

TURNOVER: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA JÚNIOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA DO PARANÁ

Helbio Henrique Stabile (G – UEM)

RESUMO

O presente trabalho visa, a partir de uma pesquisa qualitativa, de caráter descritiva e exploratória, desenvolvida sob um estudo de caso, analisar os fatores que influenciam o *turnover* de acadêmicos em uma empresa júnior da área de Ciências Sociais Aplicadas de uma universidade pública do Paraná. Tendo em vista que, para as empresas juniores, manter os seus membros por um determinado ciclo é um importante objetivo para a gestão do conhecimento, viu-se a necessidade de estudar os possíveis fatores que influenciam o *turnover* nesta organização. As análises dos dados coletados permitiram concluir que, o *turnover* na empresa júnior estudada, influencia o comportamento organizacional, impacta na perda de conhecimento, de capital intelectual, de inteligência, de entendimento e de domínio dos processos, perda de conexões com os clientes, de mercado e de negócios. Notou-se a existência de determinada insatisfação daqueles que egressam da empresa. Fatores como o estresse pela alta carga de trabalho impactam nesse aspecto, bem como atitudes tomadas tanto por algumas pessoas quanto pela alta diretoria não são de agrado a alguns indivíduos. Contudo, a empresa júnior estudada apresentou bons modelos de lideranças, agradável clima organizacional e relacionamento interpessoal.

Palavras chave: Empresa júnior. Motivação. *Turnover*.

1 INTRODUÇÃO

Um dos grandes desafios das organizações sempre foi atrair e manter profissionais qualificados e adequados aos cargos disponibilizados. Com a competitividade acirrada é cada vez mais difícil atrair e manter os mesmos. Para aquelas que querem permanecer autosustentadas no mercado, o trabalho voltado para o combate de fatores tais como a rotatividade é de grande importância (DALL'INHA, 2006).

Uma das maiores dificuldades encontrada nas empresas juniores é a questão do *turnover*. O *turnover* ou a rotatividade, segundo Chiavenato (2008), é a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente ou a variação de pessoal entre a que adentra e sai da organização, seja de forma compulsória ou espontânea. É o resultado da saída de alguns funcionários e a entrada de outros para substituí-los dentro de uma organização (MARRAS, 2000; ASSIS, 2005 *apud* ALVES; OZAKI, 2009; CHIAVENATO, 2008; CORSEUIL *et al.* 2002 *apud* LEMOS, 2010).

Ocorrer um pequeno volume de entradas e saídas de pessoal é normal e saudável para a organização, para otimizar seu desempenho e conseguir melhores resultados. Porém quando as saídas se tornam demasiadamente elevadas, a empresa perde em qualidade e recursos (CHIAVENATO, 2008).

Fatores tais como motivação e satisfação são premissas que podem influenciar os índices indesejáveis do *turnover*, assim, cabe analisá-los adequadamente considerado em uma organização. Pessoas que desempenham trabalhos que precisam de alta motivação, necessitam ver suas tarefas contendo significado, autonomia e recebendo *feedback* (ROBBINS, 2002).

Diante deste contexto, surge a questão a respeito de quais os motivos que levam os acadêmicos a ingressarem em uma empresa júnior da área de Ciências Sociais Aplicadas de uma universidade pública do Paraná e o que levam a se desligarem da mesma, como o estresse pela alta carga de trabalho e atitudes tomadas tanto por algumas pessoas quanto pela alta diretoria que não são de agrado a alguns indivíduos.

2 CONCEITO DE *TURNOVER*

Conforme o que Roesch afirma (1978 *apud* LEMOS, 2010), o *turnover* (ou rotatividade de pessoal) é um aspecto particular do problema da mobilidade da mão-de-obra, traduzido da expressão inglesa *labor turnover* e compreende as admissões, demissões a pedido (voluntária) ou por iniciativa da empresa (involuntária), abandono de emprego e outras dispensas.

Para Chiavenato (2008), as organizações sofrem um processo contínuo e dinâmico de negentropia, isto é, de entropia negativa, para poderem manter sua integridade e sobreviver. Sobre isso, o autor afirma que as organizações estão sempre perdendo energia e recursos e precisam “alimentar-se” de mais energia e recursos para garantir seu equilíbrio.

De acordo com Ramos e Carneiro (1997 *apud* LEMOS, 2010), define-se o *turnover* como uma ruptura de contrato de trabalho, a que terá restabelecimento imediato com a contratação de outro indivíduo, isto é, pode ser entendido como o número de funcionários desligados, seja por iniciativa própria ou da empresa, em certo período (MARRAS, 2000), que pode ser mensal ou anual, comparativamente ao quadro médio de funcionários efetivos.

