

Consultoria junior na formação de administradores: algumas experiências internacionais

Roberto Coda

Professor Assistente Doutor da área de Recursos Humanos da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo

INTRODUÇÃO

Neste texto tem-se por objetivo, em linhas gerais, discutir alguns aspectos essenciais do papel e da importância da fórmula *empresa junior* como ferramenta para aperfeiçoamento do ensino da Administração de Empresas. Esta discussão será feita a partir de levantamento e análise da experiência européia com a utilização desse instrumento, visando ao delineamento de recomendações que possam melhor orientar o funcionamento dessas associações dentro de escolas de Administração.

A preocupação fundamental é examinar até que ponto a experiência dos alunos como consultores durante sua formação em nível de graduação pode representar uma maneira de compatibilizar-se teoria e prática no ensino da Administração e qual influência este tipo de atividade pode gerar na motivação e no grau de envolvimento dos estudantes no decorrer de seu aprendizado.

É importante salientar, antes de mais nada, ser a fórmula *empresa junior* somente uma das formas de intervenção que viabiliza a vivência, por parte dos alunos, de um papel profissional. Acha-se inserida no âmbito das relações *empresa-universidade* e representa basicamente uma tentativa de conferir-se abordagem do tipo *skill building* ao ensino da Administração. Assim, em primeira análise, poder-se-ia concluir que a existência e utilização dessa alternativa significaria sempre um ganho com relação à própria qualidade do ensino proposto.

Entretanto, o observado é a utilização preliminar dessa forma de aprendizado nas escolas de Administração, havendo ainda, sem dúvida alguma, sérias resistências e desconfianças dos corpos docente e discente a respeito da eficácia do método.

Dessa forma, o objetivo específico neste estudo é identificar até que ponto a participação dos alunos em atividades na denominada *empresa junior* pode representar complementação válida da formação con-

vencional recebida. Fornece-se também algumas bases, apoiadas pela experiência européia, para a avaliação de quais aspectos devem ser incentivados para que as atividades discentes em uma empresa *junior* possam se tornar metodologia eficaz ao aprendizado da Administração.

Os pontos focalizados no detalhamento são: filosofia e abordagem conferidas às empresas *juniors*; operacionalização das atividades envolvendo prazos, custos, normas de organização interna e papéis efetivamente desempenhados por alunos e professores, bem como forma de divulgação das atividades executadas; principais resultados pedagógicos obtidos em escolas européias e dificuldades percebidas durante a implementação da sistemática; avaliação do papel da empresa *junior* enquanto canal de acesso ao primeiro emprego, constituindo-se, assim, no início efetivo da carreira profissional dos alunos.

O LEVANTAMENTO REALIZADO

Este texto é o resultado de visitas efetuadas no final de 1990 a diversas escolas de Administração e centros de formação dos países Bélgica, França, Suíça, Espanha, Holanda e Alemanha, nos quais foi possível manter contatos para realização de levantamentos junto às empresas *juniors* de cada instituição. Além disso, foram solicitadas opiniões de diferentes professores e consultores de empresas sobre a validade da experiência em empresa *junior* como instrumento de formação. Para complementar o estudo foi também realizada pesquisa junto a amplo material bibliográfico obtido, representado por coletâneas de artigos publicados em jornais e revistas especializadas nos dois últimos anos e que apresentam diferentes pontos de vista sobre o tema central. Anexo apresenta-se a lista de empresas *juniors* analisadas.

EMPRESA JUNIOR E O ENSINO DA ADMINISTRAÇÃO

Descrição e análise da experiência européia

Introdução

O conhecimento do mundo dos negócios, de suas exigências e suas obrigações tem se tornado na Europa componente essencial da formação em Administração. O grande desafio da Europa unida economicamente a partir de 1992, além de trazer alterações ao perfil do administrador profissional, reforça ainda mais essa necessidade, à medida em que deixa clara a importância de aspectos culturais na gestão das organizações. A experiência em empresa *junior* representa, então, o primeiro contato com a realidade empresarial, permitindo ao aluno compreender as-

pectos da cultura de determinada empresa durante a prestação dos serviços.

