

## Empresa Júnior: um exemplo de pequena empresa

Djair Picchiali

[dpicchiali@fgvsp.br](mailto:dpicchiali@fgvsp.br)

EAESP-FGV e FACCAMP

**RESUMO:** As pequenas empresas necessitam de experiências de gestão para seu processo de aprimoramento gerencial. Encontram-se nos exemplos das empresas juniores de uma conceituada escola de administração, alguns conceitos aplicados, que se acredita serem úteis, para comparações e aprendizagem das pequenas empresas. A análise se concentrou na gestão de pessoas e nas experiências obtidas por estas empresas. Como orientador de projetos junto as empresa juniores, e como de professor e pesquisador da área de gestão de pessoas acredito que essas experiências são válidas, para os alunos e para empresas de pequeno porte. Os conceitos de competências, trabalho em equipe, inteligência emocional, liderança, inovação e conflitos foram analisados de forma a verificar sua contribuição para os resultados das empresas juniores.

**PALAVRAS-CHAVE:** gestão do conhecimento, aprendizagem, competências, liderança, inteligência emocional, trabalho em equipe, inovação e conflitos

**ABSTRACT:** The small companies need management experience to their refinement managerial process. It is possible to encounter in an example of Junior Companies of a renowned business university some applied concepts that believe to be useful in comparing and learning to small companies. The analysis focus in the people management and the experiences obtained from these companies. As a project advisor with junior enterprises, professor and people management searcher, I believe that these experiences are valid for students and for small companies. The concepts of competence, team work, emotional intelligence, leadership, innovation and conflicts were analyzed to verify their contribution to the junior enterprises results.

**KEYWORDS:** Knowledge management, learning, competences, leadership, emotional intelligence, team work, innovation and conflicts

## **1. INTRODUÇÃO**

Este trabalho busca verificar e expor as experiências de duas empresas juniores, a Empresa Junior e a Consultoria Júnior Pública, que são vinculadas à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. Através da observação da dinâmica de funcionamento dessas duas empresas, verificaremos como os conceitos de gestão de pessoas são entendidos e utilizados numa pequena empresa. Minha experiência como professor a vinte dois anos da escola e meu relacionamento como orientador e professor dos alunos pertencentes ao quadro das empresas juniores, foi o que motivou este trabalho.

## **2. OBJETIVO**

O objetivo geral deste estudo é demonstrar como as experiências de duas empresas juniores podem ser úteis para as empresa de pequeno porte, no campo da gestão de pessoas, e como estas empresas se constituem num bom campo de aprendizagem para alunos de administração.

Como objetivos específicos, decorrentes do objetivo geral teremos :

- a) como é exercido o conceito de liderança;
- b) como é aplicado o conceito de trabalho em equipe;
- c) como é trabalhada a questão da inteligência emocional e dos conflitos;
- d) como é colocado o processo de inovação;

## **3. METODOLOGIA**

Pesquisa exploratória qualitativa com a análise de dados, informações e trabalhos sobre as empresas juniores. Obteve-se informações nos sites e realizaram-se, entrevistas com alunos colaboradores, diretores, presidentes e ex-presidentes das empresas juniores. Trata-se de um estudo de caso de duas empresas juniores. Foram utilizados, portanto, os seguintes instrumentos de levantamento de dados, entrevistas, análise de documentos, trabalhos e consultas a sites. A amostra é por conveniência. Podemos afirmar que são duas empresas importantes, já que são pioneiras e vinculadas a uma escola de administração com prestígio e tradição, ocupando uma posição privilegiada no ranking das empresas juniores.

## **4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE**

Podemos definir empresas juniores de administração como empresas de consultoria geridas por estudantes universitários que realizam projetos e prestam serviços em suas áreas de especialização. Estes serviços são prestados principalmente para micro e pequenas empresas. Há casos em que a prestação de serviços ocorre para grandes empresas, como unidades da administração pública e algumas ONG's, mas sempre se tratando de trabalhos pontuais.

A finalidade das empresas juniores é educacional, e por serem uma associação civil sem fins lucrativos, e ainda pela sua estrutura de baixos custos fixos, seus preços praticados são consideravelmente abaixo dos preços de mercado. Isto as tornam empresas atrativas sob o aspecto econômico.

As empresas juniores localizam-se no ambiente de universidade e todos os seus projetos e serviços seguem a orientação dos professores ou profissionais da área, com o objetivo de aprendizagem, procurando manter um padrão de qualidade adequado dos serviços prestados.

