

## ***CONSULTORIA EMPRESARIAL: A FUNÇÃO DO CONSULTOR NAS EMPRESAS***

**Judite Belfort<sup>2</sup>**

**RESUMO:** Com o intuito de contribuir para a disseminação da função do consultor e de suas principais atribuições, elaborou-se esse trabalho onde se fala da implantação de uma consultoria e utilizando diversas fontes de pesquisa sobre o assunto como bibliografias, revistas especializadas, artigos científicos e análise de dados. A partir de entrevistas e reuniões de acompanhamento na empresa-caso concluiu-se que a presença humana é capaz de alterar o comportamento de uma pessoa e principalmente da organização que deverá modificar seu modo de ser e agir e que é o consultor empresarial que tem essa responsabilidade. É ele que após apresentações, entrevistas e acompanhamentos, identifica as dificuldades, as necessidades, os pontos fortes e fracos e sugere as mudanças a serem implementadas na organização.

**PALAVRAS-CHAVES:** Organização; Comportamento; Pensamento Sistêmico; Motivação; Mudanças.

**ABSTRACT:** With the intention of contributing for the dissemination of the consultant's function and of your principal attributions, that work was elaborated where it is spoken about the implantation of a consultoria and using several research sources on the subject as bibliographies, specialized magazines, scientific goods and analysis of data. Starting from interviews and accompaniment meetings in the company-case was ended that the human presence is capable to alter a person's behavior and mainly of the organization that should modify your way of to be and to act and that is the managerial consultant that has that responsibility. It is him that after presentations, interviews and accompaniments, it identifies the difficulties, the needs, the strong and weak points and he/she suggests the changes they be implemented her/it in the organization.

**KEYWORD:** Organization; Behavior; Thought Sistêmico; Motivation; Changes.

---

<sup>1</sup> Artigo apresentado em curso de Administração da Universidade Federal de Rondônia-UNIR que tem como orientadora a Prof<sup>a</sup> Msc. Mariluce Paes de Souza, como requisito para conclusão do curso

<sup>2</sup> Judite Belfort de Jesus é acadêmica do 8º período do curso de Administração da Universidade Federal de Rondônia – UNIR, 2003.

## Introdução

A consultoria é a prestação de serviço que mais tem se destacado e tem sido objeto de estudo devido controvérsias, principalmente por se tratar de matéria não regulamentada e de vulnerabilidade quanto a princípios, filosofias e controle.

O consultor, nome dado ao profissional que presta o serviço tem a função de identificar as origens e propor soluções para os problemas, dificuldades e necessidades de uma organização em muitos casos não possui a qualificação apropriada para exercer a função. E, como tem sido crescente a prática desta função por não especialistas e não credenciados, os interessados, o consumidor, o cliente, o usuário junto a quem os consultores atuam, ou seja, empresários, executivos e funcionários em geral, precisam está atentos para não contratar mão-de-obra não qualificada e entregar sua organização nas mãos de qualquer curioso.

Do latim *consultare*, “aconselhar” é aquilo que um consultor realiza. É um processo interativo e um agente de mudanças externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisão, não tendo, entretanto, o controle direto da situação. Embora, no início muitos não se considerassem consultores, a verdade é que diariamente, um número cada vez maior de profissionais resolvem atuar nesta área. Todas as vezes que você aconselha alguém que esteja diante de uma escolha, você está dando uma consultoria.

Descrever é caracterizar, apresentar características de alguém, coisa ou lugar enquanto sujeito, desenvolvendo a percepção e a sensibilidade (MARTINS, 2001). O propósito desse artigo é avaliar a função do consultor nas empresas, identificando sua formação, habilidades técnicas, áreas de atuação e métodos aplicados na prestação dos serviços. Utilizou-se para pesquisa empírica uma empresa-caso que contratou os serviços de consultoria. A metodologia aplicada foi a pesquisa descritiva com revisão bibliográfica e de coleta e análise de dados secundários, a partir de questionários e entrevistas com os funcionários, efetuados pela consultoria com o intuito de proceder o levantamento de atividades e proceder às mudanças necessárias na empresa-caso.

A empresa-caso estudada é uma entidade de natureza jurídica de direito privado sem fins lucrativos que tem por objetivo, promover e apoiar a pesquisa científica, tecnológica, filosófica e cultural em todos os seus aspectos e fases, propiciando as instituições contratantes, todo apoio e meios necessários à

consecução dos seus objetivos. É responsável por realizar os estudos no campo da produtividade e qualidade empresarial, visando a integração empresa-estado além da elaboração de estudos, projetos, pesquisas e prestação de serviços para órgãos públicos e privados em todas as áreas do conhecimento.

A empresa-caso possui sede própria, sistemas de informática interligados em rede, parque gráfico e profissionais qualificados, colocando à disposição dos interessados os mais variados tipos de prestação de serviços como cursos de pós-graduação “Lacto Sensu” e “Stricto Sensu”, treinamentos e capacitações, realização de vestibulares e concursos públicos, assessoria e consultoria, serviços de cerimonial e na organização de eventos, além de prestar serviços gráficos.

### **O administrador e o consultor**

A princípio defendia-se que para ser um consultor, o profissional deveria ser formado em Administração de Empresas, isto por que acreditava-se que este já traz consigo algumas referências do comportamento de grandes líderes e experiência nas tomadas de decisão. O curso de administração é amplo, nele é generalista; nele aprende-se de tudo um pouco principalmente a ter uma visão ampla do presente e avaliar as tendências futuras, além de saber lidar com pessoas, ser responsável pela organização, planejar e fazer “funcionar” uma empresa, pública ou privada. O administrador tem como principal meta atingir o máximo de qualidade, produtividade e rentabilidade. Podendo atuar como executivo com uma visão abrangente ou em setores como marketing, finanças, produção, recursos humanos, comércio exterior (XAVIER, 1998). Tem um amplo leque de atividades, que engloba desde acompanhamento e avaliação de recursos humanos, com a elaboração de planos de carreiras até o montante e distribuição dos investimentos, definindo cronogramas e quais equipamentos serão necessários em cada etapa dos projetos em andamento.

