



Fundação

CECIERJ

Consórcio **cederj**

Centro de Educação Superior a Distância do Estado do Rio de Janeiro

Consultoria Organizacional

Volume único

Ricardo Thielmann
Murilo Alvarenga Oliveira



**GOVERNO DO
Rio de Janeiro**

**SECRETARIA DE CIÊNCIA,
TECNOLOGIA, INOVAÇÃO E
DESENVOLVIMENTO SOCIAL**

**UNIVERSIDADE
ABERTA DO BRASIL**

**MINISTÉRIO DA
EDUCAÇÃO**



Apoio:



FAPERJ

Fundação Carlos Chagas Filho de Amparo
à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro

Fundação Cecierj / Consórcio Cederj

www.cederj.edu.br

Presidente

Carlos Eduardo Bielschowsky

Vice-presidente

Marilvia Dansa de Alencar

Coordenação do Curso de Administração

UFRJ - Silvestre Prado de Sousa Neto

Material Didático

ELABORAÇÃO DE CONTEÚDO

Ricardo Thielmann

Murilo Alvarenga Oliveira

COLABORADOR

Juliano dos Santos Moreira

COORDENAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO INSTRUCIONAL

Cristine Costa Barreto

SUPERVISÃO DE DESENVOLVIMENTO INSTRUCIONAL

Romulo Siqueira Batista

DESENVOLVIMENTO INSTRUCIONAL E REVISÃO

Lúcia Beatriz da Silva Alves

Mariana Pereira de Souza

AValiação DO MATERIAL DIDÁTICO

Thaís de Siervi

Departamento de Produção

COORDENAÇÃO DE PRODUÇÃO

Fábio Rapello Alencar

COORDENAÇÃO DE REVISÃO

Cristina Freixinho

COPIDESQUE

Cristina Freixinho

REVISÃO TIPOGRÁFICA

Equipe CEDERJ

ASSISTENTE DE PRODUÇÃO

Ronaldo d'Aguiar Silva

DIRETOR DE ARTE

Alexandre d'Oliveira

PROGRAMAÇÃO VISUAL

Alexandre d'Oliveira

Bianca Lima

Márcia Valéria de Almeida

Sanny Reis

ILUSTRAÇÃO

Fernando Romeiro

Clara Gomes

CAPA

Fernando Romeiro

PRODUÇÃO GRÁFICA

Verônica Paranhos

Copyright © 2005, Fundação Cecierj / Consórcio Cederj

Nenhuma parte deste material poderá ser reproduzida, transmitida e gravada, por qualquer meio eletrônico, mecânico, por fotocópia e outros, sem a prévia autorização, por escrito, da Fundação.

T432c

Thielmann, Ricardo.

Consultoria organizacional. v. único / Ricardo Thielmann, Murilo Alvarenga Oliveira. – Rio de Janeiro : Fundação CECIERJ, 2005.

318 p. ; 19 x 26,5 cm.

ISBN: 978-85-7648-795-1

1. Consultoria organizacional. 2. Disfunções organizacionais. 3. Processo de consultoria. I. Oliveira, Murilo Alvarenga. II. Título.

CDD 302.35

Referências Bibliográficas e catalogação na fonte, de acordo com as normas da ABNT.
Texto revisado segundo o novo Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa.

Governo do Estado do Rio de Janeiro

Governador

Luiz Fernando de Souza Pezão

Secretário de Estado de Ciência, Tecnologia, Inovação e Desenvolvimento Social

Gabriell Carvalho Neves Franco dos Santos

Universidades Consorciadas

**CEFET/RJ - CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO
TECNOLÓGICA CELSO SUCKOW DA FONSECA**
Diretor-geral: Carlos Henrique Figueiredo Alves

**FAETEC - FUNDAÇÃO DE APOIO
À ESCOLA TÉCNICA**
Presidente: Alexandre Sérgio Alves Vieira

**IFF - INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO,
CIÊNCIA E TECNOLOGIA FLUMINENSE**
Reitor: Jefferson Manhães de Azevedo

**UENF - UNIVERSIDADE ESTADUAL
DO NORTE FLUMINENSE DARCY RIBEIRO**
Reitor: Luis César Passoni

**UERJ - UNIVERSIDADE DO ESTADO
DO RIO DE JANEIRO**
Reitor: Ruy Garcia Marques

UFF - UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
Reitor: Sidney Luiz de Matos Mello