Outra definição complementar a esse é apresentada por Chiavenato (2008), em que o *turnover* refere-se ao fluxo de entradas e saídas de pessoas em uma organização, isto quer dizer que há entradas para compensar as saídas de pessoas das organizações. A cada desligamento, geralmente corresponde a admissão de um substituto como reposição. Assim, o fluxo de saídas (desligamentos, demissões e aposentadorias) deve ser compensado por um fluxo igual de entradas (admissões) de pessoas. Por desligamento, o autor entende que ocorre quando uma pessoa deixa de ser membro de uma organização. Importante salientar, de acordo com o autor, que esse fluxo de entradas e saídas reflete um efeito ou consequência de fenômenos internos ou externos a organização que condicionam o comportamento pessoal.

O comportamento organizacional, segundo Robbins (2002), é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações. Estudá-lo pode levar à compreensão de fatores que levam ao *turnover*, com o propósito de utilizar-se desse conhecimento para promover a melhoria da eficácia organizacional.

3 DETERMINANTES DO *TURNOVER*

O *turnover* não é uma causa, mas uma decorrência organizacional, é resultado do efeito de algumas variáveis externas e internas. Dentre as variáveis externas estão a situação de oferta e

procura do mercado de recursos humanos, a conjuntura econômica, as oportunidades de empregos no mercado de trabalho, etc. Quanto as variáveis internas, estão a política salarial e de benefícios que a organização oferece, o estilo gerencial, as oportunidades de crescimento interno, o desenho dos cargos, o relacionamento humano, as condições físicas e psicológicas de trabalho. São responsáveis por grande parte dessas variáveis internas a estrutura e a cultura organizacional (CHIAVENATO, 2008).

Para maior compreensão do processo de identificação e análise das consequências do *turnover*, segundo Mobley (1992), é importante identificar seus antecedentes ou determinantes. Para o autor, os determinantes podem ser divididos em quatro categorias gerais: o contexto econômico, as variáveis organizacionais, as variáveis individuais relacionadas ao trabalho e as variáveis individuais não ligadas ao trabalho.

Um ponto que exige atenção para o estudo dos determinantes do *turnover* é a situação econômica, especialmente aos indicadores relacionados à demanda e à oferta no mercado de trabalho. Existe uma relação perceptível entre as taxas de *turnover* e o contexto econômico, especialmente quando se considera os níveis de emprego e desemprego, com fortes evidências de uma relação negativa entre os níveis de desemprego e as taxas de *turnover* (MOBLEY, 1992).

Para Lemos (2010), constata-se, mesmo que empiricamente, que o *turnover* pode ser determinado pelo próprio mercado em razão da sazonalidade das vendas e outros fatores. Uma influência exercida pelo mercado, destacada por Lucena (1995 *apud* LEMOS, 2010), é a situação na qual a organização perde seus melhores profissionais para os concorrentes e para o mercado de forma geral, porque não dispõe de políticas e critérios adequados para retê-los, ou seja, das variáveis organizacionais.

Para Milkovich e Boudreau (2000), são muitos os fatores influenciados pela própria organização. Para os autores, na prática, todas as atividades de recursos humanos influenciam a decisão de o funcionário ficar ou sair. Os autores destacam a estrutura da função, recrutamento que cria expectativas, oportunidades de carreira e promoção, níveis salariais, investimento em treinamento e sensação de justiça no tratamento pela empresa, como fatores que levam o empregado a procurar, comparar alternativas e, se for o caso, deixar a empresa.

4 CONCEPÇÃO DE EMPRESA JÚNIOR

Empresa júnior é uma associação civil, sem fins econômicos, constituída e gerida exclusivamente por alunos de graduação de estabelecimentos de ensino superior, que presta serviços e desenvolve projetos para empresas, entidades e sociedade em geral, nas suas áreas de atuação, sob a orientação de professores e profissionais especializados (BRASIL JÚNIOR, 2011; FEJEPAR, 2011; FEJEPE, 2011; PAZZETTO; ASSAD, 2006; ROMANÓ, 2006; STAWINSKI, 2006; UNIJR-BA, 2010).

Uma empresa júnior atua como grande laboratório prático do conhecimento técnico e em gestão empresarial, que se tem um alto grau de liberdade de pensar em todos os processos da empresa júnior e promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus membros. Trata-se de um local onde as soluções mais criativas são implementadas com certa facilidade. Ela ainda congrega preços acessíveis à excelência dos serviços prestados (FEJEA, 2011; FEJEPAR, 2011).

De acordo com a Brasil Júnior (2011, p. 1), “a empresa júnior tem a natureza de uma empresa real, com diretoria executiva, conselho de administração, estatuto e regimentos próprios”. A gestão da empresa júnior é autônoma em relação à direção da faculdade, centro acadêmico ou qualquer outra entidade acadêmica.

À crescente emergência do movimento empresa júnior (MEJ) no país refere-se tanto quantitativamente, como o número de empresas e alunos filiados, quanto qualitativamente, que se expressa pelo conhecimento proporcionado aos alunos que delas participam, e a uma melhoria contínua do trabalho por eles realizado. Por estar diretamente relacionada à prática do ensino na graduação, as empresas júniores constituem-se num instrumento de consolidação, aplicação e até de concepção de novas práticas e tecnologias gerenciais, em grande parte, adequadas às necessidades específicas do contexto empresarial brasileiro. A diversidade e peculiaridade dos aspectos desse tipo de organização enriquecem e justificam o seu estudo (CARRIERI; PIMENTEL, 2005).