Segundo Tragtenberg (1974), a necessidade de gerenciamento teve início já nas incipientes organizações públicas criadas pelos monarcas locais do antigo Egito, China, Mesopotâmia, e até na América dos Incas, com o fim de construir e manter operando canais nas margens cultiváveis dos grandes rios e, naturalmente, para arrecadar impostos dos lavradores na forma de grãos do excedente agrícola não consumido na alimentação. Para gerenciá-las, foram então, nomeados funcionários letrados, os antecedentes dos administradores atuais. Existe uma interação muito grande entre a administração e as ciências sociais, particularmente o direito, a

ciência política, economia, sociologia, psicologia social e antropologia. Sob o impacto e a influência das ciências sociais, a administração evoluiu da engenharia humana, com ênfase em como executar racionalmente coisas, para a ciência social aplicada, em que a decisão racional constitui a variável fundamental.

O crescimento das empresas privadas na segunda metade do século XX estendeu-se para as Forças Armadas, universidades, repartições governamentais, igrejas, hospitais, de sorte que todas essas organizações passaram a necessitar de administradores profissionais. A função do administrador é dirigir negócios. Entre suas atribuições está um amplo leque de atividades, que engloba desde o acompanhamento e avaliação de recursos humanos, com a elaboração de planos de carreira, até o montante e distribuição dos investimentos, definindo, por exemplo, cronogramas e equipamentos necessários para cada uma das etapas do projeto em andamento (LOBO, 1994).

Para Chiavenato (2000) a administração, tal como se encontra atualmente, é o resultado histórico e integrado da contribuição cumulativa de numerosos precursores, filósofos, economistas, estadistas, e empresários que, no decorrer dos tempos, foram cada qual no seu campo de atividades, desenvolvendo e divulgando suas obras e teorias.

Observa-se que profissionais formados em Administração em função do currículo e do conhecimento adquirido durante o curso estão mais aptos a exercerem a função de consultor não somente pelo aspecto histórico, mas também pelo vasto aprendizado e vivências adquiridas. Porém, nada impede que um economista, um engenheiro ou qualquer outro profissional seja um consultor. É necessário apenas que ele tenha uma formação acadêmica e que detenha alguma experiência no seu ramo de atuação, aliada a práticas e vivências da Administração, principalmente no que diz respeito à tomada de decisão. Ser capaz de conduzir uma empresa ao alcance de seus objetivos, com o comprometimento de todos os envolvidos, tem se tornado o diferencial entre o consultor excelente e os demais. Portanto, mais do que nunca, hoje as empresas buscam profissionais que consigam conciliar resultados com gestão das pessoas.

Para Drucker apud Bonaparte e Flaherty (1976) o consultor além de ser aquele com quem o cliente possa falar sobre problemas e dificuldades, ele é quem diz aquilo o que o cliente não quer ouvir, mas que precisa ser dito. Se para melhorar o desempenho de uma determinada área é necessário dizer “Que apesar do

extraordinário esforço, o João não é competente” ele terá que dizer, pois tendo identificado o foco de um problema precisará de mecanismos para começar a saná-lo mesmo que demore algum tempo.

**“A consultoria é uma espécie de psiquiatria não licenciada. Em primeiro lugar ouve-se uma quantidade inaudita de coisas a respeito das vidas particulares do cliente, muitas das quais de fato não se escuta, porém em alguns casos os fatos são tão espantosos que sem que se perceba já se está tendo um relacionamento pessoal com o cliente o que é de grande valia, pois se estabelece uma relação confiante e agradável”**(Drucker,1976, p. 310).

Com base nos conceitos de Drucker (1976), Mocsányi (1997) e Block (2001) descreve-se quais as principais atividades executadas pelo consultor. Para Drucker (1976) o consultor é aquele que identifica as necessidades e sugere as mudanças. Para Mocsányi (1997) ser consultor é uma forma especial de exercer a própria profissão. Para Block (2001) é quando uma pessoa está em posição de exercer alguma influência sobre um indivíduo, grupo ou organização, mas que não tem poder direto para produzir mudanças ou programas de implementação. Percebe-se que embora o tema pareça ser novo, a consultoria enquanto profissão e estilo de vida já existe no mercado há mais de 15 anos.

A década de 90 foi marcada pela falta de emprego. Após a demissão, muitos profissionais, apesar da grande quantidade de trabalhos a serem realizados, não conseguiam sua recolocação no mercado. Muitos foram os motivos que dificultaram novas admissões de pessoal, mas principalmente, a árdua tarefa de selecionar um novo profissional e os altos custos que isto proporcionava às empresas. Assim, os profissionais que eram demitidos ou pediam demissão, investiam tudo o que tinham num negócio próprio, fosse uma franquia, ou algo especializado.

No entanto, nem sempre o negócio era sinal de sucesso. Isso não quer dizer que abrir uma empresa seja uma má opção profissional, tampouco quer dizer que vai dar lucros imediatos. Segundo Mocsányi (1997) parte dos profissionais que optaram por essa forma de ganhar a vida, começaram a se sentir frustrados por não gozarem mais de todas as atenções e mordomias que outrora possuíam, acabaram perdendo sua satisfação pessoal e profissional.

É nesse momento que surge uma outra forma alternativa de trabalho, ser independente, trabalhando com autonomia, assim como ocorre num negócio próprio, porém, este profissional trabalhará na área que se formou e sempre atuou. Essa é

uma das principais características da consultoria, sendo talvez esse o motivo que tem atraído cada vez mais os profissionais.

### **O papel do consultor**

O consultor é um agente externo alguém que soma sua “visão de fora”, sua neutralidade e suas vivências à competência da empresa para planejar e realizar ações efetivas. Pode-se caracterizar suas principais atividades na seqüência abaixo.

O processo interativo é o conjunto estruturado de atividades seqüenciais que desenvolvem ações recíprocas, lógicas e evolutivas, visando atender, preferencialmente, suplantar as expectativas e necessidades dos clientes. O agente de mudanças externos é o profissional capaz de desenvolver comportamentos, atitudes e processos que possibilitem à empresa transacionar pró-ativa e interativamente com os mais diversos fatores do ambiente empresarial. A responsabilidade de auxiliar as pessoas enquanto o consultor salvo raras exceções, estar direcionado a proporcionando metodologias, técnicas e processos que determinem a sustentação para os executivos das empresas a tomarem suas decisões com qualidade. Na tomada de decisão é escolhida dentre vários caminhos alternativos que levam a determinado resultado. É uma parte do processo decisório, o qual tem as seguintes partes: o dado, o tratamento, a informação, a alternativa, o recurso e o resultado.