**UFRJ - UNIVERSIDADE FEDERAL DO
RIO DE JANEIRO**
Reitor: Roberto Leher

**UFRRJ - UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL
DO RIO DE JANEIRO**
Reitor: Ricardo Luiz Louro Berbara

**UNIRIO - UNIVERSIDADE FEDERAL
DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO**
Reitor: Luiz Pedro San Gil Jutuca

Consultoria Organizacional

Volume único

SUMÁRIO

Aula 1 – Conceitos gerais sobre consultoria organizacional _____	7
<i>Ricardo Thielmann</i>	
Aula 2 – Disfunções organizacionais _____	31
<i>Ricardo Thielmann</i>	
Aula 3 – Competências do consultor organizacional _____	61
<i>Murilo Alvarenga Oliveira</i>	
Aula 4 – A consultoria na perspectiva do Desenvolvimento Organizacional _	89
<i>Ricardo Thielmann</i>	
Aula 5 – O processo de consultoria _____	121
<i>Murilo Alvarenga Oliveira</i>	
Aula 6 – Diagnóstico de consultoria: analisando os fatos _____	157
<i>Murilo Alvarenga Oliveira</i>	
Aula 7 – Diagnóstico de consultoria: mapeando os problemas _____	175
<i>Murilo Alvarenga Oliveira</i>	
Aula 8 – Fase de implementação e controle _____	203
<i>Murilo Alvarenga Oliveira / Ricardo Thielmann</i>	
Aula 9 – A pesquisa-ação no contexto da consultoria organizacional ____	229
<i>Ricardo Thielmann</i>	
Aula 10 – Interação da consultoria com a empresa-cliente _____	249
<i>Murilo Alvarenga Oliveira</i>	
Aula 11 – Consultoria em algumas áreas funcionais das empresas: criando caso _____	267
<i>Ricardo Thielmann</i>	
Aula 12 – Ética de atuação do consultor _____	289
<i>Murilo Alvarenga Oliveira</i>	
Referências _____	313

Conceitos gerais sobre Consultoria Organizacional

Ricardo Thielmann

AULA





1

Meta da aula

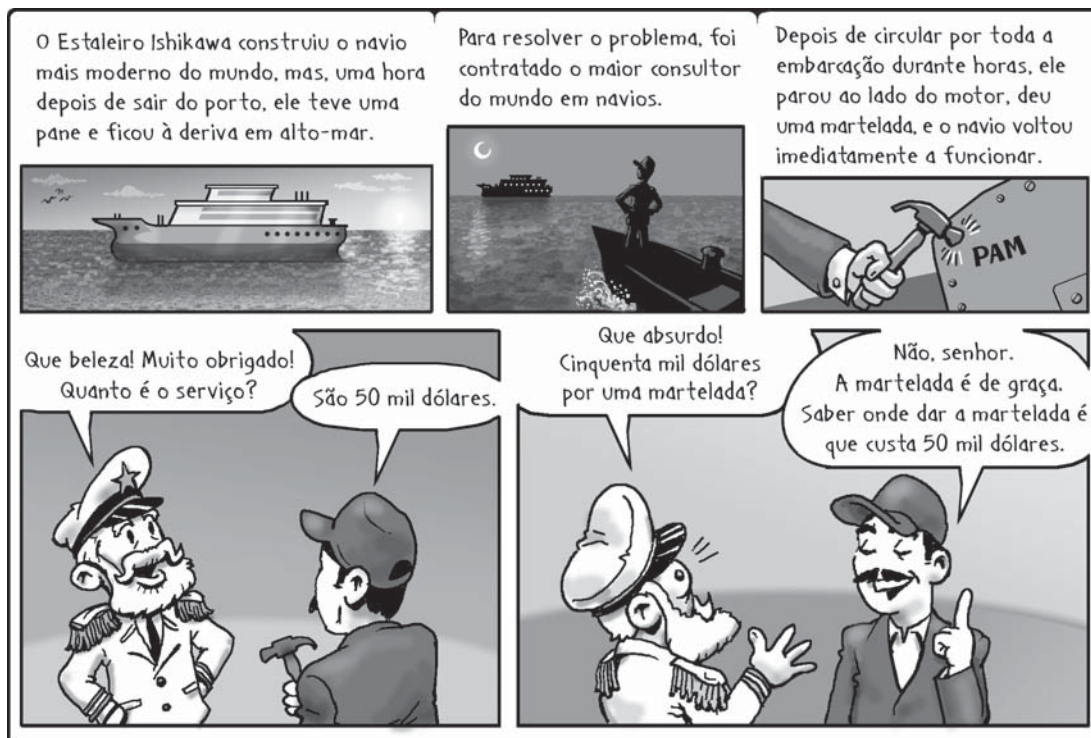
Apresentar o ambiente onde está inserida a Consultoria Organizacional, assim como os conceitos gerais do tema e um breve histórico deste tipo de atividade.