5 OS EMPRESÁRIOS JUNIORES

O ensino superior público é considerado um dos berços da elite profissional do país. Cerca de 60% das empresas júniores são oriundas dessas universidades. Além desse diferencial, o ambiente das empresas desse cenário ajuda no desenvolvimento de aptidões e talentos de jovens empresários, que através da realização de projetos para clientes reais, têm condições não só de aplicar a teoria, mas também de adquirir prática para o futuro emprego. A partir disso, algumas características podem ser desenvolvidas como liderança, criatividade, ética, pró-atividade, negociação, responsabilidade social e empreendedorismo (FEJEPAR, 2011).

Por tais razões, segundo a FEJEPAR (2011), o empresário júnior é um jovem formador de opinião e possui forte potencial para se tornar um executivo, um empreendedor ou líder no país. São profissionais com características singulares, como facilidade para trabalhar em equipe, criar sinergia e empreender sucessos dentro de seu local de trabalho pela complementação de atividades que realizaram dentro das empresas, ganhando mais oportunidades no mercado quando formados.

O conhecimento teórico adquirido dentro da universidade e o prático proporcionado pela empresa júnior ajudará muitos jovens a construir um negócio próprio de sucesso, transformando uma idéia criativa em uma empresa sólida, consistente e com reais chances de crescer e gerar empregos (FEJEPAR, 2011; RIBAS, 2006).

6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa objetivou coletar dados dos egressos da empresa júnior estudada no intuito de compreender os possíveis fatores que influenciaram o *turnover* na empresa júnior. A princípio, a coleta de dados foi iniciada por meio de pesquisa documental, constituída por documentos e planilhas que levaram a descoberta da população a ser estudada. Tudo isso, segundo Roesch (1999), são fontes de dados mais utilizadas em trabalhos de pesquisa em administração.

A empresa júnior estudada, que denominaremos neste trabalho por EJPR, forneceu documentos que tornaram possível a mensuração da quantidade de membros que dela egressaram entre os anos de 2008 até 2011. Para a obtenção de dados, utilizou-se de uma planilha, do Microsoft Excel, fornecida pela empresa júnior com informações a respeito dos ex-membros. Nesta planilha continham os nomes dos ex-membros, a data de nascimento, o curso de graduação, a data de entrada no curso e a de saída, a data de entrada na EJPR e a de saída e dados pessoais tais como número de telefone, celular e e-mail.

A determinação deste período fundou-se na idéia de que esses anos correspondem as mais recentes gestões que passaram pela empresa e, assim, possibilitando um resultado mais atual.

O pesquisador buscou entrar em contato com as pessoas que apresentavam seus nomes na planilha. Como os dados de cada ex-membro foram atualizados pela última vez na data de seus respectivos desligamentos, muitas informações encontraram-se defasadas, como números de telefone e celular. Não foi possível o contato via e-mail porque os endereços apresentados eram o de utilização quando membro da EJPR, criado especificamente para fins relacionados a empresa júnior.

As pessoas que já eram de conhecimento e convívio do pesquisador, foram logo procuradas pessoalmente para serem informadas do trabalho e para pedir a colaboração com a pesquisa.

Para conseguir entrar em contato com os ex-membros, o pesquisador, a partir dos nomes fornecidos pela planilha, pesquisou pelas pessoas em redes sociais da internet, como o Orkut e o Facebook. Para um possível retorno do contato, quando encontrado um ex-membro que era da população do trabalho, logo se informava o motivo de tê-lo procurado. Foi deixado claro que o trabalho não apresenta nenhum vínculo com a EJPR.

Foi elaborado um questionário semi-estruturado quanto aos possíveis fatores que influenciam o *turnover* na EJPR (apêndice). O questionário, de acordo com Roesch (1999, p. 142), “é o instrumento mais utilizado em pesquisa quantitativa, principalmente em pesquisas de escala, como as que se propõem levantar a opinião política da população ou a preferência do consumidor”. Mesmo a pesquisa tendo caráter qualitativo, o instrumento dos questionários pode viabilizar a busca de dados em menor espaço de tempo, captando aspectos importantes da opinião da população estudada, como relata Roesch (1999), buscando mensurar dados, o que requer esforço intelectual na conceituação do problema de pesquisa, bem como de seu plano.

Foi enviado o questionário para aqueles que iriam respondê-lo e esperou-se uma semana para o retorno, com as questões devidamente respondidas. Devido ao não retorno de alguns, foi solicitado uma segunda vez a colaboração para com o trabalho.

Os dados foram obtidos mediante questionários enviados via internet (redes sociais e e-mail), pessoalmente e por programas e sites de mensagens instantâneas. Para o recebimento dos questionários, foi possível o envio via mensagem particular ao pesquisador pela rede social do Facebook e através de um e-mail criado especificamente para o recebimento desses questionários.