Pesquisa elaborada por empresa *junior* (*Marketing Méditerranée — ESC — Marseille — França*) de Marselha revela, na opinião de 500 estudantes de França, Espanha, Bélgica e Alemanha **estágios práticos em empresas** representam algo imprescindível em termos de formação, exatamente como maneira de impregnação de aspectos culturais, sendo ainda mais valorizados aqueles realizados no exterior. Assim, na Europa a empresa *junior* passa a ser inclusive forma de viabilizar a realização de estágios em outros países, uma vez que a maioria delas faz parte de algum tipo de rede que facilita essa atuação internacional.

O interesse básico dos alunos pela fórmula **empresa *junior*** deve-se à possibilidade de colocar em aplicação a instrução recebida, através de contatos com profissionais que tornam possível obter formação mais ampla e completa, além de permitir maior abertura com relação ao mercado de trabalho.

Moda ou paixão dos estudantes pelo mundo dos negócios e das organizações, as empresas *juniors* têm se desenvolvido e obtido lugar de destaque nas universidades e escolas de administração européias. A seguir acham-se descritas as principais características dessas empresas, tomando-se como exemplo os casos de França, Espanha e Bélgica.

Os casos franceses e espanhol

Neste tópico serão analisados cinco casos franceses de empresas *juniors* junto às escolas de comércio de Jouy-en-Josas, Lyon, Marseille e Paris. Os exemplos serão estudados em conjunto por apresentarem basicamente as mesmas características, inclusive por motivos estatutários, variando somente a natureza dos trabalhos, conforme a região. O caso espanhol é representado pela *junior* da ESADE em Barcelona e não será analisado à parte por possuir orientação e inspiração nítidas e confessadamente francesas.

O ponto a destacar nesses casos é a qualidade dos trabalhos desenvolvidos, bem como seu porte, além do perfil diferenciado dos alunos, visto que embora jovens (média de idade em torno de 22 anos) se acham cursando programas de administração em nível de pós-graduação. Todos já possuem, portanto, no mínimo o nível denominado na França de BAC+4. Este perfil explica em grande parte o tipo de atividade executada pelas empresas *juniors* francesas. A maioria dos trabalhos é representada por estudos bastante sofisticados e originais e não caracterizando, em primeira instância, atividade de consultoria propriamente dita. Pesquisas e estudos de mercado são os trabalhos freqüentemente executados (por exemplo, estudos de viabilidade para implantação de uma linha aérea entre Nova Iorque e Marselha).

A experiência francesa é fruto de vinte anos de atuação e caracteriza um movimento empresa *junior*. Segundo os princípios da Confederação Nacional das Empresas Juniors (CNJE), a vocação das mesmas na França é “trazer uma nova visão crítica e uma abordagem diferenciada aos problemas e atividades de uma empresa, além de colocar em prática proposições concretas de ação”. A CNJE congrega hoje o impressionante número de 115 empresas *juniors* e a elas fornece registro e *status*, conferindo-lhes assim a **marca de qualidade Empresa Junior**. A definição adotada por ela é a seguinte: “Associação reunindo estudantes de universidades e **grandes écoles**, com o objetivo de colocar a serviço das empresas seus conhecimentos, mediante estruturas simples e dinâmicas que oferecem às empresas a possibilidade de executar estudos de mercado, técnicos ou financeiros dentro da melhor relação custo/qualidade”.

Os casos belgas

Dentro da experiência belga foram estudados três casos, constituindo importante referencial de análise, visto representarem três diferentes abordagens para a mesma ferramenta pedagógica. Entretanto, serão comentados somente os dois mais significativos sob o ponto de vista do ensino de Administração em nível de graduação.