objetivos

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:

- 1  diferenciar as atividades de produção e de serviço;
- 2  reconhecer o que é um serviço de consultoria organizacional;
- 3  identificar os diferentes tipos de configurações das empresas de consultoria;
- 4  identificar as tendências e as perspectivas futuras da consultoria organizacional.

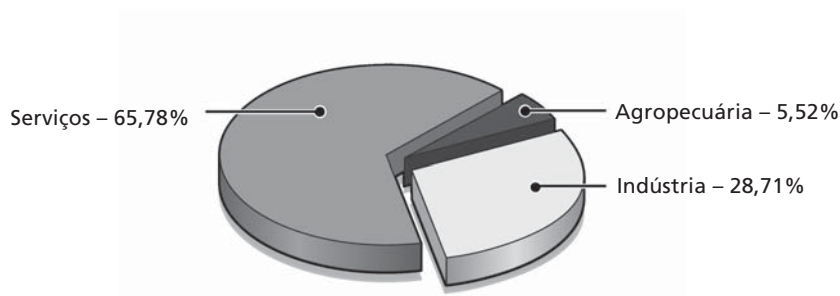
INTRODUÇÃO



O setor de serviços vem passando por uma mudança revolucionária nas últimas décadas, sendo que a criação deste tipo de organização foi bastante acelerada, em especial após o término da Segunda Guerra Mundial.

Segundo Gaither & Fraizer (2005), no mercado americano mais de dois terços de toda força de trabalho estão empregados em serviços, e mais da metade desses trabalhadores está em empregos de escritório; aproximadamente dois terços do produto interno bruto (PIB) são produzidos pelos serviços; há um enorme superávit comercial nos serviços; e o investimento por trabalhador de escritório agora ultrapassa o investimento por trabalhador de fábrica.

No Brasil, a situação do setor de serviços é praticamente a mesma. A seguir, o **Gráfico 1.1** mostra a contribuição dos três principais setores da economia no PIB.

Gráfico 1.1: Participação dos Serviços no PIB brasileiro - 2007

Fonte: IBGE, 2008.

DIFERENÇAS ENTRE PRODUTO E SERVIÇO

Percebe-se atualmente que a diferenciação entre um produto e um serviço pode se tornar um pouco difícil já que, na maioria das vezes que se compra um produto, este vem acompanhado de um serviço facilitador, ao passo que, quando um serviço é comprado, quase sempre vem acompanhado de um produto facilitador.

Um bom exemplo que demonstra a compra de um produto acompanhado de um serviço facilitador é a aquisição de um carro. Quando se compra um carro zero quilômetro em uma concessionária autorizada, não se adquire apenas o veículo (produto), mas também uma série de serviços associados, como seguros, serviços de manutenção gratuita e, dependendo do carro, *status*.

Quanto à aquisição de um serviço acompanhado de um produto facilitador, podemos citar como exemplo o próprio serviço de consultoria, em que o consultor oferece o seu conhecimento para a solução de um problema, podendo também fornecer uma tecnologia de informação que permite a automação de algum processo organizacional.

Uma análise da natureza dos serviços começa com a percepção de que o serviço consiste de um pacote de benefícios implícitos e explícitos, executados dentro de instalações de suporte utilizando-se de bens facilitadores.

Muitas técnicas tradicionais de gerenciamento e controle baseadas na indústria manufatureira têm aplicações diretas para o setor de serviços, no entanto, ignorar as diferenças entre as necessidades destes setores pode levar a falhas (CORRÊA, 2006). É necessário que se reconheçam as características especiais dos serviços que fazem com que a gestão de suas operações seja diferente da gestão de manufatura.