A consultoria empresarial é um dos segmentos de prestação de serviços que mais têm crescido no mundo, inclusive no Brasil, onde com o crescimento do parque industrial e a necessidade de atualização do conhecimento, das técnicas e metodologias de gestão empresarial, resultante da globalização, foram fatores impulsionantes para esse crescimento.

Os serviços de consultoria podem ser prestados de duas maneiras: por empresas de porte, especializadas em Consultoria de grandes proporções e pelo consultor individual onde o que predomina é seu nome, seu currículo e relacionamento pessoal.

Conforme Block (2001), num sentido mais amplo, o termo consultoria define qualquer ação que você adota em relação a um sistema do qual você não faz parte. Assim, acima de tudo, para se falar sobre algo é necessário que se saiba do que se está falando, precisa-se ser especialista no assunto e não um mero conhecedor, do contrário, as pessoas não irão pedir conselhos. E, para lidar com pessoas é

necessário ter algumas habilidades interpessoais como ouvir, apoiar, sugerir ou criticar suavemente – que possam basicamente manter um relacionamento.

O ambiente organizacional compreende tanto o ambiente externo quanto o interno. Conforme Neves (1998), o ambiente externo ou macroambiente é formado por algumas variáveis que exercem muita ou pouca influência nas empresas. Variáveis políticas, tecnológicas, econômicas e sociais compõe esse ambiente. Já o ambiente interno representa as potencialidades desenvolvidas pela instituição abrangendo não só seus sistemas, mas também os recursos humanos, materiais, físicos, etc. Do mesmo modo é importante salientar que existe dois tipos de consultores: os internos e os externos. Os primeiros agem de forma mais introspectiva, pois, estão inseridos no universo da empresa de forma constante, e por mais profissional que sejam, tenderão a não enxergar eventuais problemas. O segundo tipo, os externos são aqueles que não tem ligação com a empresa, são contratados para prestar a consultoria e, após a realização do trabalho acabam com seu vínculo, sua ligação. Ambos são importantes, mas dependendo da situação ou do tipo de trabalho a ser realizado, dá-se preferência ao consultor externo.(BLOCK, 2001).

Para Mocsányi (1997), o consultor interno é alguém que está encaixado diretamente na hierarquia da empresa. Possui um gerente e até certo ponto precisa satisfazê-lo; geralmente age mais por ordem do que por vontade ou escolha própria. Assim, se ele “camuflar” resultados visando à ordem ou mesmo tentando amenizar situações que não condizem com o esperado, corre-se o risco da consultoria não gerar os resultados almejados. Já os consultores externos não enfrentam esse problema, pois estando de fora da empresa, não detém compromisso, laços ou “amizade” com os gestores, podendo opinar e interagir após o diagnóstico dos problemas. O mercado é potencialmente mais amplo para eles.

A consultoria faz parte das inúmeras transformações pela qual passa o mundo moderno, Neves (1998) diz que a última década do século está marcada pela aceleração das mudanças e pela organização.

A definição do produto ou serviço que o consultor vai oferecer ao mercado representa o principal item para a sua consolidação no mercado. Ele representa o elo de ligação entre a sua consultoria e a empresa-cliente. Porter *apud* Montgomery (1998) defende que existem diferenças marcantes nos padrões de competitividade em cada país; nenhuma nação conseguirá ser competitiva em todos ou mesmo na

maioria dos setores industriais. De modo semelhante acontece com os consultores. Os profissionais que não definirem o produto de sua atividade de consultoria, ou seja, o que realmente estão vendendo para o mercado, não devem ser chamados de consultores, pois apesar de ser visível o crescimento desse tipo de prestação de serviços no país, deve-se estar atento que ninguém pode ser especialista em tudo, por isso os contratantes devem desconfiar se o contratado afirmar ter competência em várias áreas.

A vantagem competitiva do consultor é definida num tripé que contempla três componentes a especialidade que está sendo oferecida; a competência e o nível de conhecimento do consultor; e, o estilo e a amplitude de atuação.

Mocsányi (1997), defende que para se firmar no mercado, o consultor não pode sair por aí oferecendo e vendendo seus serviços, o que ele pode é tornar seu produto conhecido através de algumas técnicas de mercado, como: palestras, publicações, ou rede de relacionamentos. Ele deve elaborar sua proposta e plano de trabalho de acordo com uma estrutura de projetos, para facilitar a análise e o acompanhamento pela empresa-cliente, bem como a própria realização dos serviços de consultoria.

A competência é o pré-requisito fundamental para um consultor. Para Resende (2000), a competência é um atributo que melhora a capacidade de atuação das pessoas e das organizações, aumentando as possibilidades de êxito. Desta forma, para se obter êxito nas atividades a serem desenvolvidas, faz-se necessário elaborar um planejamento estratégico procurando ajustar a empresa ao seu ambiente, tentando resolver seus problemas e limitações, passando assim a destacar uma estratégia para alcançar os objetivos almejados.

Segundo Drucker (1980), as principais funções de quem está no comando são: planejamento, organização, direção e controle.

No planejamento é possível identificar quais são os objetivos de uma organização, quais são os meios disponíveis para atingi-los e qual a melhor forma de utilizá-los. Na organização são identificados os problemas internos à empresa e inerentes ao seu ambiente externo, buscando ajustar as variáveis controladas a estas condições. O resultado desta avaliação servirá de base para a retomada do processo de planejamento em um ciclo contínuo. Na direção são tratados a manutenção das rotinas operacionais e o estímulo às iniciativas inovadoras, garantindo um alto grau de motivação e uma permanente troca entre o cumprimento



dos objetivos da organização e dos indivíduos que nela trabalham. Por fim, realiza-se a avaliação que consiste em implementar o plano estratégico, alocando os recursos disponíveis de forma otimizada sendo possível controlar os resultados.