O primeiro caso refere-se à experiência da Universidade Católica de *Louvain (Louvain-la-Neuve)* e oferece visão bastante pragmática sobre a animação de estágios em Administração. Os alunos das escolas são obrigados a fazer um *Stage-Ouvrier*, havendo serviço específico para ajudá-los a encontrar esse tipo de estágio, caso não o consigam por iniciativa própria. O objetivo é que o aluno aprenda e execute durante dez dias tarefa de caráter repetitivo e simples, se possível em linha de montagem, nos moldes de Carlitos no filme *Tempos Modernos*. A razão básica é fazer o estudante-futuro-dirigente sentir o que é trabalhar nesse tipo de tarefa para ao tomar suas decisões não esquecer das possíveis implicações. Os alunos devem apresentar relatório com breve descrição da empresa e avaliação da experiência. Os resultados revelam-se surpreendentes, sendo comum inclusive os estudantes experimentarem sentimento de gratidão pela oportunidade de perceberem a diferença de condição social que a formação recebida irá lhes possibilitar.

O segundo caso é fundamental dentro do escopo deste texto, pois possui todas as características básicas de uma empresa *junior*, apesar de apresentar outra denominação. Além disso, é experiência voltada essencialmente ao ensino de graduação, diversa da abordagem francesa. Assim, recebe lugar de destaque e suas principais características são comentadas a seguir.

Small Business Consult (SBC)

Lançado em 1983 junto à *École de Commerce de Solvay da ULB (Université Libre de Bruxelles)*, é organização cujo objetivo pode ser assim definido: enviar estudantes do último ano dos cursos de Economia, Administração e Engenharia Comercial como **consultores de pequenas e médias empresas**.

- O papel da coordenação do SBC é, de modo geral:
- selecionar trabalhos/missões propostos pelas empresas;
 - enquadrar os estudantes-consultores que mostraram interesse e se candidataram;
 - enviar os estudantes, em grupos de dois ou três, às empresas para execução dos trabalhos;
 - divulgar as atividades do SBC junto aos clientes.

Especificamente, suas características são:

- o SBC iniciou suas atividades fazendo-se conhecer pela imprensa; após, paulatinamente, com o desenvolvimento dos trabalhos, ganhou notoriedade e os contatos estabelecidos permitiram a criação de uma rede própria junto às empresas da região, respondendo por 80% da demanda;
- as intervenções são de curta duração (dez/vinte dias de consultoria), mesmo que a prestação dos serviços se estenda por período variando entre um e seis meses;
- os estudantes recebem salário de 1000 FB/dia de consultoria pago pela PME. Não se trata de remuneração, uma vez que o SBC não visa a vender o trabalho dos estudantes, mas sim compensação parcial dos custos do estudante junto à PME, servindo também como auto-seleção, descartando os pouco motivados, intrinsecamente falando;
- as atividades junto ao SBC desenvolvem-se inteiramente à parte das acadêmicas. Não trazem avaliação, nem qualquer tipo de dispensa e tão pouco servem diretamente à redação do trabalho de fim de curso; a participação dos estudantes é totalmente livre.

Em termos de **funcionamento**, sua atividade é sazonal e reservada a sete meses. O **coordenador** recebe as demandas (solicitações) e efetua seleção prévia; após, realiza visitas às **PMEs** selecionadas para estabelecer mais especificamente o objetivo e o escopo da intervenção; o **coordenador** assegura-se, então, da existência de interesse recíproco: do lado das **PMEs**, objetivo realista e factível dentro da duração prevista (prorrogações não são aceitas); do lado dos estudantes, projetos com **interesse formativo**, descartando-se trabalhos repetitivos, como estudos de mercado para o grande público. Os estudantes (**em dupla**) têm total liberdade para aceitar ou recusar o trabalho proposto.

Caso o projeto seja posto em execução, um **consultor-senior** com competência no assunto é alocado;

este desempenhará o papel de **supervisor**, ou seja, estará disponível mediante solicitação dos estudantes, auxiliando em casos de aconselhamento metodológico e/ou resolução de conflitos entre eles e os donos das PMEs. Na prática sua ação é pequena, pois há reunião mensal entre estudantes, consultores-seniors, coordenadores e diretor do SBC, na qual é feito o acompanhamento dos diferentes projetos.