Os serviços diferem dos processos de manufatura em diversos aspectos. Assim, para que se entenda o processo de planejamento e controle das operações de serviços, serão apresentadas, antes de tudo, a tipologia das operações de serviços e uma comparação com as operações de manufatura.

CARACTERÍSTICAS DOS PROCESSOS DE SERVIÇOS

De acordo com Corrêa (2004), as principais características das operações de serviços são:

- **Intangibilidade:** os serviços são experiências que o cliente vivencia, enquanto os produtos são bens físicos que podem ser possuídos. A intangibilidade dos serviços torna difícil a avaliação dos resultados e da qualidade do serviço prestado. Um bom exemplo de intangibilidade é a prestação de serviços médicos. No momento em que o paciente recebe a consulta ele está recebendo um bem intangível, que é o diagnóstico para os sintomas apresentados.

- **Presença e participação do cliente no processo:** serviços precisam da presença do cliente para serem produzidos, já os produtos não. Devido à necessidade do cliente no processo, fatores como o projeto das instalações, gestão de filas, mão-de-obra utilizada e tecnologia são critérios importantes, por meio dos quais os clientes avaliam o serviço. Em uma consulta médica, por exemplo, o paciente participa ativamente da prestação de serviços, pois é a partir dos sintomas que ele apresenta que o médico dará o diagnóstico.

- **A produção e o consumo são simultâneos:** os serviços são criados e consumidos simultaneamente e, por isso, não podem ser estocados. Assim, é mais difícil utilizar a capacidade produtiva eficientemente em sistemas de prestação de serviços. A qualidade também é afetada, pois é criada durante o momento de contato entre o cliente e o funcionário servidor; assim o pessoal de **FRONT OFFICE** tem papel fundamental para o sucesso da empresa. No exemplo da consulta médica, o diagnóstico não pode ser estocado, pois para cada paciente será fornecido um diagnóstico diferente.

FRONT OFFICE

Termo em inglês utilizado para designar os funcionários de frente de escritório, ou seja, funcionários que atuam diretamente nas operações da empresa, como, por exemplo, operadores de telemarketing, recepcionistas etc.

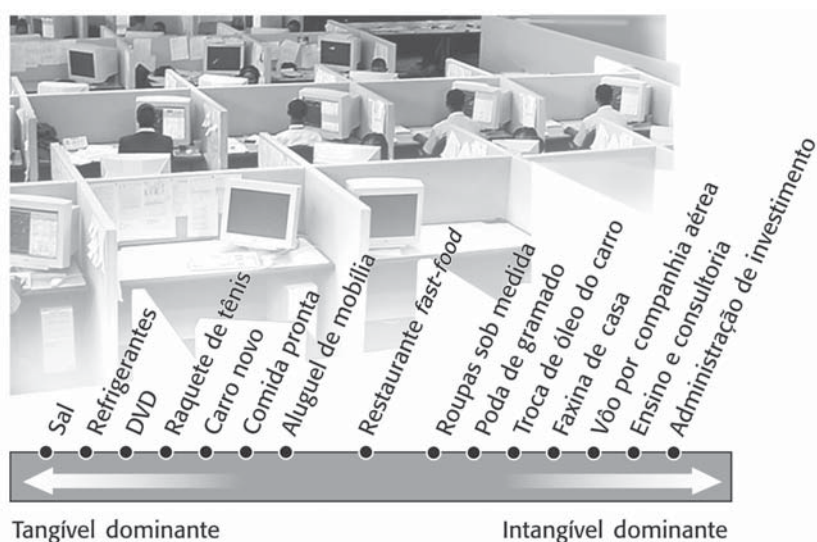


Figura 1.1: Domínio de elementos tangíveis versus intangíveis nos bens e serviços.

Atividade 1

Faça uma pesquisa em sua região e identifique pelo menos três empresas que prestam serviços e três empresas que produzam bens. Obtenha os seguintes dados destas empresas:

- Razão social
- Endereço
- Ramo de atuação
- Produto ou serviços fornecidos

Após esta pesquisa, aponte as características que você consegue identificar e que diferenciem estes tipos de empresas. Dê exemplos destas características para cada uma das empresas pesquisadas.

Resposta Comentada

Um exemplo de empresas que produzam bens são as indústrias em geral. As empresas industriais caracterizam-se por oferecer bens tangíveis. Estes bens são produzidos em um dado momento e consumidos em outro. Um bom exemplo é uma fábrica que produz aço.