Uma organização é um grupo de pessoas trabalhando em conjunto para o cumprimento de uma missão, propósito, objetivo ou meta comum. Trata-se de uma associação humana, formalmente constituída, com desenvolvimento de atividades/tarefas inter-relacionadas, para alcance de objetivos previamente determinados. Habilidades são conhecimentos específicos que resultam de entendimento, informação, prática e aptidão. Dessa forma o consultor não é um simples curioso ou conhecedor de causas e causos, e sim alguém que de fato detém um grande conhecimento no que diz respeito a diagnóstico, planejamento, tomada de decisão e gestão de pessoas. Um consultor precisa de três tipos de qualidade. As qualidades básicas que apóiam a produção das pessoas; as fundamentais, que estão ligadas aos processos e produtos; e, as complementares ou finais, onde estão inseridos os serviços e o atendimento aos clientes. Resende (2000) defende que todos são dotados de aptidões mentais e intelectuais, mas que alguns desenvolvem mais que os outros. Assim, o consultor empresarial deve se destacar desenvolvendo algumas capacidades como: compreensão, análise, síntese, discernimento, além dos raciocínios: lógico, dedutivo, numérico e espacial. A qualidade e a criatividade são outras duas características importantes. Elas devem estar presentes em todas as atividades a serem desenvolvidas tendo em vista o êxito nos resultados almejados.

### **O processo de consultoria na empresa-caso**

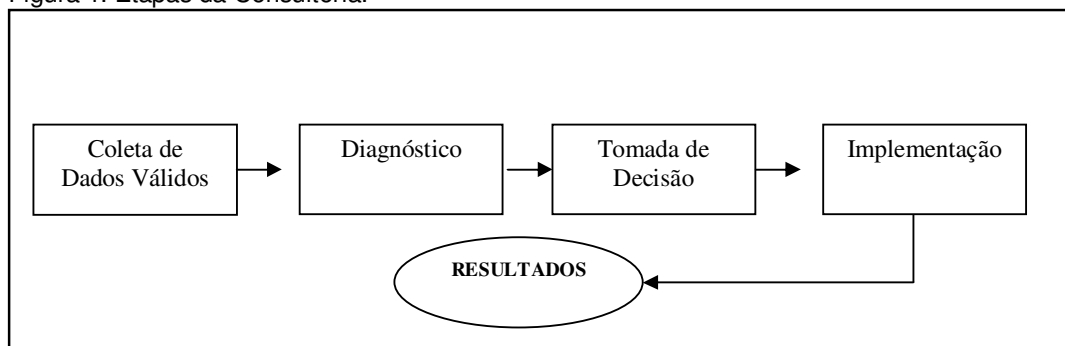
Considerando a necessidade de estar preparada para enfrentar os desafios do mundo atual, como qualidade na prestação de serviços e inovação nos aspectos tecnológicos, a empresa-caso contratou o serviço de uma consultoria a fim de apoiar seus novos projetos, bem como analisar as propostas e identificar as dificuldades que pudessem estar ocasionando a baixa produtividade do quadro funcional. O consultor contratado possuía vasta experiência no ramo, com formação profissional em Administração de Empresas; pós-graduado (MBA) em Recursos Humanos e mestre em Engenharia da Produção. Possui formação técnica em Planejamento, Avaliação de Treinamento, Legislação Trabalhista, Tecnologia da Gestão,

Desenvolvimento Estratégico, Terceirização de Serviços, Liderança e Gestão Estratégica, possuindo as habilidades necessárias construídas ao longo dos anos como: gerente de empresa de grande porte; coordenador de Programa de Desenvolvimento Gerencial; e, assessor empresarial. Atua como palestrante em Congressos, Seminários, Simpósios, Workshops, sendo ainda pesquisador e professor universitário de Gestão Empresarial, Planejamento Estratégico e Administração de Recursos Humanos, confirmando a visão de Bateman/Snell (1998), onde os Administradores necessitam de uma gama de habilidades para realizar as atividades com êxito e sucesso e confirma também os conceitos de Resende (2000), que defende que os consultores necessitam de competências essenciais e pessoais para a realização de suas atividades.

Para se obter sucesso e reconhecimento, muitas pessoas que desejam ou já são consultores, buscam técnicas e procedimentos para alcançar a eficácia na profissão. Porém, não bastam apenas às técnicas, mas também conteúdo, responsabilidade e confiança.

Não existe um modelo eficiente ou um manual passo a passo de como realizar uma consultoria eficiente. O que existe são cinco fases importantes para a obtenção dos resultados almejados:

Figura 1. Etapas da Consultoria.



Fonte: Composição da autora, 2003.

Cabe salientar que o consultor é uma mão-de-obra extra contratada para realizar um trabalho específico, mas quem, com efeito, decide se acata ou não as sugestões propostas pelo consultor é o gerente ou aquele que está no comando. É ele que detém o controle total. O consultor deve aplicar seus conhecimentos especializados para implementação dos planos de ação que atinjam as metas propostas.

Na ocasião, com pouco mais de cinco anos de existência e composta por quarenta e dois funcionários, a empresa-caso necessitava se reorganizar de modo a obter qualidade na prestação dos serviços, velocidade na transmissão das informações e na inovação dos aspectos tecnológicos. Para o início das atividades, foi elaborado um plano de trabalho dividido em cinco etapas distintas.

A primeira etapa consistiu em levantar e proceder análise da documentação da estrutura organizacional da empresa. Em seguida, elaborou-se o instrumento para a coleta de dados utilizando-se questionários e roteiro de entrevista, sendo realizado um pré-teste com o mesmo. Após a coleta e a verificação dos dados, que permitiu levantar as atividades executadas na empresa, foi feita a análise e a interpretação dos resultados obtidos, reforçando a importância do estudo da estrutura interna de uma organização permite identificar seus elementos constitutivos, suas inter-relações e disposições. Por fim, elaborou-se um relatório com o resultado da análise e as propostas de mudanças (SOUSA, 2001).

Figura 2: Etapas do Plano de Trabalho

<b>1ª Etapa</b>	<b>2ª Etapa</b>	<b>3ª Etapa</b>	<b>4ª Etapa</b>	<b>5ª Etapa</b>
Levantamento da Documentação.	Elaboração e Pré-Teste do Instrumento de Coleta de Dados	Coleta de Dados	Análise e Interpretação dos Dados	Elaboração de Relatório.

Fonte: Composição da autora, 2003.