Cada estudante redige, no final, relatório (de cinco a dez páginas) resumindo o trabalho realizado e as recomendações sugeridas. Além disso, muitos deles são contratados pelas empresas ao término dos estudos e avaliam positivamente o sentimento de autonomia experimentado, gerando responsabilidade e autodisciplina.

Na realidade há ganhos mútuos importantes com a experiência. Os empresários passam aos estudantes a sua paixão pelo negócio, o espírito empreendedor, a experiência e o conhecimento do mercado. Por sua vez, os estudantes contribuem com a coerência e a bagagem teórica obtidas durante os anos de universidade.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste tópico serão apresentadas as principais conclusões e recomendações inferidas a partir dos casos analisados, as quais poderão melhor orientar as atividades de uma empresa *junior*.

Em primeiro lugar, a grande questão a ser colocada diz respeito à real possibilidade de intervenção dos alunos via papel de consultor. Trata-se de papel de natureza profissional e, portanto, baseado em experiência vivida. Alguns entrevistados junto às universidades mostraram-se bastante céticos e mesmo descrentes, mencionando, inclusive, correr este tipo de consultoria o risco de tornar-se **uma consultoria barata**. A razão desse ceticismo está, sem dúvida, ligada ao nível dos alunos. A experiência francesa de tanto sucesso deve-se também ao fato de os alunos envolvidos pertencerem a curso de Administração em nível de mestrado, apresentando grau mais elevado de maturidade. Em termos críticos é igualmente importante lembrar, apesar do notável impulso dessa metodologia pedagógica na Europa, todas as *juniors* apóiam-se na **imagem** da escola à qual estão ligadas e isto é fundamental para auxiliar na busca de clientes e/ou estágios. Em alguns casos torna-se delicado gerir a autonomia da *junior* com relação à escola; outro ponto de conflito é representado pelo fato de a *junior* poder mesmo ser um risco para a formação dos alunos. Embora válida, a experiência pode implicar certa perda de **status** do valor do saber teórico, direcionando os estudantes para uma **especialização, seduzindo-os** de tal modo que se registra evasão das salas de aulas e também certa rejeição ao estudo dos conceitos. Isto, na visão de alguns, pode acabar compro-

metendo a formação, por ser a prática mais desafiadora e estimulante.

Por outro lado, desde que bem-dosadas as atividades junto a empresa *junior* podem ser forma eficaz de introduzir os alunos à realidade prática. Para tanto, parece fundamental lhes permitir a **livre escolha** para envolvimento em eventuais projetos. Além disso, não deve ser dado qualquer tipo de crédito formal em termos de contagem para obtenção do diploma, sendo possível no máximo enquadrar a experiência como um seminário eletivo. Esta posição é justificada devido à impossibilidade de garantir-se a participação para todos, mesmo havendo o envolvimento de professores da escola enquanto coordenadores ou animadores. Uma alternativa para validação da participação e obtenção de créditos formais seria a substituição do que se denomina **trabalho de formatura** pela atuação na *junior*, como acontece na ESADE de Barcelona e em outras escolas, nas quais inexistente esse tipo de trabalho.

Outra noção importante para o projeto da empresa *junior* está ligada ao conceito de **associação**. O termo deve ser tomado de forma ampla, congregando tanto quanto possível diferentes especializações. A participação conjunta dos alunos de diferentes campos (economia, administração e contabilidade) é bem-vinda e essencial. Este conceito de associação, insistentemente buscado, acaba dando lugar ao conceito de **rede**, existindo então diferentes redes em níveis nacional e internacional. Não se observa espírito de competição entre diferentes *juniors*, mas sim de ajuda mútua, seja na transferência, seja no atendimento de clientes. Acha-se aberta, inclusive, a possibilidade para atuação conjunta de *juniors* brasileiras e européias em estudos comparativos e/ou de mercado a serem solicitados, por exemplo, por multinacionais já implantadas no Brasil, utilizando-se a experiência das redes européias de *juniors*. Ainda dentro do conceito de associação cabe destacar a importância do papel dos professores não só na orientação dos trabalhos, mas também na geração dos mesmos. Várias vezes esse intercâmbio positivo foi ressaltado, inclusive mencionando-se que muitos professores acabam transferindo seus projetos de consultoria para os alunos da empresa *junior*.