O aço é produzido e, após a produção, é armazenado e posteriormente consumido em outras indústrias de transformação (automobilística, construção civil, eletroeletrônicos, etc.).

Alguns exemplos de empresas prestadoras de serviços são: de telemarketing, consultoria, engenharia, escritórios de advocacia, de contabilidade, escolas, salões de beleza, consultórios médicos etc.

As empresas prestadoras de serviços oferecem bens intangíveis, que são produzidos e consumidos ao mesmo tempo. Um bom exemplo é um salão de cabeleireiro, onde o serviço de corte de cabelo é produzido e consumido no mesmo momento. O serviço "corte de cabelo" não pode ser estocado. Assim, são as empresas de consultoria que oferecem serviços especializados para solução de problemas nas organizações.

DISFUNÇÕES ORGANIZACIONAIS

Conceito desenvolvido por Foguel (1995), que procura apontar uma série de doenças organizacionais, localizadas nos objetivos, políticas, estrutura, comportamentos, enfim, nas diferentes dimensões da vida organizacional. Estas disfunções organizacionais são as causas principais da deterioração das organizações. Para maiores detalhes, consultar a publicação.

AS ATIVIDADES DE CONSULTORIA COMO SERVIÇOS

Mas por que é importante entender as diferenças entre operações de manufatura e operações de serviços?

A compreensão das especificidades das operações de serviços e suas diferenças em relação à manufatura permitem analisar mais adequadamente sistemas de operações específicos.

A atividade de consultoria organizacional é tipicamente um serviço que tem como principal objetivo buscar a solução para problemas ou

DISFUNÇÕES ORGANIZACIONAIS.

Segundo Wilkinson (1994), a atividade de consultoria organizacional é *independente* e objetiva o desenvolvimento de serviços pessoais *qualificados* para clientes que precisam de ajuda para identificar e analisar problemas e oportunidades na gestão de seus negócios. As consultorias organizacionais recomendam soluções e sugestões que conduzem à ação, ou seja, estas sugestões deverão ser implementadas.

Independente e qualificado – a característica mais importante nesses termos é a imparcialidade na atuação do consultor, mas esse comportamento aumenta a complexidade no seu relacionamento com os clientes. Nem sempre as recomendações são agradáveis ou simples, mas deverão ser as melhores para os clientes em uma determinada situação. A qualificação pressupõe que o consultor esteja plenamente capacitado e fortemente embasado para fornecer suas recomendações (CROCCO; GUTTMANN, 2005).



Figura 1.2: O serviço de consultoria.

A partir deste conceito pode-se concluir que alguns serviços que podem ser oferecidos são:

- 1) Conselhos sobre análises, planejamento, organização, operação e controle das várias funções organizacionais.
- 2) Condução de estudos especiais, preparação de recomendações, propostas de programas e projetos e oferecimento de apoio técnico na implementação destes.
- 3) Revisão e sugestões de aprimoramentos das políticas, procedimentos, sistemas, métodos e relações organizacionais.
- 4) Introdução de novas idéias, concepções e métodos de gestão.

Essas consultorias organizacionais envolvem dois tipos de encontros com os clientes: atividades de consultas e “engajadas”.

As consultas normalmente consistem em providenciar conceitos e informações curtas. Esses conceitos e/ou informações curtas são apresentados em uma ou mais de uma discussão com o cliente. Muitas vezes esses conceitos e/ou informações podem representar pequenas definições que serão utilizadas na empresa e promovem pequenas contribuições para o desenvolvimento organizacional.

FOLLOW-UP

Processo de acompanhamento das ações desenvolvidas pela consultoria e síntese dos resultados obtidos. Geralmente, após o *follow-up* a consultoria deixa a empresa.

Os encontros “engajados” consistem em apresentar a forma em que o serviço de assessoria ou consultoria gerencial irá acontecer e tipicamente envolve muitas atividades, a saber: identificação de oportunidades ou problemas organizacionais, definição de alternativas para a tomada de decisões, formulação de propostas de ações, comunicação de resultados, implementação e **FOLLOW-UP**.

A atividade de consultoria organizacional é um processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida organização nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação (OLIVEIRA, 2006).