Devido aos preços e a qualidade de serviços das empresas juniores de um lado, e as condições socioeconômicas das micro e pequenas empresa, e das ONG's, do outro, o mercado de consultorias de empresas juniores encontra-se aquecido e em expansão. Dados do movimento fornecidos pela Confederação Brasileira de Empresas Juniores confirmam essa expansão. Existem mais de 600 empresas juniores em todo país, mapeadas em mais de 200 instituições de ensino superior. Mais de 50% das empresas juniores são nas áreas de humanas, com destaque para os cursos de administração, economia e contabilidade. Quase 30% são EJ's da área de exatas, na qual se destacam os cursos de engenharia, 10% são da área de biologia e outros 10% são multidisciplinares.

Em torno de 60% das EJ's são provenientes de IES (Instituto de Ensino Superior) públicos. As empresas juniores tem idade média de 5 anos. Quase 90% são EJ's foram fundadas por iniciativas dos próprios alunos da IES, enquanto 5% de iniciativa de professores ou diretores da IES.

São estimados 2000 projetos de consultoria, principalmente para micro e pequenas empresas, desenvolvidos a cada ano pelas empresas juniores. Cada empresa júnior envolve em média 25 universitários, levando a estimativa de quase 15000 colaboradores juniores, que podem vir a se tornar empreendedores.

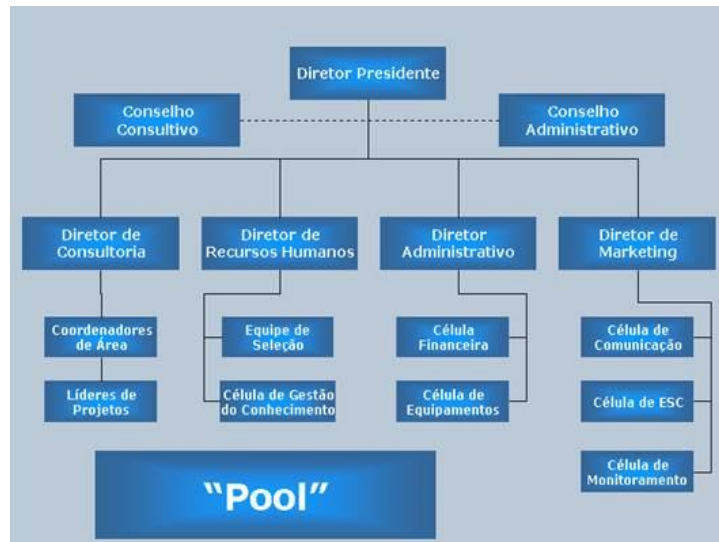
Considerando o mercado de empresas juniores, na cidade de São Paulo estabelece-se a maior competição, pois aqui estão localizadas as faculdades de administração mais reconhecidas e em maior quantidade. No ano de 2003, as empresas juniores confederadas à Brasil Júnior- Representante Nacional, alcançaram um faturamento de R\$ 4,5 milhões, enquanto que as empresas juniores federadas à Federação de Empresas Juniores do Estado de São Paulo (FEJESP), obtiveram um faturamento de R\$ 1,3 milhões, aproximadamente, ou seja, 30% de todo o faturamento nacional.

#### 4.1. CASO 1: EMPRESA JÚNIOR - FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

A Empresa Júnior-FGV atua na prestação de serviços de consultoria empresarial. O setor de serviços de consultoria empresarial é um setor que possui uma grande variedade de concorrentes, pois as empresas são muito heterogêneas. A EJ-FGV tem como concorrentes desde outras empresas juniores até grandes empresas de porte nacional e internacional. Os autônomos, profissionais com experiência, são os principais concorrentes das EJ's no mercado, pois também praticam preços competitivos.

A EJ é constituída por alunos dos cursos de graduação de Administração de Empresas, Pública, Economia e Direito, todos eles da Fundação Getúlio Vargas. A empresa funciona com aproximadamente 60 membros, sendo que destes cerca de 11 exercem cargos diretivos. (Vide Organograma I)

### Organograma I EMPRESA JÚNIOR



Fonte: Empresa Júnior- FGV 2007-10-31

Todos os membros da EJ quando entram são posicionados no “pool” (uma piscina imaginária que representa a capacidade ociosa da empresa) até serem alocados em atividades internas e externas pela diretoria executiva, a qual realiza as atividades administrativas, tais com supervisão e conclusão de projetos e é eleita pela própria gestão.

A EJ-FGV é uma empresa pioneira na América Latina, com 19 anos de existência. Constitui-se uma consultoria empresarial formada e administrada por alunos que buscam uma oportunidade e complemento de desenvolvimento profissional e intelectual.

Por ser uma empresa júnior, seus membros não são remunerados. A gestão da empresa é participativa, contando com o envolvimento de todos os membros nos processos decisivos da empresa.