É unânime, contudo, essa participação deve ser encarada como parte das obrigações normais dos professores, sempre que solicitados e dentro de suas especializações, sendo rejeitada qualquer forma de remuneração para esse tipo de colaboração. Todavia, torna-se necessário ressaltar ser mínima a participação dos professores como orientadores, principalmente nas escolas francesas.

Essa constatação pode parecer estranha, principalmente quando se considera que uma atividade de consultoria apresenta natureza essencialmente *senior*. Como seria possível aos alunos executar os trabalhos

sem a orientação dos professores, conforme pode ser observado na maioria dos casos? A resposta está ligada à natureza dos trabalhos realizados e também ao grau de maturidade dos alunos. Conforme mencionado, à exceção da experiência belga, são alunos de mestrado e o tipo básico de trabalho executado é o denominado de **estudo de mercado**. O sentido vai, portanto, em direção a uma investigação preliminar, ainda que de natureza às vezes complexa, ou então a uma pesquisa bastante próxima de trabalhos acadêmicos, apesar de ter cunho prático e aplicado.

Essas considerações, ligadas à experiência do *Small Business Consult*, permitem perceber a importância das pequenas e médias empresas como forma de viabilizar a curto prazo a consultoria *junior*. O tamanho reduzido dessas empresas presta-se quase de forma ideal à intervenção dos alunos, devendo mesmo ser priorizado na busca de clientes. Assim, os ganhos mútuos poderão ser bastante elevados: para os alunos, possibilidade de conhecer o lado prático da Administração; para as pequenas empresas, possibilidade de acesso aos conhecimentos teóricos que, mesmo não totalmente sedimentados, podem representar a base para reflexão significativa sobre o aperfeiçoamento ou até mesmo a criação do negócio. Os alunos poderiam executar estudos demonstrando mais claramente a própria viabilidade de criação do negócio, ampliando os serviços da univer-

sidade à comunidade e permitindo também cobrir uma lacuna do próprio ensino de Administração, sem dúvida voltado mais para a atuação dentro de empresa de grande porte. A experiência em *empresa junior* auxilia a percepção da necessidade de se relativizar técnicas mais sofisticadas de Administração.

Finalizando as recomendações relativas a empresa *junior*, resta destacar a importância e o papel de departamentos/áreas existentes na escola em termos de coordenação das atividades. Será fundamental responsabilizar uma comissão, por exemplo, composta por professores de diferentes áreas para seleção de empresas, alunos e missões, visando a igualmente zelar pela qualidade de trabalhos e serviços prestados, além de orientar a execução dos trabalhos em campo, seja atuando como consultor-*senior* ou então transferindo a participação para outro professor escolhido para essa finalidade.

As recomendações aqui sugeridas se referem mais à filosofia e à abordagem da empresa *junior* como metodologia de ensino de Administração. Aspectos estruturais, legais e operacionais de funcionamento devem também receber tratamento formal, não só para garantir aperfeiçoamento e criação de memória técnica dos trabalhos executados, mas também para atender ao desafio de gestão interna da própria *empresa junior*.

Recebida em novembro/91

2ª versão em abril/92

Anexo

Empresas *Junior* Analisadas

- CNJE — Confédération National Junior Entreprises — Paris, França
- ESPC Conseil — École Supérieure de Commerce — Paris, França
- HEC Conseil — Grupo HEC — Jouy-en-Josas, França
- Marketing Méditerranée — ESC — Marseille, França
- Sup De Co Conseil — ESC Lyon — Lyon, França
- Empresa Joventut — ESADE — Barcelona, Espanha
- HEC — Liège, Bélgica
- JET — Junior Executives Team — ICHEC — Bruxelles, Bélgica
- Small Business Consult — ULB — Bruxelles, Bélgica