Para Kubr (1979), consultoria organizacional é o processo interativo entre um agente de mudanças (externo e/ou interno) e seu cliente (externo e/ou interno), que assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e colaboradores do respectivo cliente nas tomadas de decisão, não tendo, entretanto, o controle direto da situação que deseja ser mudada pelo mesmo.

Observa-se que os dois autores tratam a consultoria organizacional como um processo interativo, ou seja, um conjunto de atividades articuladas que possuem dados de entradas (informações, pessoas, máquinas e equipamentos) que sofrem mudanças e geram um conjunto de saídas (informações, pessoas, máquinas e equipamentos). Essas saídas são os resultados deste conjunto de atividades. Além disso, é um processo interativo caracterizado pela presença do consultor, enquanto agente de mudança, e o seu cliente.

Resumimos a seguir as principais características dos serviços de consultoria:

- serviço independente (imparcialidade);
- serviço de aconselhamento (experiência);
- serviço que provê conhecimento profissional e habilidades relevantes, com pragmatismo e comprometimento.

Outro conceito interessante é o oferecido pelo Institute of Management Consultants apud Crocco e Guttman (2005): consultoria empresarial é o serviço prestado por uma pessoa ou grupo de pessoas, *independentes e qualificadas* para a identificação e investigação de problemas que digam respeito a política, organização, procedimentos e métodos, de forma a recomendarem a ação adequada e proporcionarem auxílio na implementação dessas recomendações.

Pode-se afirmar, então, que a atividade de consultoria organizacional é uma atividade que promove a mudança, sendo realizada por profissionais independentes e qualificados, objetivando a investigação e a proposição de soluções de problemas organizacionais.

DEVERES UNIVERSAIS DA CONSULTORIA

A consultoria tem seis principais deveres universais, a saber:

- a) **AUXILIAR** – contribuir para o processo de desenvolvimento organizacional.
- b) **DIAGNOSTICAR** – identificar possíveis disfunções organizacionais, por meio de um instrumento de levantamento de dados. Um bom exemplo de diagnóstico organizacional é o modelo utilizado pela Fundação para o Prêmio Nacional de Qualidade.
- c) **SOLUCIONAR** – buscar alternativas para as disfunções organizacionais encontradas na empresa, por meio do processo de tomada de decisões.
- d) **ORGANIZAR** – proporcionar todas as coisas úteis ao funcionamento da empresa.
- e) **INOVAR** – prover soluções melhores e mais econômicas.
- f) **ACONSELHAR** – o aconselhamento serve de apoio para o empresário poder realizar diagnóstico organizacional, utilizar ferramentas, modelos e indicadores de gestão, e tem o intuito de orientá-lo sobre o ambiente e as tendências de negócios, ampliação para novos mercados, legislação e sucessão.

INOVAR

É a introdução de produtos ou processos tecnologicamente novos e melhorias significativas naqueles já existentes.

Considera-se que uma inovação tecnológica de produto ou processo tenha sido implementada se tiver sido introduzida no mercado (inovação de produto) ou utilizada no processo de produção (inovação de processo). As inovações tecnológicas de produto ou processo envolvem uma série de atividades científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras ou comerciais.

A firma inovadora é aquela que introduziu produtos ou processos tecnologicamente novos ou significativamente melhorados num período de referência (BRASIL, MCT, 2000).

Diagnóstico organizacional – levantamento de informações realizado na empresa que contrata a consultoria para servir de base para a realização da mesma. Esse levantamento de informações pode ser feito de várias maneiras. O diagnóstico tem uma amplitude abrangente que vai desde um nível genérico ao mais específico e isso irá determinar o nível de análise e da própria implementação. Esse tema será apresentado nas próximas aulas.

RAZÕES PARA USAR CONSULTORIAS

A utilização de consultores em organizações é importante pelo fato de as mesmas não possuírem todas as competências necessárias para a solução de seus problemas. Os consultores são contratados quando uma organização não possui pessoal capacitado para solucionar determinados problemas com as mesmas oportunidades de êxito. O consultor pode apresentar para a empresa novos métodos e ideias de um problema existente na empresa.



Alguns problemas organizacionais requerem muita atenção da alta administração de uma companhia por um espaço de tempo bastante longo. Todavia, a atividade rotineira da organização deixa pouco tempo para que a alta administração dê atenção a estes aspectos. Aí entra o consultor como um especialista que oferece soluções no tempo requerido, mas que se afasta da organização uma vez terminada a tarefa.