Após o recebimento de cada questionário, foi observado se o mesmo encontrava-se corretamente respondido e se haviam dúvidas quanto as respostas. Nos casos em que alguma informação estava mal compreendida ou vaga, o pesquisador entrou em contato com o ex-membro para esclarecer as dúvidas. Feito isso, os dados coletados foram armazenados digitalmente para análise.

7 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise do ambiente interno é importante para a definição da estratégia organizacional e suas possíveis influências no *turnover* da organização. Alguns dos pontos a serem analisados é o empenho, a motivação e a satisfação dos colaboradores, a atuação da liderança, a cultura e o clima organizacional (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008; OLIVEIRA, 2009; VILAS BOAS; ANDRADE, 2009).

Por meio da metodologia empregada no estudo, foi possível realizar análises a respeito do tema estudado, focando em alguns aspectos centrais que englobam os ex-membros da empresa júnior pesquisada, e pertinentes ao contexto em que esta organização atua.

Quanto ao desenvolvimento pessoal e profissional observou-se que a empresa júnior estudada (chamada neste trabalho de EJPR) demonstrou que pode ser uma grande fonte de experiência profissional e indutora para o desenvolvimento pessoal dos membros que nela atuam, na qual

80% dos respondentes afirmaram tal referência. Tais benefícios foram observados naqueles membros (55% de todos os respondentes) que abordaram ter participado da EJPR com a intenção de buscar desenvolver suas competências, potencializar suas habilidades, tanto profissionalmente quanto pessoalmente e vivenciar no mercado de trabalho as teorias ministradas em sala de aula.

Outro fator a ser considerado é que algumas pessoas (20%) buscaram a EJPR no intuito de aumentar seu aprendizado na graduação. Ao saírem da empresa, tal questão foi apontada por 10% dos ex-membros como um diferencial acadêmico, quando questionados a respeito da visão que tinham da EJPR. Também foi citado que a relação dos ex-membros com os professores aumentou, por terem maior contato quando eram realizados trabalhos internos e externos a organização, junto do auxílio de professores.

Um aspecto levantado sugere que alguns acadêmicos que ingressaram nos cursos a que a EJPR atua (Administração, Ciências Econômicas e Ciências Contábeis), entenderam melhor o enfoque de sua graduação, aumentando sua satisfação com o curso estudado, através da sua participação na empresa júnior.

Apesar de a maioria ingressar na empresa júnior tendo em vista atingir um objetivo a desenvolver-se de alguma forma, que é baseado no conceito empresa júnior, segundo a FEJEA (2011) e a FEJEPAR (2011), de atuar como grande laboratório prático do conhecimento técnico e em gestão empresarial, que se tem um alto grau de liberdade de pensar em todos os processos da empresa júnior e promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus membros. 20% buscaram participar da empresa ausentes desse enfoque. Dentro desse percentual, foram indicados como fatores a busca da EJPR, a curiosidade (10%), para ocupar o tempo livre (5%) e ter algo a mais no currículo (5%).

Quanto a influência na escolha do cargo procurou-se analisar se os ex-membros sofreram influência de alguma pessoa para a escolha do cargo que este exerceu na empresa júnior. Como resultado, foi observado que a maioria (65%) sofreu influência para escolher um cargo que desejava atuar, sendo que algumas (15%) sofreram de muita influência.

Para analisar se essa influência acaba por ser positiva ou negativa, os respondentes foram questionados se estavam satisfeitos em terem exercido seus cargos. As respostas foram quase unânimes (95%), sugerindo que estavam satisfeitos, sugerindo que acaba por ser um fator positivo a existência de alguma influência neste tipo de decisão.

Quanto ao desempenho na graduação observou-se que a empresa júnior estudada não avalia notas da graduação como requisito do seu processo seletivo. Assim, tanto quem tem um desempenho acima da média exigida pela universidade quanto quem tem uma abaixo, podem ingressar na EJPR.

Dos ex-membros que participaram da amostra, verificou-se que a maioria (70%) havia um desempenho na graduação de bom a excelente. Quando confrontados com o que achavam da carga de trabalho imposta pela empresa júnior, a grande maioria (95%) afirmou que havia muito trabalho a ser feito fora de seu turno, sendo que uma quantidade de pessoas relevante do total (35%) considerou que isso lhes incomodavam.

No sentido de confrontar o empenho gasto no cumprimento da carga de trabalho da EJPR com o desempenho na graduação após a entrada do membro na empresa, pôde-se observar que poucos (10%) afirmaram ter uma diminuição de seu desempenho acadêmico, enquanto a maioria (65%) confirmou ter tido um melhor desempenho. Ainda houve aqueles que disseram que nada mudou (25%).

Algumas pessoas ainda citaram que existem pessoas que possuem um bom comportamento na EJPR, porém na graduação já deixa a desejar. Isso pode ser preocupante porque os membros da empresa, conforme alguns dados fornecidos pelos respondentes, tendem a ser colocados como exemplo dentro da sala de aula.