Segundo Chiavenato (2000), as organizações constituem a forma dominante de instituição na sociedade. Elas permeiam todos os aspectos da vida moderna e envolvem participação de numerosas pessoas. Porém, ela é limitada por recursos escassos, devendo determinar a melhor alternativa de alocação visando atingir os melhores resultados.

A estrutura ou forma de organização de uma empresa possui três aspectos principais, conforme seqüência abaixo.

A divisão do trabalho que consiste na designação de tarefas específicas a cada uma das partes da empresa; a autoridade que é o poder derivado da posição ocupada pela pessoa (autoridade oficial) devendo ser combinado com inteligência, experiência, valor moral da pessoa (autoridade pessoal); e, a hierarquia ou cadeia

escalar que é a linha de autoridade existente em cada empresa, pode-se dizer que é o caminho por onde percorre uma ordem a ser executada, do escalão mais baixo, passando por todos os escalões intermediários até chegar ao ponto onde deva ser executada Bateman/Snell (1998). Com base nessa premissa, identificou-se a necessidade de reorganizar a estrutura organizacional da empresa-caso, o que foi feito após a coleta de dados, onde foram aplicados os questionários e realizadas as entrevistas, sendo identificadas as atividades executadas em cada setor da empresa.

Foi proposta uma estrutura organizacional para a empresa-caso sendo composta da seguinte forma:

- ✓ Organograma;
- ✓ Missões básicas dos órgãos;
- ✓ As interações entre os projetos e gerências;
- ✓ Regimento Interno.

Para Sousa (2001), existe vários tipos de organogramas, alguns simples, outros sofisticados e até complexos, mas sempre refletem a realidade empresarial, ou seja, a estrutura organizacional.

Observa-se que o modelo de organograma implantado na empresa-caso é do tipo linear-matricial, o qual apresenta algumas vantagens que se adequam ao tipo de serviço prestado pela empresa, predominantemente projetos, podendo ser coordenados por especialistas funcionais flexibilizando a empresa no que se refere às mudanças.

Na composição da estrutura também foi elaborado o Regimento Interno que reúne as principais atividades das Gerências, contendo a Estrutura Administrativa Geral e a Administração Superior.

Seguindo o Plano de Trabalho proposto, as atividades que se seguiram foram:

- ✓ A Elaboração do PGRH – Programa de Gestão de Recursos Humanos;
- ✓ O Mapeamento e Elaboração dos Fluxos dos Processos;
- ✓ A Elaboração das Instruções Normativas
- ✓ A Informatização da Gestão Empresarial.

### **Clima e cultura organizacional**

Segundo Luz (2003), a cultura organizacional influencia o comportamento de todo indivíduo e grupo dentro da organização por que ele impacta o cotidiano da organização, suas decisões, as atribuições de seus funcionários, formas de comportamento, punições e relacionamento.

Os desafios da consultoria no que diz respeito à aplicação dos questionários, entrevistas para levantamento das atividades, tiveram início com a convocação de uma reunião extraordinária com todos os funcionários da empresa-caso para que tomassem conhecimento do trabalho que havia de ser feito. Muitos se preocuparam imaginando que a consultora seria uma espécie de espiã que estaria em constante ronda atrás de um descuido, um erro que poderia acarretar a demissão do praticante. Para acabar com o temor e a desconfiança, foi estabelecido uma relação de causa-efeito com os colaboradores onde foi bastante difundido que o sucesso do trabalho dependeria da responsabilidade e da cooperação de cada um, tendo sempre o cuidado de não se contradizer nas atitudes que estariam por vir, pois falar sobre colaboração e comporta-se de forma diferente causa confusão e é auto-enganador (BLOCK, 2001).

Embora o clima seja afetado por fatores externos à organização, como por exemplo, condições de saúde, educação, lazer, etc., a cultura organizacional é uma de suas principais causas. A empresa-caso possuía um perfil muito tradicional e conservador; na verdade isso está pressuposto na teoria pois na prática estava acontecendo o inverso.

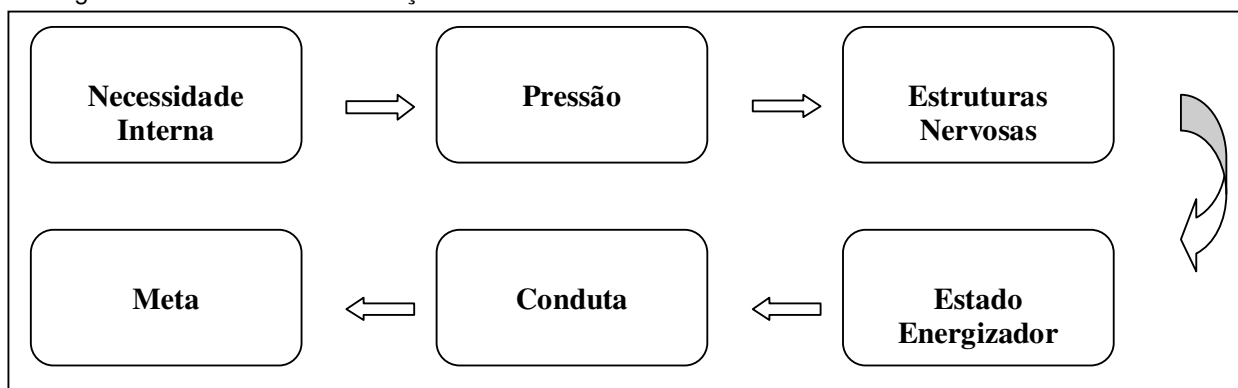
O que chamava à atenção era como aqueles profissionais se comportavam; sendo uma empresa que prestava auxílio a outras instituições, deveriam apresentar um perfil que fosse condizente com sua posição, mas isso não estava acontecendo. Observou-se que parte dos colaboradores, na faixa etária dos 25-35 anos de idade, estavam com o que Chiavenato (2000) chamou de Síndrome do *Homo Economicus* que seria o conceito de que toda pessoa só é motivada a trabalhar pelo medo da fome e da miséria e pela necessidade de dinheiro para se sustentar. Assim fazia-se necessário modificar os conceitos e a cultura organizacional, que representa o conjunto de suposições importantes partilhadas pelos membros da empresa a respeito da organização, suas metas e práticas na empresa-caso.