Outros problemas organizacionais, para serem resolvidos, precisam de uma visão externa. O consultor, na sua condição de independência, pode manter-se neutro e imparcial em situações nas quais ninguém da organização o seria.

Pode acontecer também que os tomadores de decisões solicitem dos consultores uma confirmação de ações que eles irão tomar. Esta confirmação muitas vezes é necessária para obter apoio para seus pontos de vista.

Schein (1969) identifica algumas razões para utilizar consultorias nas organizações, a saber:

1. os gestores geralmente não sabem o que está errado e necessitam de uma ajuda especial para diagnosticar quais são seus problemas atuais;
2. os gestores geralmente não sabem que tipo de ajuda os consultores podem lhes oferecer; eles precisam ser ajudados para descobrir que tipo de ajuda procurar;
3. muitos gestores têm uma intenção construtiva de melhorar as coisas, porém, necessitam de ajuda na identificação do que melhorar e como.

BENEFÍCIOS PROVENIENTES DAS CONSULTORIAS

Os principais benefícios das consultorias empresariais são:

- 1) Visão independente – isto é possível porque o consultor não é um membro da equipe da organização. O consultor traz objetividade e destaca problemas organizacionais. Os consultores experientes podem introduzir novas idéias na organização, com o objetivo de melhorar o seu desempenho.
- 2) Qualificações especiais – consultores com experiência possuem características e conhecimentos variados que auxiliam as empresas a melhorar seu desempenho.

- 3) Serviço profissional temporário – como pressuposto, qualquer processo de consultoria organizacional é realizado de forma temporária, ou seja, o consultor vem para a organização, desenvolve o processo de consultoria, prepara a organização para a mudança e acompanha o processo, até o momento em que deixará a empresa.

CONSULTORIAS EXTERNA E INTERNA

Observa-se que as consultorias podem ser divididas em dois tipos principais: externa e interna.

A consultoria externa apresenta como principais características a absoluta independência administrativa e legal da organização. Por este motivo a imparcialidade neste caso é maior que no caso de consultoria interna. A consultoria interna, por sua vez, tem como principal característica a participação do consultor como integrante de certa entidade organizacional.

Os serviços de consultoria externa serão preferidos em situações em que o consultor interno não está apto a garantir critérios de imparcialidade ou confidencialidade, ou quando não possuir a competência técnica requerida para o caso (KUBR, 1979).

A consultoria externa envolve, necessariamente, uma empresa/cliente, com suas necessidades de mudança de uma situação atual para outra situação melhor e, por outro lado, um consultor, com suas habilidades e vontade de ajudar no processo de mudança. Assim, consultores são pessoas contratadas para ajudar o cliente solicitante a reduzir a diferença entre seu estado atual e seu estado desejado. Seu cliente pode estar querendo apenas mais um cérebro para acrescentar idéias àquelas que já possui, ou pode estar querendo alguém “neutro” para propor soluções imparciais. Além disso, pode estar querendo habilidades, cenários ou linhas de raciocínio diferentes.

Já os serviços de consultoria interna são vistos como mais apropriados para aqueles problemas que exijam um profundo conhecimento da extrema complexidade das relações internas, procedimentos e fatores políticos que permeiam as grandes organizações (KUBR, 1979).

Atividade 2

A consultoria organizacional é o processo interativo entre um agente de mudanças (externo e/ou interno) e seu cliente (externo e/ou interno), em que o consultor assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e colaboradores do respectivo cliente nas tomadas de decisão, não tendo, entretanto, o controle direto da situação que se deseja ser mudada.

A partir deste conceito, identifique as palavras-chaves do serviço de consultoria organizacional. Explique cada uma delas.

Resposta Comentada

As principais palavras-chaves do conceito apresentado são:

- 1) Processo interativo, ou seja, exige a participação de um cliente e um agente de mudanças.*
- 2) Responsabilidade de auxiliar no processo de tomada de decisões, ou seja, a atividade de consultoria pressupõe a existência de um problema organizacional que não é solucionado de forma simples pela empresa. Ela necessita de um agente externo (consultor) para propor alternativas para a solução dos problemas.*
- 3) Independente, ou seja, o agente de mudança (consultor) deverá ser totalmente imparcial nas observações e soluções propostas.*

CONFIGURAÇÕES DE ORGANIZAÇÕES DE CONSULTORIA

Observa-se um aumento considerável das organizações no mundo, organizações cada vez mais complexas, que necessitam de competências profissionais e níveis de especialização cada vez maiores. Isso trouxe como consequência o desenvolvimento de organizações de consultoria, que oferecem serviços especializados e se organizaram de várias formas distintas.