Notou-se que existe muito trabalho a ser feito fora do expediente. Porém o desempenho na graduação da maioria dos respondentes aumentou.

Quanto ao relacionamento interpessoal verificou-se que a empresa júnior estudada tem o hábito de realizar confraternizações para melhorar o relacionamento interpessoal. Assim buscou saber se os membros participavam desses eventos. Viu-se que a grande maioria (95%) participava de pelo menos algumas confraternizações realizadas pela EJPR, e que muitos (75%) participam de todas.

Muitas pessoas que compuseram a pesquisa afirmaram ter feito amizades importantes e que continuarão a existir mesmo após sua saída da empresa e até mesmo da graduação.

Pode-se analisar que as atitudes e a moral da maioria (80%) dos membros são vistas pelos ex-membros, em geral, como alinhadas aos objetivos e ao conceito empresa júnior. Comentaram ser bem sérios e profissionais, principalmente frente aos clientes, buscando manter uma boa reputação da empresa. Porém, algumas pessoas (15%) afirmaram que havia comportamentos e atitudes que pesavam negativamente para o relacionamento e o clima dentro da empresa. Esta questão causou desconforto para alguns ex-membros (15%), dizendo que existem atitudes vistas, por esses respondentes, como incorretas e que atrapalham o relacionamento. Outra questão apontada como desconfortável e que pode impactar no relacionamento interpessoal é a existência de problemas entre pessoas específicas (5%) e aspectos relacionados a hipocrisia por parte de algumas pessoas, na visão dos respondentes (5%).

A maioria dos respondentes afirmaram que, em geral, as atitudes e a moral dos membros eram alinhados aos objetivos e ao conceitos empresa júnior.

Várias ações incomodavam os ex-membros participantes da amostra. A que foi mais apontada refere-se a existência de pessoas fora da cultura ou objetivos ou competências da empresa júnior.

Quanto ao clima organizacional pôde-se, através de algumas pessoas, constatar que antes do período abordado na amostra, ou seja, antes do ano de 2008, a quantidade de desligamentos eram maiores, ocasionados por muita disputa pessoal, interferência dos problemas pessoais, brigas e discussões. Segundo a coleta de dados, esse clima desagradável passou a ser substituído por um ambiente agradável com a entrada de novas gestões.

O clima organizacional da EJPR foi abordado pelos respondentes como agradável (80%), e que a maioria (60% do total) afirmou ser de muito bom a excelente. Alguns aspectos deste fator positivo fornecidos pelos ex-membros são atribuídos a idade dos participantes, que são jovens; pelo intuito, da maioria, de buscar experiência profissional e desenvolvimento pessoal; por estarem inseridos nos mesmos cursos de graduação e assim, acaba por ocasionar uma sinergia. Essa sinergia é comparada a uma “família”, presente naqueles que internalizaram a cultura organizacional, que também é um termo apresentado para explicar o bom clima da empresa.

Foi citado que a EJPR utiliza da ferramenta de *feedback* para esclarecer fatores, enaltecer qualidades e resolver conflitos. Os respondentes afirmaram que essa ferramenta é utilizada tanto de cima para baixo como de baixo para cima na hierarquia. Algumas pessoas compararam o clima organizacional como o de uma empresa real, tanto com seus pontos favoráveis como desfavoráveis.

Outro ponto que contribui para o bom clima organizacional é a realização de confraternizações, em que a grande maioria (95%) dos respondentes participava. Também afeta positivamente o clima a questão de ser voluntário, sugerido por alguns respondentes porque quem procura a empresa júnior, tem um enfoque voltado à iniciativa do seu próprio desenvolvimento e que todos acabam a se ajudar para assim atingir um bem comum.

Porém existem fatores relevantes que podem influenciar negativamente o clima da EJPR. Buscou-se conhecer se existia algo ou alguém que causava algum desconforto para a pessoa. Apenas um pequena parcela (25%) afirmou não ter nenhum tipo de problema ou desconforto

dentro da organização, enquanto a maioria (75%) apontou algum ponto que não lhe agradava. Alguns respondentes que disseram haver algum desconforto afirmaram que isso é normal, por ser uma organização e estarem sempre envolvidos com outras pessoas, que podem ter idéias e atitudes diferentes da qual um indivíduo julga correto.

O motivo que, dentre os que afirmaram ter algum desconforto, que foi mais apontado, foi a existência de pessoas que não agem conforme a cultura, os objetivos e as competências da EJPR (33,33%). Dos que apontaram esta questão, 80% exerceu um cargo de liderança.

Outros 53,33% citaram questões que envolvem a personalidade, os pensamentos e as atitudes de outras pessoas. Algumas dessas respostas envolvem as atitudes que confrontam com a da pessoa respondente (20%), o desentendimento com outro indivíduo (13,33%), a inflexibilidade (13,33%) e a hipocrisia, em que o comportamento de determinada pessoa não condizia com o que ela falava (6,66%).

Os que apontaram um desconforto em relação a organização (13,33%) abordaram a existência de um clima de competitividade para provar competência (6,66%) e a existência de um clima desconfortável decorrente de segredos criados dentro da alta diretoria (6,66%).

