição de lucros ou bonificações aos associados ou aos consultores.

Parágrafo Único. A participação de associados em projetos de consultoria visa, unicamente, a contribuir para o seu aprendizado, não havendo qualquer espécie de finalidade lucrativa.

Art. 13. A fixação da retribuição pecuniária aos associados e aos consultores, de acordo com o art. 35, será definida pela Diretoria Executiva.

Parágrafo Único. A retribuição pecuniária referida no *caput* atenderá aos princípios da razoabilidade e do mérito pessoal, propiciando o seu escalonamento de modo proporcional ao cargo ocupado, às atividades desenvolvidas, ao tempo devotado à Associação e aos resultados obtidos.

#### CAPÍTULO IV DA ASSEMBLÉIA GERAL

Art. 14. A Assembléia Geral, Ordinária ou Extraordinária, é o órgão soberano de deliberação da Associação, tendo suas decisões prevalência sobre quaisquer outras medidas tomadas no âmbito desta.

Art. 15. A Assembléia Geral, Ordinária ou Extraordinária, será convocada com, no mínimo, dez dias de antecedência, mediante notificação dirigida a todos os associados.

§ 1º A notificação da convocação dar-se-á por escrito ou por correspondência eletrônica, sempre com aviso de recebimento.

§ 2º A notificação arrolará minudentemente os itens que comporão a Ordem do Dia, a qual será estabelecida por aqueles que houverem dado iniciativa à convocação.

Art. 16. A Assembléia Geral Ordinária realizar-se-á semestralmente, sempre em junho e dezembro de cada ano.

Parágrafo único. A convocação da Assembléia Geral Ordinária compete à Diretoria Executiva e, na sua omissão ou inércia, a qualquer associado, nos termos do art. 4º, IV.

Art. 17. Compete à Assembléia Geral Ordinária, privativamente:

I – examinar e deliberar sobre as demonstrações financeiras apresentadas pelo Departamento Financeiro-Administrativo;

II – examinar e deliberar sobre o Relatório de Atividades e o Orçamento Anual apresentados pela Diretoria Executiva, aprovando-os ou rejeitando-os; e

III – eleger os membros da Diretoria Executiva.

Art. 18. A Assembléia Geral Extraordinária realizar-se-á, a qualquer tempo e sempre que necessário, a fim de dirimir quaisquer questões relevantes para a Associação.

Parágrafo único. A convocação da Assembléia Geral Extraordinária compete, concorrentemente, à Diretoria Executiva e a, pelo menos, um quinto dos associados, nos termos do art. 4º, V.



Art. 19. Compete à Assembléia Geral Extraordinária, privativamente:

I - destituir os membros da Diretoria Executiva;

II - promover modificações no presente Estatuto, ouvido o Conselho Consultivo; e

III - deliberar acerca de outros assuntos que se fizerem pertinentes aos interesses da Associação.

Art. 20. São nulas as decisões da Assembléia Geral Extraordinária sobre assuntos não incluídos na Ordem do Dia, salvo quando nela se encontrem presentes e haja o voto concorde de dois terços dos associados.

Art. 21. Para as hipóteses dos incisos I, II e III do art. 17 e do inciso III do art. 19, a instalação da Assembléia Geral fica condicionada à presença, em primeira chamada, de, no mínimo, metade dos associados, e suas decisões serão tomadas por maioria simples de votos.

Parágrafo Único. Não atingido o quorum em primeira chamada, a instalação da Assembléia Geral fica condicionada à presença, em segunda chamada, de qualquer número de associados, desde que decorridos trinta minutos da hora prevista para a primeira chamada, e suas decisões serão tomadas por maioria simples de votos

Art. 22. Para as hipóteses dos incisos I e II do art. 19, a instalação da Assembléia Geral Extraordinária, especialmente convocada para este fim, fica condicionada à presença, em primeira chamada, de, no mínimo, metade dos associados, e suas decisões serão sempre tomadas pelo voto concorde de dois terços dos associados presentes.