A estrutura da empresa pode ser definida, em suma, como: Presidente, Diretores de Área (Administrativo-Financeiro, Recursos Humanos, Marketing e Consultoria), Coordenadores de Consultoria e um grupo de colaboradores.

A EJ possui uma estrutura própria para gestão de pessoas. Com isso, ela busca gerir-se de forma mais adequada, pois com uma estrutura e processos de RH bem definidos, a empresa tem o poder de se preparar, apresentar melhores resultados e motivar seus membros. Este último ponto é, provavelmente, a maior dificuldade da empresa, uma vez que não há retribuição financeira para seus membros.

O modelo de gestão de pessoas que mais se adequa à EJ é o modelo de gestão por competências (DUTRA 2004). Isso porque as funções desempenhadas pelos membros da empresa exigem habilidades técnicas e comportamentais, e o modelo de competências é o que permite o melhor gerenciamento de habilidades e resultados esperados. Constatamos, também o que SENNETT (2006) chama de sociedade da capacitação e da busca da alta performance, neste caso estudado, na fase de graduação dos alunos.

A EJ aloca pessoas para a execução das ações descritas acima. Essas ações buscam envolver toda a gestão neste processo. É importante também que a diretoria transmita para os membros a importância do alinhamento da área de recursos humanos com a estratégia (FLEURY 2006).

A EJ trabalha com um número entre 20 e 45 projetos ao ano. O seu público alvo são empreendedores e pequenos e médios empresários. A arte de criar coisas novas e não se ater somente àquilo que já existe é, sem dúvida, algo de extrema importância dentro do contexto no qual está inserida a EJ.

Uma vez que a empresa se caracteriza por uma enorme e sazonal taxa de rotatividade de seu pessoal (PICCHIAI 2000), o surgimento de novas idéias é algo corriqueiramente incentivado e todos os membros são incentivados a repensar cada processo e atividade da empresa. Buscando com isso não apenas agregar novas idéias e procedimentos, mas também motivar aqueles com idéias a se manifestarem.

Temos na EJ um outro fator incentivador de novas iniciativas: como praticamente a cada um ano e meio 100% da gestão é reformulada, há muita perda de informações de uma geração de membros para outra. Sendo assim, muitas idéias inovadoras, caso não sejam incorporadas, acabam se extinguindo juntamente com a gestão na qual foram criadas. Isso estimula (de certa forma chega ao ponto de forçar) a criação de novas idéias, incentivando, assim, a criatividade dos membros. Mas pelo lado negativo a EJ não tem memória, não tem gestão do conhecimento acumulado. Tudo é de curto prazo (SENNETT 2006)

Podemos considerar, pelo lado positivo a questão acima, e veremos que o ambiente da EJ é um forte estimulador de iniciativas e idéias novas. Tem-se, portanto, um ambiente propício para o desenvolvimento, em certa medida, tanto de idéias quanto de personalidades empreendedoras.

A facilidade existente para a aceitação de um novo projeto, idéia, processo, ou estratégia, propicia aos membros da empresa um espaço para desenvolvimento de habilidades e técnicas empreendedoras que muito dificilmente seria dado a eles em uma empresa no mercado de trabalho.

A EJ proporciona aos seus membros diferentes e inúmeras possibilidades de exercer cargos de liderança. Dentre essas oportunidades estão:

- Cargos de diretoria (Presidência, Diretor de Consultoria, Diretor Administrativo, Diretor de RH e Diretor de Marketing);
- Liderança em projetos externos de consultoria
- Liderança em projetos internos da empresa
- Liderança de células e/ou equipes de trabalho.

Os cargos de liderança, no entanto, são em sua maioria normativos, ou seja, os líderes são determinados por razões racionais, não surgindo por razões como emoção, intuição, princípios, visão, etc. Esta característica racional legal, próprias das organizações burocráticas, acaba, muitas vezes, por tirar um pouco da legitimidade do líder, (aproximando-o ao conceito de chefe) uma vez que seus liderados não fizeram parte de seu processo de escolha. Este fato não pode ser considerado, no entanto, no tocante aos cargos de diretoria, uma vez que estes são definidos por um processo de votação, o que teoricamente, refletiria a vontade dos que virão a ser liderados, ou ao menos a maioria destes.

Ao tratar-se de inteligência emocional, deve-se levar em conta dois aspectos, a saber:

- a) Inteligência intrapessoal: é a capacidade da pessoa se colocar no lugar da outra;
- b) Inteligência interpessoal: é a capacidade de saber lidar com as pessoas.(ROBBINS 2005)

Quando levamos estes conceitos para o ambiente da EJ, vemos que ambos são importantes para o bom andamento da empresa. Isso se deve principalmente ao fato da EJ ser constituída somente por alunos, ou seja, não existe a figura de um chefe/supervisor. Com isso, perde-se o poder da empresa de lidar com situações desfavoráveis entre membros.