Foram definidas as primeiras medidas a serem tomadas no que diz respeito à gestão de pessoas. É importante destacar por que a alta direção deve sempre ouvir seus funcionários, pois desta forma a mão-de-obra, ao perceber o apoio e atenção

que está recebendo, poderá se motivar ou ficar satisfeita. O papel dos Recursos Humanos enquanto administrador de pessoal é justamente o de apoiar a Direção e no caso da consultoria, proporcionar o elo de ligação entre os funcionários e o condutor das mudanças através dos seus anseios e desejos. Para Lopes (2003), a Administração de Pessoal deve conciliar os interesses complementares da empresa, traduzidos em eficiência, produtividade, lucro, continuidade do negócio, com os interesses individuais refletidos em realização pessoal, possibilidade de desenvolvimento, participação, aceitação e bem-estar pessoal. Ambas devem caminhar juntas.

Antes de apresentar os resultados das atividades realizadas com o intuito de modificar o comportamento e a visão dos funcionários da empresa-caso, é preciso entender o que é motivação. Para Soto (2002), é a pressão interna surgida de uma necessidade, também interna, que exercita as estruturas nervosas e origina um estado energizador que impulsiona o organismo à atividade iniciando, guiando e mantendo a conduta até que alguma meta (objetivo, incentivo) seja conquistada. Percebe-se como os interesses e necessidades, tanto por parte da alta direção quanto da parte operacional, devem caminhar para a mesma direção, pois uma vez não compatíveis não há como serem atingidas as metas propostas.

Figura 3: O Processo de Motivação



Fonte: Composição da autora, 2003.

A necessidade é uma sensação pessoal de carência. Algumas pessoas sentem-se impulsionadas pela necessidade de ter êxito, outras pela necessidade de serem apreciadas, de se sentir seguras no trabalho. Assim, se o indivíduo consegue reduzir sua sensação de deficiência, isso reduz também a intensidade da força

motivadora. Identificou-se uma profunda apatia por parte dos funcionários da empresa-caso.

Como foi dito anteriormente, a síndrome de Homo Economicus predominava nessa Empresa. E isto levou a buscar uma resposta para uma pergunta implícita, o que fazer para melhorar o comportamento dos funcionários? Como motivá-los? Conforme Teles (1994), não basta aumentar os salários, participação nos lucros ou vantagens adicionais. É necessário também os elementos incentivadores os quais Herzberg chamou de fatores higiênicos pois sua presença não alicerça as bases mas sua ausência produz insatisfação.

Durante a realização das entrevistas em cada uma das Gerências para mapear os processos, essa questão ficava evidente. Ao término das entrevistas, foram realizadas reuniões Gerenciais para discutir as necessidades e apresentar as propostas de melhorias. Para o início das atividades de motivação, foi aprovada a realização do Workshop Vivencial cujo objetivo era desenvolver o comportamento dos funcionários e estando todos presentes, poderiam manifestar suas críticas, opiniões, desejos e sugestões de forma bem clara, objetiva e descontraída. Identificou-se com isso as principais dificuldades encontradas por cada funcionário no cumprimento de suas atividades. Percebeu-se como muitos agiam que isoladamente, só se preocupando em cumprir suas obrigações. No final do evento, foi apresentada proposta de melhorias.

É importante destacar que nesse Workshop, cuja participação foi de 93% do quadro funcional, foram utilizados os conceitos do pensamento sistêmico, a quinta disciplina que segundo Senge (1999), as empresas mais bem sucedidas são aquelas que aprendem. Para ser uma organização que aprende, é necessário desenvolver as cinco disciplinas essenciais.

A primeira delas é o pensamento sistêmico. Nela as empresas e os outros feitos humanos são como sistemas, conectados por fios invisíveis de ações inter-relacionadas, que muitas vezes levam anos para manifestar seus efeitos umas sobre as outras. O pensamento sistêmico é um quadro de referência conceitual, um conjunto de conhecimentos e ferramentas desenvolvido ao longo dos anos para ajudar a modificá-lo efetivamente. Faz-se necessário ter uma visão global da empresa e seus problemas e não apenas de uma área isolada. Em seguida vem o domínio pessoal cuja disciplina esclarece e aprofunda a visão pessoal dentro da

empresa. É através dela que se estimula o crescimento pessoal dos colaboradores fazendo ele se sentir parte importante da empresa.

Destacam-se também os modelos mentais que são os pressupostos profundamente arraigados que influenciam o modo de ver e agir no mundo. É necessário desmistificar alguns conceitos que impedem alguns colaboradores de mudar ou de provocar mudanças de comportamento na organização. A visão compartilhada é quando existe uma visão genuína, as pessoas dão tudo de si e aprendem não por que são obrigadas, mas por que querem. A prática da visão compartilhada envolve as habilidades de descobrir “as imagens do futuro” que estimulem o compromisso e o envolvimento de todos. Por fim, a aprendizagem em equipe onde a principal ferramenta desta disciplina é o diálogo, pensar em conjunto. A disciplina do diálogo também envolve o reconhecimento dos padrões de interação que dificultam a aprendizagem em equipe.

Pôde-se perceber que na empresa-caso buscava-se o aprimoramento constante seja nas atividades internas seja nas externas. Porém, fazia-se necessário pensar sistematicamente, ou seja, todos deveriam pensar como uma equipe, como um todo onde cada funcionário desempenhasse suas atividades com responsabilidade levando em conta que outro necessitaria de suas informações. É na quinta disciplina de Senge que os gestores devem estar atentos. Hoje não se foca mais o indivíduo e sim a equipe. As empresas devem evitar que o colaborador aja pensando somente nele, em seus objetivos e projetos, mas terá que pensar coletivamente, fazendo da empresa uma organização em constante processo de aprendizagem uns com os outros.

Após a realização do workshop foram realizados outros eventos como: picnic festivo, palestras motivadoras, Semana Interna de Prevenção a Acidentes, dentre outros.