Parágrafo único. Não atingido o quorum em primeira chamada, a instalação da Assembléia Geral Extraordinária fica condicionada à presença, em segunda chamada, de, no mínimo, um terço dos associados, desde que decorridos trinta minutos da hora prevista para a primeira chamada, e suas decisões serão tomadas pelo voto concorde de dois terços dos associados presentes.

Art. 23. A Assembléia Geral será presidida pelo Presidente da Associação, ou por seu substituto legal, e será secretariada por qualquer dos associados presentes que venha a ser escolhido pelos demais, preferencialmente por aclamação.

Art. 24. Apenas associados têm direito a voto na Assembléia Geral, sendo-lhes vedado o voto múltiplo e o por procuração.

## CAPÍTULO V CONSELHO CONSULTIVO

Art. 25. O Conselho Consultivo é órgão consultivo e opinativo da Associação, composto por seis ex-associados eleitos para mandato de um ano, permitidas reeleições sem limitação.

Parágrafo único. Nas eleições para o Conselho Consultivo, terão direito a voto os atuais e os ex-associados, que comprovem tal condição e o vínculo anterior com a Associação.

Art. 26. O Presidente do Conselho Consultivo será escolhido pelos membros do mesmo órgão.

Art. 27. As reuniões do Conselho Consultivos somente serão instaladas com a presença de dois terços de seus membros e as decisões serão tomadas por maioria simples de votos dos membros presentes.

Art. 28. Em caso de vacância no Conselho Consultivo, este elegerá um substituto para ocupar o cargo até a realização das próximas eleições.

Art. 29. O Conselho Consultivo reunir-se-á, pelo menos, uma vez a cada trimestre, mediante convocação, por escrito, do seu Presidente, com a antecedência mínima de sete dias.

Parágrafo único. As reuniões do Conselho Consultivo também poderão ser convocadas por iniciativa de, no mínimo, dois terços de seus membros ou por iniciativa da Diretoria Executiva.

Art. 30. Compete ao Conselho Consultivo:

I - opinar, previamente, acerca das propostas de modificação deste Estatuto a serem submetidas à Assembléia Geral Extraordinária especialmente convocada para tal fim;

II - propor regulamentação das deliberações da Assembléia Geral;

III - examinar e emitir parecer sobre as demonstrações financeiras; relatórios de atividades e orçamentos apresentados pela Diretoria Financeira, antes de submetidos à Assembléia Geral;

IV - sugerir diretrizes fundamentais da Associação; e

V - manifestar-se sobre propostas e matérias que lhe sejam submetidas pela Diretoria Executiva.

Parágrafo único. A competência prevista no inciso I do caput é indelegável e inclui a possibilidade de veto de propostas de alteração deste Estatuto. Uma vez vetada, a proposta não poderá ser submetida à Assembléia Geral sem que o Conselho Consultivo seja novamente ouvido.

## CAPÍTULO VI

### DIRETORIA EXECUTIVA

Art. 31. A Diretoria Executiva é investida dos poderes de administração e de representação da Associação, ativa e passiva, em juízo ou fora dele, de forma a assegurar a consecução de seus objetivos, observando e fazendo observar o presente Estatuto, as deliberações da Assembléia Geral e as demais legítimas manifestações no âmbito da Associação.

Art. 32. A Diretoria Executiva é composta por seis associados eleitos pela Assembléia Geral Ordinária, para mandato de seis meses, permitida uma única reeleição.

Parágrafo único. Não havendo candidatos a todos os cargos, poderá haver a acumulação de cargos por um dos diretores eleitos.

Art. 33. A Diretoria Executiva é constituída de:

I – Presidente;

II –Diretor de Relações Externas;

III – Diretor Financeiro-Administrativo;

- IV – Diretor de Projetos;
- V – Diretor de Marketing; e
- VI – Diretor de Recursos Humanos.

Art. 34. Cada diretor coordenará e representará, no âmbito da Associação, o Departamento para o qual tenha sido eleito.