Torna-se, portanto, um imperativo a boa relação entre os membros da empresa e, para tanto, eles necessitarão de uma boa capacidade para conviverem harmonicamente (inteligência interpessoal) e da habilidade de enxergar o papel do outro (inteligência intrapessoal).(VERGARA 2006).

Conflitos são fatos inerentes a qualquer relação interpessoal. No mundo organizacional, são também corriqueiros e ao mesmo tempo nocivos (em sua maioria) à organização. É papel do gestor buscar minimizar esses conflitos e também amenizar as conseqüências dos já ocorridos. Na empresa júnior, não obstante, encontram-se também dificuldades neste sentido. Temos muitas vezes, seja por disparidades de interesses pessoais, incompatibilidades emocionais ou diferenças de pensamentos, o surgimento de conflitos entre membros que devem ser levados pela gestão de forma séria e pacificadora, buscando sempre o bem-estar da organização e de seus membros. A competência emocional das lideranças da EJ se torna importante neste momento.

O trabalho em equipe é um dos conceitos que mais se aplica à realidade da empresa júnior. Isso porque praticamente todas as atividades que são realizadas na empresa são realizadas em grupos. O principal papel do gestor da empresa neste ponto é o de buscar a combinação de membros para determinada tarefa que possua a maior sinergia (“o todo vale mais do que a soma das partes”) possível. Pois, com isso, tanto a equipe quanto a empresa alcançariam melhores resultados da melhor maneira possível.

O bom andamento do trabalho em equipe, no entanto, não está apenas ligado à sinergia entre os membros, mas deve muito de seu sucesso/fracasso a questões como as citadas nos itens abaixo:

- Liderança

- Inteligência Emocional
- Conflitos

A EJ vem buscando, nos últimos meses, melhorar cada vez mais o desempenho de suas equipes, proporcionando condições para que os itens supracitados sejam mais bem atendidos. É importante destacar uma das características de sucesso do trabalho em equipe, que é a disciplina (KATZENBACH 2002), fatos este, as vezes, não observado pela EJ.

A utilização de conhecimentos e habilidades e atitudes gerando valor por parte dos membros da EJ é diretamente ligada ao sucesso da empresa. O processo seletivo busca aqueles que atendam a suas necessidades e demonstrem ter as capacidades e habilidades necessárias para o bom exercício de suas funções e fortaleçam a empresa no seu campo de negócios.

O conceito do CHAE (Conhecimento, Habilidades, Atitudes e Entrega) (DUTRA 2004) mostra que não basta ao membro da empresa possuir habilidades, conhecimentos e saber utilizá-los sem entregar o trabalho final em tempo hábil. Este conceito começa a ser utilizado na EJ vem completar o modelo CHA (Conhecimento, Habilidades e Atitudes).

A motivação é um fator crucial para a sobrevivência da EJ, uma vez que seus membros não são remunerados. Assim, é necessário um plano de incentivos que atente às necessidades dos mesmos. A criação de um plano de carreira para os trainees ingressantes na empresa é um ponto importante. A EJ deveria elaborar um caminho (ou mais) pelo qual o membro pudesse seguir, tendo um ponto de chegada que o estimule a passar por todo este trajeto. De novo temos o limite da visão e respectivas ações de curto prazo. Como vamos falar em carreira, se a inserção do aluno é curta nas empresas juniores.

#### 4.2 – CASO 2: CONSULTORIA JÚNIOR PÚBLICA – FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

A Júnior Pública é uma empresa que atua na área de consultoria para organizações do terceiro setor e do setor público estatal. Estas áreas, principalmente a de terceiro setor, têm nestes últimos anos se expandido rapidamente. Como a Júnior Pública (JP) é uma empresa formada por alunos do curso de Administração e Economia da Fundação Getúlio Vargas e ainda por esta não visar fins lucrativos, o preço de seus projetos é muito competitivo no mercado. Devido a qualidade dos projetos, o preço acessível e o mercado em crescimento, a JP mantém a sua atuação no mercado por 13 anos. Foi fundada em 13 de abril de 1994.

Pautando-se em sua Missão e Visão estratégica e nos valores- Profissionalismo, Qualidade, Ética e Idealismo, a Consultoria Júnior Pública espera colaborar com a sociedade brasileira, aplicando os conhecimentos de administração adquiridos na graduação em prol do desenvolvimento de cidadania.