### **Gerenciando os recursos humanos**

A gestão de pessoas consiste em várias atividades, como descrever e analisar os cargos, planejar os recursos humanos, recrutamento, seleção, orientação e motivação das pessoas, remuneração e treinamento (CHIAVENATO, 1999). Assim, para a elaboração do plano, a consultoria procedeu da seguinte forma:



Primeiro, foi elaborado e aplicado os questionários para levantamento das atividades realizadas e o perfil dos funcionários. Em seguida, realizou-se entrevistas com os funcionários para avaliação de desempenho, perspectivas, nível de motivação e/ou dificuldades e por fim, tabulou-se os resultados, procedendo análise e apresentação dos resultados em reunião gerencial. A gestão dos Recursos Humanos da empresa-caso foi adequadamente instrumentalizada para coordenar e controlar seu quadro funcional através de suas Políticas de Recursos Humanos, onde contém a análise, a descrição e o desenho dos cargos, o recrutamento e a seleção pessoal, administração de cargos e salários, incentivos e benefícios sociais, avaliação de desempenho dos funcionários, treinamento e desenvolvimento pessoal e organizacional.

### **Identificando e mapeando os processos**

O fluxograma, de maneira geral, procura apresentar o processo passo a passo, ação por ação. Sabe-se que o processo é formado pelos movimentos de papéis entre pessoas e unidades da organização e tem, sempre, um início e um fim claramente delimitados. Segundo Oliveira (2000), o objeto do estudo de processo é o de assegurar a fluidez dessa movimentação e manter os limites de cisão dentro de princípios que não permitam a ineficiência e ineficácia de todo o processo. Foram realizadas entrevistas em cada uma das Gerências da empresa-caso para levantar as atividades desenvolvidas e possíveis necessidades.

Para efeito de pesquisa, apresenta-se o processo de mapeamento passo a passo de uma das Gerências da empresa-caso.

Foram identificados quatro setores principais nesta Gerência. A primeira delas é o Setor de Recursos Humanos que tem por funções principais executar o recrutamento e seleção, garantindo o cumprimento das Leis Trabalhistas, controle do Registro de Ponto e a capacitação dos funcionários; o Setor de Patrimônio tem como principais funções administrar o Ativo Permanente, procedendo ao tombamento dos bens patrimoniais e a elaboração dos Termos de Comodato, Posse e Guarda e Doações; o Setor de Material que tem por funções principais, administrar o almoxarifado, efetuando pesquisa de preços, negociando com os fornecedores e adquirindo materiais e equipamentos; e, ainda, o Setor de Serviços Gerais que tem por funções principais, a utilização e o controle dos veículos, providenciando a

manutenção preventiva e corretiva dos carros, cuidando da limpeza dos prédios e mantendo os serviços da copa, bem como controlando a entrada e a saída de pessoas, veículos e bens patrimoniais.

Foram realizadas entrevistas com o gerente responsável e os funcionários da área e após identificar quais as principais necessidades elaborou-se proposta de melhorias.

Pesquisas apontam que para obter sucesso em um projeto uma das condições essenciais é a cultura predominante em cada empresa, que determina a atividade ou reação diante de novas ou melhores idéias para solucionar problemas. É importante que cada pessoa na empresa, tenha oportunidade para desempenhar seu papel, com inteligência e interesse, buscando a satisfação no seu trabalho. É só se chega à qualidade com constância dos propósitos e coerência nas informações.

Com relação à promoção, a única forma de ser praticada na empresa-caso está veiculada a produtividade, ou seja, ao desempenho positivo durante o período considerado para avaliação obedecendo ao interstício de dois anos.

O termo norma compreende as instruções escritas, visíveis e invisíveis. As normas modulam a forma como o indivíduo desempenha seu papel na organização, refletindo a burocracia e toda a cultura organizacional, (FIORELLI, 1996). Toda organização necessita de normas não somente para se cumpridas, mas principalmente, compreendidas, uma vez que sua função é regular e moldar o trâmite dos documentos e projetos.

Com base nos fluxogramas desenvolvidos, elaborou-se as instruções normativas cuja finalidade é orientar os colaboradores e interessados em obedecer ao trâmite estabelecido (em caso de materiais, móveis) ou decisões em caso de questionamentos pontuando cada etapa e Gerência envolvida.

### **A informatização da gestão empresarial**

É importante destacar que uma das propostas de melhoria na realização das atividades chaves na empresa-caso foi a implantação da informatização da gestão empresarial. A informática foi introduzida nas organizações, com o objetivo de aumentar a produtividade e a redução do quantitativo e pessoal alocado à área administrativa. Os sistemas deveriam gerar diversos relatórios para serem analisados e tratados pelo pessoal do administrativo (LOPES/GASPARINI,1997). Sob essa visão, a consultoria percebeu que para alcançar os objetivos almejados, a

empresa-caso teria que informatizar suas áreas fazendo com que todas as Gerências estivessem interligadas. Após a compra dos equipamentos, foram contratados profissionais altamente qualificados e em seguida adquiriu-se um software que atendesse as necessidades. Após a apresentação, a apreciação e aprovação o sistema pela Diretoria o mesmo foi implementado na empresa-caso.

A fase mais importante e mais complexa do projeto era adequar as necessidades às limitações do sistema. Há cada quinze dias eram realizados testes e reuniões para discutir as principais dificuldades encontradas e as propostas e sugestões de melhoria, onde após análise as mesmas eram implementadas sendo avaliados os resultados. Apto o mesmo era implantado sendo feito um acompanhamento do seu desenvolvimento. Quando era identificado alguma dificuldade, eram realizadas novas reuniões com as Gerências.

Feito os ajustes iniciais, percebeu-se que o sistema conseguiu processar as informações chaves conseguindo satisfazer as necessidades das gerências envolvidas.

### **Ações estratégicas**

Segundo Snell (1998), planejamento é o processo consciente e sistemático de tomar decisões sobre objetivos e atividades que uma pessoa, um grupo, uma unidade de trabalho ou uma organização buscarão no futuro. Assim, o planejamento não constitui uma resposta informal ou casual a uma crise; constitui-se um esforço com um propósito. Planejar a organização significa estabelecer critérios viáveis para que a empresa encontre o caminho do sucesso em suas operações, pela aplicação de idéias capazes de trazer a eficácia no desempenho global de suas áreas como um todo, pela avaliação de ameaças e oportunidades, pontos fortes e pontos fracos e, diminuindo perigos e acidentes na busca da melhoria dos principais resultados.