Art. 35. Compete à Diretoria Executiva:

- I – executar, no que lhe concernir, as deliberações da Assembléia Geral;
- II – elaborar os Relatórios de Atividades e o Orçamento Anual e submetê-los à aprovação da Assembléia Geral, ouvido o Conselho Consultivo;
- III – receber os pedidos de prestação de serviços a terceiros, sempre observando a capacidade da Associação para assumi-los e a adequação de tais pedidos aos interesses e objetivos fundamentais desta;
- IV – aprovar as propostas de serviços a serem prestados pela Associação e respectivos contratos;
- V – requerer e providenciar todas as formalidades necessárias à obtenção de benefícios e isenções fiscais da Associação;
- VI – estabelecer as diretrizes operacionais da Associação;
- VII – aceitar ou negar subvenções e legados;
- VIII – exercer competência administrativa sobre assuntos referentes à Associação;
- IX – fixar a retribuição pecuniária de associados e consultores de acordo com as possibilidades financeiras da associação, observado o art. 13; e
- X – convocar a Assembléia Geral, nos termos deste Estatuto;
- XI – decidir sobre a alocação e a transferência de associados entre os Departamentos, quando não houver acordo;
- XII – decidir fundamentadamente sobre a exclusão de associado, na hipótese de haver motivos graves que o justifiquem, nos termos do Estatuto.

Parágrafo único. A Diretoria Executiva reunir-se-á semanalmente, salvo motivo de força maior.

Art. 36. Compete privativamente ao Presidente:

- I – representar a Associação para todos os efeitos decorrentes do exercício das suas atividades, excetuando-se os referidos no artigo precedente;
- II – constituir procuradores; e
- III – dirigir as atividades realizadas pela Associação.

Parágrafo único. Em sendo constituído um procurador, constará do instrumento de mandato a sua duração, que não poderá ser superior ao mandato da Diretoria Executiva, bem como a especificação dos poderes outorgados, salvo quando se tratar de mandato para fins judiciais, hipótese em que não se estabelecerá prazo.

Art. 37. Em atos que envolvam assunção, modificação e extinção de obrigações sociais, tal como na celebração de contratos, a Associação será representada pelo Presidente ou por dois de seus diretores. Em movimentações de natureza financeira, assim como na emissão de cheques ou ordens de pagamento, a Associação será sempre representada pelo Diretor Financeiro-Administrativo, isolada ou conjuntamente com o Presidente. As consultas das movimentações financeiras poderão ser feitas por qualquer diretor.

Art. 38. Na ausência temporária do Presidente, exercerá integralmente suas atribuições o Diretor de Projetos e, na ausência deste, o Diretor Financeiro-Administrativo.

## CAPÍTULO VII DISPOSIÇÕES GERAIS E TRANSITÓRIAS

Art. 39. O exercício social iniciará em 1º de janeiro e findará em 31 de dezembro de cada ano civil.

Art. 40. A Associação será extinta, a qualquer tempo, por deliberação unânime dos seus membros reunidos em Assembléia Geral Extraordinária especialmente convocada para esse fim.

Parágrafo único. Em caso de extinção da Associação, o seu patrimônio será doado à UFRGS.

Art. 41. O presente Estatuto poderá ser modificado pelo voto concorde de dois terços dos associados presentes à Assembléia Geral Extraordinária especialmente convocada para este fim, nos termos por ele estabelecidos.

Art. 42. Os casos omissos serão submetidos à Diretoria Executiva.

Art. 43. Os associados não respondem subsidiariamente pelas obrigações sociais, desde que eles observem o presente Estatuto.

Art. 44. Fica eleito o Foro da Comarca de Porto Alegre, RS, para dirimir quaisquer litígios decorrentes da aplicação e da interpretação do presente Estatuto.

Art. 45. O presente Estatuto, que substitui o anterior, foi aprovado mediante o voto concorde de dois terços dos associados, em Assembléia Geral realizada em 11 de junho de 2005.