A missão:

*“Promover o desenvolvimento de entidades do Terceiro Setor e órgãos públicos com soluções efetivas da Administração, bem como disseminar a consciência social e cidadania”*

e a visão:

*“A Consultoria Júnior Pública – FGV tornar-se-á referência no Terceiro Setor, fomentando sua profissionalização, e será reconhecida por contribuir para a eficiência da Administração Pública brasileira.”*

retratam exatamente a importância da empresa para seus clientes.(PICCHIAI, 1998)

As organizações do terceiro setor que buscam serviços são geralmente de médio e grande porte, já possuem formalização e realizam atividades nas comunidades como, por exemplo, a Fundação Gol de Letra, Faça Parte, Fundação Abrinc e outras. Já na área pública, geralmente os clientes são prefeituras municipais, secretarias do Estado e outros órgãos públicos.

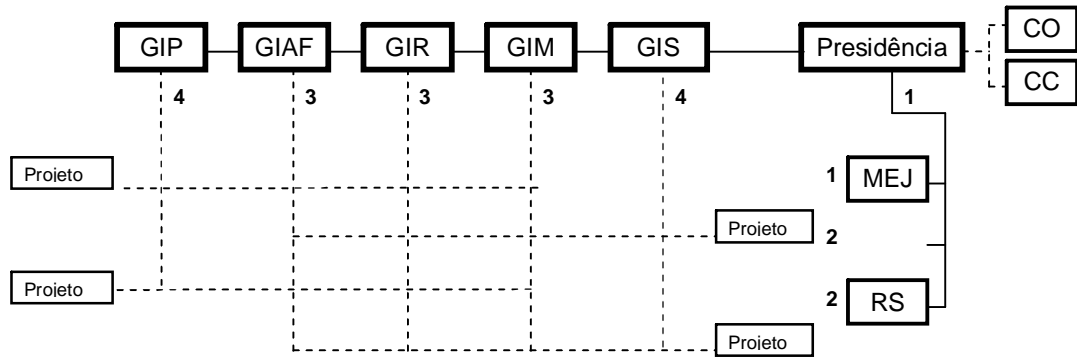
Os clientes aparecem com os mais variados problemas, sendo que estes podem ser nas mais variadas áreas: marketing, planejamento estratégico, viabilidade financeira, recursos humanos etc. Os clientes, na maioria das vezes, chegam à empresa com algum problema mas não sabem a causa, o porquê, onde começou e muito menos como resolvê-lo. Procuram a JP com a intenção de encontrarem alguma solução e, acreditam que nesta existe profissionais que com suas ferramentas de administração vão localizar o problema e oferecer uma solução viável à situação da organização que os procurou.

A consulta aos professores, discussões e estudos são atividades desenvolvidas pela JP para que o cliente seja satisfeito e consiga superar o problema. Isto é o que se pode chamar por valor agregado, a solução de um problema que pode ou não ser identificado pelos clientes. É o uso do conhecimento, de ferramentas administrativas e de técnicas participativas para a solução da forma mais eficiente de problemas, garantindo assim, que o cliente continue desenvolvendo seu trabalho de forma a contribuir com a sociedade. Assim, a JP também acredita estar realizando um bem para a sociedade, já que contribui para o melhor funcionamento de órgãos da sociedade, que são seus clientes.

A estrutura da empresa é composta por seis diretorias: Social, Pública, Recursos Humanos, Financeiro, Marketing e Presidência. Em cada área há um Diretor e três Gerentes responsáveis por orientar equipes em projetos e eventos. A empresa é formada por 6 diretores, 12 gerentes e em média 40 consultores. Ao todo são 60 trabalhadores na empresa. Estes consultores estão aptos a realizarem os projetos que surgirem, sejam eles no terceiro setor ou na área pública. (Vide organograma II)



Organograma II  
CONSULTORIA JÚNIOR PÚBLICA



Fonte: Júnior Pública- FGV 2007-10-31

A empresa possui uma diretoria responsável pela área de recursos humanos, criada para que o aprendizado e o desenvolvimento dos membros da empresa fosse melhor. A área de RH é composta por um diretor e mais dois membros. Esta área é responsável pela abertura e fechamento de estágio dos membros. As alocações em atividades, os membros que demonstram seu interesse por alguma vaga que está disponível para a realização do projeto, mas quem de fato procura descrever quais competências são exigidas para a realização do trabalho e as tenta encontrar nos membros é a área de recursos humanos.

Semestralmente ocorre a avaliação de desempenho dos membros, em que cada um escolhe três pessoas para avaliá-lo e posteriormente algum membro da área de RH faz o feedback para o avaliado. Além disso, o RH é responsável pela elaboração de programas de *trainee* após o processo de seleção os membros que entraram passam por duas semanas de treinamento, no qual conhecem tudo a respeito da empresa, como ela funciona, qual é o seu público-alvo, qual a missão e visão da empresa.