A atividade de Desenvolvimento Organizacional (DO) é um desafio. Fiorelli (2000), defende que ele é uma espécie de linha de trabalho que se vale da psicologia e da sociologia para enfrentar os problemas humanos em uma empresa, que tem por objetivo identificar as necessidades dos departamentos, desenvolver o trabalho em equipe, diagnosticar o ambiente da empresa e tentar reformular o comportamento das pessoas e grupos. Com essa premissa, realizou-se junto às Gerências da empresa-caso, entrevistas, reuniões e atividades a fim de serem

identificadas as necessidades, as ações, as metas e os principais objetivos de cada uma. Realizado o processo de identificação dessas necessidades, o resultado foi tabulado e apresentado em um evento externo a todos os funcionários onde puderam avaliar suas funções e metas a serem alcançadas. Com base nas informações, organizou-se um Plano de Ação e na oportunidade foi desenvolvido um Programa de Treinamento em parceria com diversas instituições com o intuito de desenvolver o capital humano.

## **Conclusão**

Pensamento Sistêmico. Essa é a palavra-chave que descreve este trabalho. As empresas passam por constantes alterações dentro do seu espaço interno e externo, a globalização criou esta realidade que precisa ser acompanhada, de perto por estas organizações. Quem quiser continuar no mercado têm que buscar qualidade, mas com coerência em suas atitudes sem, no entanto, perder seu foco e principalmente pensar coletivamente. E isto só se consegue quando seus valores e princípios passam a ser repetido e reforçado dia após dia.

O trabalho do consultor empresarial permitiu que as atividades e os processos na empresa–caso fossem desenvolvidos e merecessem atenção uma vez que antes do mapeamento das atividades das Gerências as mesmas não tinham um direcionamento coerente.

Da sua contratação à implantação, pode-se destacar que a consultoria conseguiu desenvolver o pensamento sistêmico que Senge (1999) tanto defendeu, ou seja, pensar no grupo, nas necessidades do grupo. Isso foi de grande valia para a empresa-caso, pois, é importante que cada pessoa tenha oportunidade para desempenhar seu papel, buscando a satisfação no seu trabalho e, permitindo que se tenha acesso às informações para poder trabalhar e participar das reuniões com sugestões e críticas.

A presença humana é capaz de alterar o comportamento de uma pessoa e principalmente da organização que deverá modificar seu modo de ser e agir. O administrador tem por objetivo conduzir as pessoas na organização e resolver os problemas utilizando os conhecimentos intuitivos e científicos adquiridos ao longo do tempo. O consultor empresarial também tem essa responsabilidade. É ele que após apresentações, entrevistas e acompanhamentos, identifica as dificuldades, as necessidades, os pontos fortes e fracos e sugere as mudanças a serem

implementadas na organização. É como um conselheiro aquele com quem o cliente fala sobre problemas e dificuldades, dizendo o que ele precisa ouvir mas não tem quem o faça.

Propôs-se avaliar os resultados da implantação de uma consultoria empresarial na empresa-caso, através de uma pesquisa, onde houve o acompanhamento de todas as atividades desenvolvidas, como participação e condução de reuniões, entrevistas e levantamento das necessidades, elaboração das diretrizes estratégicas, reformulação de sua estrutura organizacional, e, elaboração de programas de capacitação e de desenvolvimento humano.

Assim, conclui-se que o objetivo do trabalho foi atendido uma vez que consultoria conseguiu não só resgatar a motivação dos funcionários através da reformulação no comportamento organizacional, desenvolvendo a capacidade dos funcionários através da satisfação de suas necessidades e na condução de suas atividades, como também conseguiu implementar as mudanças no que se refere à estrutura organizacional da empresa.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- LERNER, Walter .Organização Participativa: Mais uma poderosa tecnologia na busca da competitividade.São Paulo: Atlas, 1996;
- LOBO, Mário de Castro. O administrador que somos. Revista Brasileira de Administração, Pernambuco, Edição Maio, 1994;
- TRAGTENBERG, Maurício. Burocracia e Ideologia. São Paulo, Ática, 1974;
- CHIAVENATO, Idalberto, Introdução Geral da Administração, Rio de Janeiro: Campus, 2000;
- DRUCKER, Peter. Administração em Tempos Turbulentos. São Paulo, Pioneira, 1980;
- BLOCK, Peter.Consultoria: O desafio da liberdade. São Paulo: Makron Books, 2001;
- MOCSÁNYI, Dino Carlos. Consultoria: O que fazer, Como vender? São Paulo: Gente, 1997;
- LOPES, Roberto e GASPARINI, Anteu Fabiano. Gerência de Informática, São Paulo, Atlas, 1997;
- BATEMAN/SNELL, Administração Management, São Paulo, Atlas, 1998;
- LUZ, Ricardo, Gestão do Clima Organizacional, Rio de Janeiro, Qualitymark, 2003;
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial. São Paulo, Atlas, 2000;
- SOTO, Eduardo. Comportamento Organizacional: O impacto das emoções, São Paulo, Thomson, 2002;

- NEVES, Geraldo Moreira. Gerência Administrativa, Rio de Janeiro SENAC, 1998;
- TELES, Antônio Xavier. Psicologia Organizacional: A psicologia na empresa e na vida em sociedade, São Paulo, Ática, 1994;
- CHIAVENATO, Idalberto, Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações, Rio de Janeiro, Campus, 1999;
- SENGE, Peter. A Quinta Disciplina: Arte e prática da organização que aprende, São Paulo, Best Seller, 1999;
- MONTGOMERY, Cynthia. Estratégia: a busca da vantagem competitiva, Rio de Janeiro, Campus, 1998;
- FIORELLI, José Osir. Psicologia para Administradores, São Paulo, Atlas, 2000;
- BONAPARTE/FLAHERTY, Peter Drucker: Filosofia & Métodos, São Paulo, Pioneira 1976;
- XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. Você S. A., São Paulo, STS, 1998;
- RESENDE, Enio, O Livro das Competências, Rio de Janeiro, Qualitymark, 2000;
- SOUSA, Oliver Chagas. Relatório de Estágio, 2001;
- MARTINS, Gilberto de Andrade. Manual para Elaboração de Trabalhos Acadêmicos. São Paulo, Atlas, 2001.