Dentro daqueles que sentiram algum desconforto referente a personalidade, aos pensamentos e as atitudes com outras pessoas ou em relação a organização, tem-se certo equilíbrio na quantidade de ex-membros que exerceram um cargo de liderança (60%) com os que não exerceram (40%).

Foi observado um ponto comum entre duas questões: quando foi perguntado se havia algo ou alguém que causava desconforto ao respondente, 15% apontaram as atitudes que confrontam com a dela. Quando se perguntou ao ex-membro como ele avaliava o comportamento e a moral do seus colegas de trabalho, 15% afirmaram que haviam atitudes que pesavam negativamente.

Quanto a liderança, os resultados mostram uma boa satisfação (70%) com todos os chefes imediatos que o ex-membro teve. A insatisfação completa foi baixa (5%), porém existiu.

Algumas pessoas ficaram parcialmente satisfeitas (25%), isso porque um chefe imediato foi alguém das expectativas do respondente enquanto outro supriu o que o ex-membro esperava dele.

Dessas pessoas citadas, percebeu-se uma pequena preferência pelos chefes que vieram posterior a outro. Um membro para ter seu primeiro cargo de liderança, precisa ter pelo menos um ano de empresa, e para exercer um segundo cargo de líder, necessita de, pelo menos, dois anos de empresa. Isso foi analisado ao se observar a hierarquia da EJPR.

Alguns respondentes atribuíram uma preferência ao segundo chefe porque ele teria mais tempo de empresa, e assim maior conhecimento técnico e desenvoltura para tratar com as pessoas dentro do ambiente organizacional.

Outro ponto citado é a insatisfação com a alta diretoria, onde alguns respondentes citaram que esta criava expectativas nos membros através de assuntos discutidos em suas reuniões e que não eram repassadas ao restante da empresa. Outras pessoas mencionaram a formação de uma “cúpula” administrativa, sem parecer precisar ou querer a opinião de outras pessoas e que algumas vezes um membro deveria aceitar o que algumas pessoas de maiores cargos diziam sem poder contestar.

No que se refere ao atendimento das expectativas dos ex-membros, a maioria (70%) foi satisfeita e não teve nenhuma frustração enquanto trabalhou na empresa júnior. Outra parcela dos respondentes (20%) disseram que tiveram suas expectativas supridas, porém tiveram frustrações pessoais.

Essa satisfação pode ser um resultado da contribuição que a EJPR teve na formação acadêmica dos ex-membros. Nenhuma pessoa afirmou que a empresa não contribuiu em nada na sua graduação. A grande maioria (80%) respondeu que houve muita contribuição para a

sua formação acadêmica e todos os respondentes afirmaram que sentiam fazer, pelo menos, alguma diferença em algum aspecto ou atividade da EJPR.

Outro fato que pode ser atribuído a satisfação das expectativas, é a escolha correta de um cargo para atuar, onde quase todas as pessoas da amostra (95%) afirmaram estarem satisfeitas em terem exercido os cargos que atuaram.

Porém, alguns (10%) ex-membros responderam que não tiveram suas expectativas atendidas. Entre os motivos estão frustrações com o ambiente organizacional (5%) e que não estava contribuindo, como o desejado, para o desenvolvimento pessoal do respondente (5%). Esses fatores, segundo esses respondentes, foram primordiais para seus egressos da EJPR.

Quanto ao motivo de egresso notou-se que existe um ciclo ideal de permanência dos membros dentro da empresa júnior estudada. Esse ciclo está entre dois a três anos de permanência na EJPR. Esse período é atribuído, segundo alguns respondentes, porque o tempo de permanência dentro da empresa júnior é limitado pelo tempo de graduação, visto que apenas acadêmicos dos cursos atuantes da EJPR podem participar. Como já exposto anteriormente, para se exercer um cargo de liderança, é necessário, no mínimo um ano de empresa. Quando completado este cargo, o membro teria dois anos de empresa, no mínimo, e para conseguir outros cargos de liderança ou a presidência da empresa, ele terminaria sua gestão, no mínimo com três anos de trabalho.

A maioria dos ex-membros que referiram a existência desse ciclo, consideraram ideal a permanência por dois anos na EJPR. Esse fato é a principal causa (35%) dos egressos de membros quando observado o motivo central que leva a pessoa a deixar a empresa. Porém, outros motivos que causaram a saída dos respondentes foram ocasionados, de alguma forma, pela organização. Entre esses motivos estão o estresse com o trabalho (10%), a falta de contribuição suficiente para o desenvolvimento do membro (5%), a discordância com a alta diretoria (5%) e a falta de motivação para se aplicar à empresa (5%). Outros fatores mencionados para explicar o egresso de alguns membros foi porque concluiu a graduação (20%), para trabalhar em outro lugar (15%) e por não ter conseguido o cargo que gostaria (5%).