A JP se preocupa com a realização de treinamentos para os membros para que assim possam aperfeiçoar e ganhar ainda mais competências, principalmente por ser uma empresa de consultoria que tem necessidade de estar atualizando os seus conhecimentos e ferramentas administrativas.

O processo de seleção não é realizado pela área de RH, mas este tem o dever de acompanhar as equipes alocadas para a seleção, e assim como na realização da integração para os membros.

O modelo de gestão é o de gestão por competências, já que é voltada para a integração, comprometimento dos empregados, a flexibilidade, a adaptabilidade e a qualidade. A gestão de pessoas envolve uma visão ampla e profunda das seguintes áreas de atuação:

- Planejamento da alocação das pessoas no trabalho: procura conciliar as competências das pessoas aos cargos e projetos disponíveis.
- Sentimento dos funcionários: são aplicados questionários de pesquisa de clima organizacional para que sejam detectados pontos de insatisfação dos membros, se estes estão fazendo o que gostam, se estão motivados,

ou seja, tudo aquilo que pode interferir no comportamento e aprendizado do aluno.

- Gestão dos empregados: orienta a seleção, realiza treinamentos e etc.
- Gestão do desenvolvimento: corresponde à preocupação com a criação de competências necessárias para o futuro da empresa.

A JP requer e se preocupa em recrutar pessoas que possuem criatividade, pois a sua sobrevivência depende da inovação dos estudantes que entram a cada semestre. A empresa tem como principal serviço a realização de consultorias, o que exige criatividade para solucionar da melhor forma problemas que as organizações vêm apresentando. Este tipo de serviço exige além de conhecimento técnico, criatividade para resolução dos problemas.

A JP é uma empresa que estimula a inovação, ela oferece um espaço de criação e deixa os alunos a vontade para que possam criar. Desde o início a empresa deixa claro que o estudante tem total liberdade para dar sua opinião, discordar das coisas que vê, questionar, mas é importante não apenas criticar e demonstrar que está insatisfeito, mas sim propor mudanças, soluções que possam melhorar o ambiente e o processo de trabalho.(QUINN 2006)

A JP é fruto de uma idéia empreendedora em que o aluno da Fundação Getúlio Vargas conseguiu ter a visão da necessidade de criar uma empresa voltada para o Terceiro Setor e para Órgãos Públicos, sabendo que este era um setor de crescimento na sociedade. Conseguiu, desta forma, aproveitar o contexto social que a sociedade estava vivendo e utilizou o incentivo que a escola dava para formalizar a sua idéia. Possui 11 anos de história e crescimento tanto na sua estruturação interna quanto na sua busca por mercado oferecendo um serviço diferente, a empresa foi se concretizando através de ações empreendedoras.

Pode-se notar a presença de líderes na JP e em sua estrutura, o que faz com que todos os membros acreditem na missão da empresa e realizem o seu trabalho da melhor forma possível, com responsabilidade mesmo sem serem remunerados e sem muita cobrança por parte dos diretores. Pode ser que nem todos os diretores ou gerentes tenham características de líder na empresa, o certo é que pelo menos um em cada grupo de trabalho, seja ele numa equipe de consultores, no grupo de diretores, ou algum dos gerentes demonstrem serem líderes para canalizar todos os esforços e idéias e fazer com que todos acreditem que aquilo que estão realizando, com certeza, estará trazendo benefícios à nossa sociedade. É isto que move a empresa, mas a presença do líder é fundamental para que a missão da JP nunca seja esquecida e para que os consultores se sintam estimulados e motivados a realizarem muito bem o seu trabalho. Um exemplo de líder na JP é a figura do presidente da empresa, que consegue nas reuniões gerais provocar uma boa sinergia com toda a empresa e canalizar os esforços que estavam, em algumas vezes, se perdendo, ou seja, fugindo do foco e de sua missão.

Os líderes precisam de conhecimentos para a realização dos trabalhos e, além disso, precisam dos elementos da inteligência emocional como a autoconsciência, autogerenciamento, automotivação, empatia e habilidades sociais. A habilidade social é essencial para que a empresa possa ouvi-lo e enxergá-lo de maneira diferente, mesmo tendo ele a mesma idade e os mesmos conhecimentos do resto da empresa. Como é uma empresa formada somente por alunos e não é uma empresa que remunera os

trabalhadores, a inteligência emocional deve estar ainda mais presente nos líderes da mesma, pois a empresa depende das pessoas que a compõe para o seu desenvolvimento e crescimento, assim para que se torne ponto de referencia no mercado. É importante que o líder tenha empatia, pois como no caso do presidente por exemplo, ele se relaciona com vários tipos de pessoas: desde os consultores da empresa que possuem a mesma idade que ele, mas também com os clientes, parceiros e patrocinadores, que possuem muito mais experiência profissional e são pessoas geralmente mais velhas.