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O *turnover* faz parte da vida e do mundo dos negócios. As pessoas, como ativos essenciais, são os diferenciadores de qualquer negócio, portanto devem ser geridas, assim como devem ser geridos todos os demais ativos (BISPO, 2009).

A EJPR atua como um grande laboratório prático do conhecimento técnico e em gestão empresarial, com uma cultura forte à zelar pelo profissionalismo, desenvolvimento de seus membros e buscando atender carências da sociedade, prestando consultorias com o auxílio de professores.

Nesse contexto, muitos acadêmicos que ingressam na empresa buscam experiência profissional e desenvolvimento pessoal, o que acaba por ser proporcionado pela empresa. O principal impacto do *turnover* para a organização está relacionado com a perda de conhecimento, de capital intelectual, de inteligência, de entendimento e de domínio dos processos, perda de conexões com os clientes, de mercado e de negócios.

A empresa júnior apresenta aspectos, como o clima e a cultura organizacional, que se assemelham de empresas reais, atuantes no mercado de trabalho profissionalizado. Um membro pode adquirir *know how* suficiente para adentrar no mercado de trabalho. Para atingir essa meta, identificou-se um ciclo, de dois anos, em que o membro sai com várias experiências que ele pôde observar na teoria e colocar em prática.

Os membros são influenciados quanto a escolha do cargo que irão atuar. No entanto, isso pode impactar positivamente na satisfação destes porque acabam por exercer determinados cargos que se adequam à sua personalidade. Isso pode ser um fator positivo a manter a motivação das pessoas.

Alguns membros saem com suas expectativas não atendidas completamente porque há frustrações quanto a não atuação em um segundo cargo que gostaria de exercer, após o cumprimento do primeiro. Todos podem buscar exercer o cargo que desejam, passando pelos requisitos de tempo de empresa. Porém, foi observado que a alta diretoria, como influenciadora na escolha de cargos, acaba por ter “preferência” por alguns membros a determinados cargos, mesmo estimulando todos a almejar o que querem. Essa “preferência”, pode impactar negativamente na motivação e na insatisfação dos membros que acabam por perceber tal fato. Esses aspectos também podem ocasionar um clima desconfortável decorrente de segredos criados dentro da alta diretoria.

O relacionamento interpessoal dentro da empresa júnior é agradável. O ambiente organizacional e a realização de confraternizações estimulam uma boa convivência entre os membros, criando uma espécie de “família”, deixando-os unidos, criando e fortalecendo os laços de amizade. Entretanto, há atitudes e comportamentos, tanto de pessoas específicas quanto da alta direção que acabam por causar conflitos e insatisfações que atrapalham o desenvolvimento organizacional e pessoal.

Esta organização possui um bom clima organizacional, porém existem alguns problemas, já citados anteriormente, que necessitam ser solucionados. Mesmo tendo como principais fatores que levam ao *turnover* o encerramento do ciclo e o fim do período acadêmico, existem ações oriundas da empresa que ocasionam egressos indesejáveis da organização.

Os modelos de liderança são, em geral, satisfatórios aos membros. A maioria das expectativas que uma pessoa possui quando ingressa, são atendidas até o momento em que esta egressa da EJPR. Os membros saem da empresa júnior com a maioria dessas expectativas supridas e com poucas frustrações relacionadas a organização.

A principal causa dos egressos indesejáveis à organização podem estar relacionadas à procura de um membro por um trabalho em outro lugar. Isso pode ser ocasionado pela insatisfação com a empresa ou pela necessidade de remuneração. Fatores como o estresse pela alta carga de trabalho impactam nesse aspecto, bem como atitudes tomadas tanto por pessoas específicas quanto pela alta diretoria que não é de agrado à algumas pessoas.

A empresa júnior possui o costume de utilizar a ferramenta do *feedback*. Dentro deste processo, pode ser que existam inibições, por parte de alguns membros, no momento em que se necessita de transparência para identificar soluções a alguns problemas. Talvez esta ferramenta não esteja sendo bem empregada por algumas pessoas que, ao invés de solucionar, acabam por ocasionar ou continuar com atitudes indesejáveis que impactam no *turnover*.

Para que soluções a esse debate emergjam de baixo para cima na hierarquia, talvez seja necessário que a alta diretoria vislumbre de maior transparência em suas ações para que os membros se sintam a vontade para discutir questões organizacionais a melhorar, o que poderia contribuir à empresa como um todo.

Por fim, a empresa júnior estudada encontra-se em contínuo desenvolvimento para reduzir saídas indesejáveis, buscando equilibrar objetivos organizacionais com os pessoais, e atuando cada vez melhor junto ao conceito e movimento empresa júnior. Uma maior atenção para tratar de alguns fatores abordados neste trabalho, pode contribuir em maior eficácia quanto ao *turnover* desta organização.

9 REFERÊNCIAS

ALVES, Lilian Fernanda; OZAKI, Yaeko. Em busca da gestão estratégica da rotatividade de pessoal. **Revista de ciências gerenciais**, v. 13, n. 18, p. 163-176, 2009. Disponível em: <<http://sare.unianhanguera.edu.br/index.php/rcger/article/viewFile/1172/864>>. Acesso em: 8 de junho de 2011.