A auto-motivação é demonstrada através da forte orientação para a conquista, do otimismo e de um alto comprometimento organizacional. Para a JP é essencial que exista a automotivação dos membros, pois só a empresa talvez não consiga motivar a todos, mas para ela sobreviver e se apresentar ao mercado como uma empresa de bons serviços e ser referência, precisa que os seus membros estejam motivados e tenham comprometimento organizacional, pois como eles não recebem remuneração, também não são mandados embora. assim, precisam ter consciência da importância deles para a empresa.

A JP possui alguns conflitos no sentido de que como as decisões são, na maioria das vezes, colocadas para toda a empresa, existe alguns conflitos de visões, em que alguns são mais conservadores e outros mais aventureiros no momento de tomar a decisão.

Um exemplo de conflito que ocorreu na JP referente a oposição de perspectivas do futuro foi em relação de como a empresa poderia começar a agir na área de responsabilidade social. A questão foi colocada na reunião geral, a qual é realizada a cada quinze dias, para que toda a empresa pudesse expor o que considerava possível e como seria a ação da empresa nesta área.

A empresa foi dividida em duas partes: uma conservadora que defendia que a empresa deveria estudar, primeiramente, qual era a capacidade que tem de atender a demanda desta área, estudar com calma qual seria o conhecimento dos consultores para trabalhar com esta nova área para depois incluir no portfólio da empresa esta nova área de atuação; o outro grupo, defendia que a Júnior deveria entrar nesta área o mais rápido possível antes que outra empresa o fizesse, acham que a JP já estava preparada para atuar nesta área e que já deveria acolher projetos com este fim.

Foram várias reuniões gerais de muita discussão e o conflito entre essas duas correntes não era resolvido. Houve várias negociações, até que se decidiu que a JP iria pesquisar num espaço de curto prazo as possibilidades de atuação na área de RH e depois seria exposta, novamente, a toda empresa para que com dados concretos se pudesse tomar uma decisão. Este é um exemplo de conflito que ocorreu na empresa e que mostra como foi feita a negociação com toda a empresa. Toda a empresa se sentiu responsável pela decisão que foi tomada.

Geralmente, empresa de consultoria trabalha com grupos de consultores para a realização de projetos, pois o diagnóstico a ser realizado nos clientes precisa ser feito por diferentes visões para que também diversas soluções sejam propostas e a melhor delas seja encontrada depois de muita discussão entre os consultores. Desta forma, a qualidade do trabalho se torna melhor e os resultados são mais positivos.

Empresas de consultoria preferem trabalhar com equipes de consultores, pois assim conseguem reunir num grupo diferentes competências que serão necessárias para a realização de um projeto específico. Assim, uma pessoa acaba contribuindo de acordo com suas finalidades e acaba por enriquecer o trabalho da equipe, gerando valor ao cliente final.

Na JP, os grupos são formados segundo as habilidades requeridas pelo projeto. Assim, num projeto de pesquisa, por exemplo, serão necessárias pessoas que entendem de computador, que saibam fazer planilhas e gráficos e pessoas que saibam se relacionar bem, que saibam negociar, para que consigam extrair informações de outras instituições para o seu projeto. Quando surge um projeto na JP, a área de RH procura saber quais são as habilidades requeridas para a realização do projeto e depois os interessados se inscrevem para a vaga. O RH fica encarregado de verificar se os inscritos possuem as competências necessárias para assim realizar as alocações nas equipes.

A JP é considerada uma empresa com atividades que por si só são motivadoras. Isto ocorre porque eles enxergam que os serviços que prestam às organizações do terceiro setor e órgãos públicos são uma forma de contribuir para o melhoramento da sociedade. A própria empresa difunde estas idéias quando fala na sua missão que a empresa tem por objetivo contribuir para a sociedade em geral. Este é um dos elementos de motivação da empresa: “consultoria para o terceiro setor e órgãos públicos como uma forma de ajudar a sociedade.” Além disso, os membros se sentem motivados porque todas as ferramentas que aprenderam na faculdade podem, de fato, exercerem na prática. Assim, eles se sentem motivados até mesmo em relação à faculdade porque começam a encontrar sentido no que estudam.

A área de recursos humanos também procura adequar o número de projetos aos seus membros, de forma com que todos se mantenham ocupados trabalhando e que cada atividade seja alocada de acordo com o perfil dos membros. Assim, há uma maior satisfação por parte dos consultores que estarão fazendo o que gostam, na área que gostam e que sempre se sentirão úteis para a empresa.