BISPO, Patrícia. A importância da gestão do turnover. **RH. Relações trabalhistas**. Entrevista. 2009. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Relacao_Trabalhista/Entrevista/3998/a-importancia-da-gestao-do-turnover.html>. Acesso em: 5 de setembro de 2011.

BRASIL JÚNIOR. MEJ. Conceitos. 2011. Disponível em: <<http://www.brasiljunior.org.br/conceitos>>. Acesso em: 20 de agosto de 2011.

CARRIERI, Alexandre de Pádua; PIMENTEL, Thiago Duarte. Significações culturais: um estudo de caso da UFMG Consultoria Júnior. **Revista de Administração Mackenzie**, ano 6, n. 3, p. 137-166. 2005. Disponível em:

<<http://www3.mackenzie.com.br/editora/index.php/RAM/article/viewFile/82/1951>>. Acesso em: 22 de agosto de 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

DALL'INHA, Graziella Rejane. **A influência das práticas e das políticas de recursos humanos sobre o absenteísmo e a rotatividade: um estudo de caso**. 2006. 92 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina. Disponível em:

<<http://www.ufpe.br/gepec/exemplos/ex%20tese%2014604.pdf>>. Acesso em: 1 de agosto de 2011.

FEJEA. **O que é uma empresa júnior?** [2011]. Disponível em:

<<http://fejea.blogspot.com/2011/05/o-que-e-uma-empresa-junior.html>>. Acesso em: 21 de agosto de 2011.

FEJEPAR. **Institucional**. Apresentação. 2011. Disponível em:

<<http://www.fejepar.org.br/apresentacao/>>. Acesso em: 21 de agosto de 2011.

FEJEPE. **O movimento**. Brasil Júnior. 2011. Disponível em:

<<http://www.fejepe.org.br/movimento.html>>. Acesso em: 31 de agosto de 2011.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. Tradução: All Tasks. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

LEMONS, Ciro Antônio Pereira. **Repercussões do turnover na indústria calçadista de Nova Serrana**. 2010. 117 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de

Administração, Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo. Disponível em:

<http://www.unipel.edu.br/2011/media/pdf/mestrado/dissertacoes_2010/dissertacao_ciro_antonio_pereira_lemos_2010.pdf>. Acesso em: 8 de junho de 2011.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. Tradução: Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2000.

MOBLEY, William H. **Turnover: causas, consequências e controle**. Tradução: Vânia Conde. Porto Alegre: Ortiz, 1992.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 26. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PAZZETTO, Vilma Tereza. ASSAD, Ricardo. Empresa júnior: realidade cada vez mais presente na vida acadêmica. **Gestão: revista científica de administração e sistema de informação/unidade de ensino superior Expoente**, Curitiba, v. 7, n. 7, p. 7-14, jul./dez. 2006.

Disponível em:

<<http://www.faculdadeexpoente.com.br/upload/noticiasarquivos/1204823072.PDF#page=7>>.

Acesso em: 27 de agosto de 2011.

RIBAS, Guiomara. Empresa júnior e responsabilidade social: uma parceria necessária.

Gestão: revista científica de administração e sistema de informação/unidade de ensino

superior Expoente, Curitiba, v. 7, n. 7, p. 29-34, jul./dez. 2006. Disponível em:

<<http://www.faculdadeexpoente.com.br/upload/noticiasarquivos/1204823072.PDF#page=7>>.

Acesso em: 25 de agosto de 2011.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. Tradução: Reynaldo Marcondes.

9.ed. São Paulo: Pretince Hall, 2002.

ROESCH, Sylvia Maria de Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:**

guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos. Colaboração

Grace Vieira Becker, Maria Ivone de Mello. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROMANÓ, Rosana Schwansee. Empresa júnior no curso de sistema de informação da

faculdade Expoente. **Gestão:** revista científica de administração e sistema de

informação/unidade de ensino superior Expoente, Curitiba, v. 7, n. 7, p. 15-27, jul./dez. 2006.

Disponível em:

<<http://www.faculdadeexpoente.com.br/upload/noticiasarquivos/1204823072.PDF#page=7>>.

Acesso em: 25 de agosto de 2011.

STAWINSKI, Fabio. Empresa juniores e a importância da prática no ambiente acadêmico.

Gestão: revista científica de administração e sistema de informação/unidade de ensino

superior Expoente, Curitiba, v. 7, n. 7, p. 51-60, jul./dez. 2006. Disponível em:

<<http://www.faculdadeexpoente.com.br/upload/noticiasarquivos/1204823072.PDF#page=7>>.

Acesso em: 25 de agosto de 2011.

UNIJR-BA. **MEJ**. Conceito nacional. 2010. Disponível em:

<http://www.unijrba.org.br/site/index.php?option=com_content&view=article&id=2&Itemid=11>.

Acesso em: 28 de agosto de 2011.

VILAS BOAS, Ana Alice; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes. **Gestão estratégica de**

pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.