## **5. CONCLUSÃO**

Acreditamos que estes relatos das empresas juniores são relevantes para o estudo das relações entre pessoas na pequena empresa. Podemos apreender com as empresas juniores a questão da autonomia e maior participação dos colaboradores, como formas de você envolver e comprometer estes. Temos um maior dinamismo organizacional e respostas rápidas por parte dos colaboradores, o que é um fator positivo. A imaturidade é um aspecto que trabalha contra as empresas juniores, já que os alunos são muito inexperientes, além de novos em termos etários.

Temos um forte traço de cultura organizacional e comportamento humano de que a pequena empresa tem que ter um líder, e que este tem que ter uma liderança autocrática, pois estas empresas estão sempre em fase de crescimento. A disciplina se faz necessária, mas ter uma única forma de pensar e agir na maioria das vezes não é o mais correto. Apreendemos também que a disciplina é um fator fundamental para o funcionamento com as equipes, sendo que equipes são a forma de atuação das empresas juniores. (KATZENBACH 2002)

Os colaboradores das empresas juniores utilizam-se de sua competência emocional nas discussões de planejamento, onde temos conflitos de percepções e, alguns de uma forma mais empáticas se destacam para reduzir a discussão e fazer os lados se escutarem. Aqui temos a maturidade que começa a ser aprendida, pelos colaboradores das empresas juniores, com a experiência prática

Inovação é uma idéia diferente implantada com sucesso que produz resultados econômicos positivos. Trata-se da idéia de se levar as pequenas empresas a investir mais no desenvolvimento da capacidade de iniciativa e de ousadia do seu pessoal responsável.

O empreendedorismo é caracterizado pela capacidade de criação, pelo foco e pelos resultados. A criação advém do sonho ou da imagem mental materializada na crença. O foco origina-se na visão sistêmica que se denota na exata intenção de todos os atos do empreendedor. Os resultados surgem a partir da ação criativa focada e sabiamente persistente. Esta é uma lição vivenciada que tenho tido com os colaboradores das empresas juniores.

Colocamos que as empresas juniores não devem remunerar seus colaboradores, e sim fornecer ajuda de custos, pois o fator motivacional são as necessidades de aprendizagem e aquisição de experiência. Incentivos monetários, extrínsecos podem destruir os motivos intrínsecos.(ROBBINS 2005 ; LACOMBE 2005). A ajuda de custos seriam o pagamento de refeições, transportes, estacionamento e etc, no exercício da função de colaborador.

Os casos práticos são muito importantes para o aprendizado em administração, pois esta é uma ciência social aplicada. A questão é que as empresas juniores são compostas de alunos de 1º e 2º anos, e estes não podem assumir trabalho de amplitude e complexidade maiores, visto que eles ainda não possuem total conhecimento teórico, não se formaram e não tem experiência de trabalhos anteriores. Aqui começam os seus limites.

#### **BIBLIOGRAFIA:**

BEATTY, Richard; BECKER, Brian; HUSELID, Mark. *Scorecard para Recursos Humanos*. Campus, Rio de Janeiro. 2005

DUTRA, Joel Souza. *Competências*. São Paulo, ed. Atlas, 2004

DUTRA, Joel Souza. *Competências- Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna*. São Paulo, ed. Atlas, 2004

DUTRA, Joel Souza. *Gestão de Pessoas. Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas*, Atlas, São Paulo. 2002

FLEURY, Maria Tereza Lema e outros. *As pessoas na organização*. São Paulo, Editora Gente, 2002

HUNTER, James C. *O Monge e o Executivo. Uma História sobre a Essência da Liderança*. Rio de Janeiro 2003

KATZENBACH, J.R. e SMITH, D.K., *Equipes de Alta Performance*, Rio de Janeiro, ed. Campus, 2002

- LACOMBE, F.S.J.M. *Recursos Humanos: Princípios e tendências*. São Paulo, Saraiva, 2005
- PICCHIAI, Djair. *Dimensionamento quantitativo de recursos humanos em hospitais públicos e privados*. FGV-EAESP-NPP- Relatório de Pesquisa, 2000
- PICCHIAI, Djair. *Mudança em Instituições Hospitalares: Análise do Processo e Estudo da Ação do Administrador Hospitalar*. FGV-EAESP-NPP- Relatório nº3, 1998
- QUINN, Robert. E e outros. *Competências Gerenciais. Princípios e aplicações*. Ekevier. Rio de Janeiro, 2003
- ROBBINS, S.P. *Comportamento Organizacional*. Prentice Hall Brasil – 11ª ed, Rio de Janeiro, 2005
- SENNETT, Richard. *A cultura do Novo Capitalismo*. Record. Rio de Janeiro, 2006
- ULRICH, David. *Os Campeões de Recursos Humanos*. São Paulo, 2000
- VERGARA, Silvia Constante. *Gestão de Pessoas*. Atlas,<sup>a</sup> ed. São Paulo, 2006