Uma dessas formas é a especialização por funções administrativas, ou seja, empresas que se especializaram em atender uma única área funcional como administração da produção, administração financeira e contabilidade, marketing, finanças, dentre outras.

Outra forma de especialização é a por setores. Esse tipo de organização de consultoria tende a focar áreas de administração em que as diferenças setoriais são predominantes, e os elos da administração com a tecnologia são mais aparentes. Pode-se citar como exemplos empresas que atuam com consultoria em empresas mineradoras, empresas de distribuição, bancos, dentre outras.

Em relação à cobertura geográfica dos serviços, a tendência observada nos últimos tempos são empresas de consultorias que atravessam as fronteiras regionais e nacionais, acompanhando a tendência geral de negócios e empreendimentos transnacionais.

Em relação à configuração jurídica das empresas de consultoria, pode-se observar que estas podem assumir e se estabelecerem como pessoas jurídicas de direito privado – associações, fundações, sociedades (simples e empresárias).

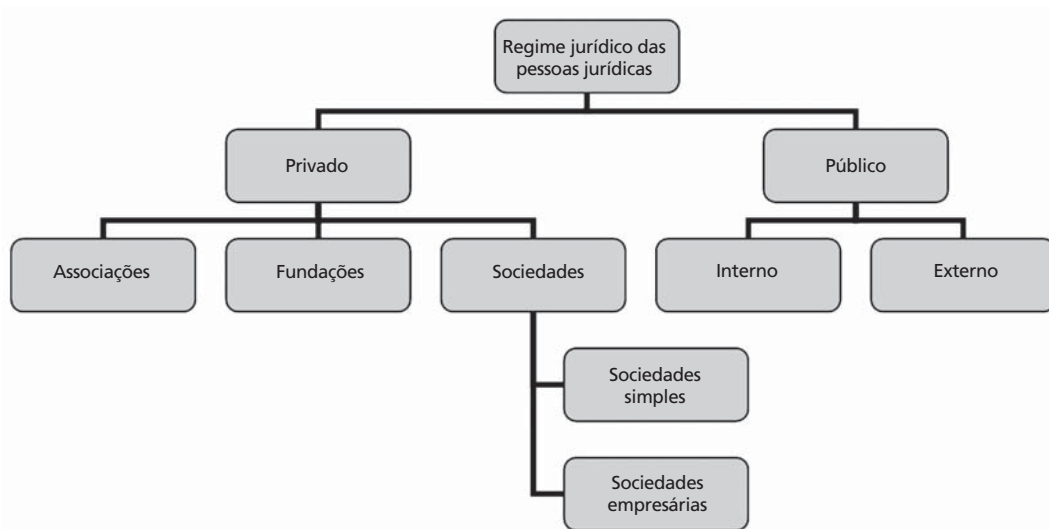


Figura 1.3: Regime jurídico das pessoas jurídicas.

Vamos nos ater às principais configurações jurídicas encontradas entre empresas de consultoria: sociedades empresárias, que se diferenciam principalmente pela responsabilidade (sociedade de capital limitado e sociedades anônimas).

As sociedades de capital limitado são aquelas em que “a responsabilidade de cada sócio é restrita ao valor de suas quotas, mas todos respondem solidariamente pela integralização do capital social” (Código Civil Brasileiro, art. 1.052). O que caracteriza a sociedade limitada é o seu

“caráter cruzado”, ou seja, o cruzamento entre capital e pessoas. Sem os dois elementos não é possível formar uma sociedade limitada.

As sociedades anônimas são regulamentadas pela Lei 6.404, de 15 de dezembro de 1976. A companhia ou sociedade anônima terá o capital dividido em ações, e a responsabilidade dos sócios ou acionistas será limitada ao preço de emissão das ações subscritas ou adquiridas. Elas podem ser de capital fechado ou aberto. As sociedades anônimas de capital fechado são aquelas que não admitem negociação de suas ações no mercado de valores mobiliários. As sociedades anônimas de capital aberto são aquelas registradas na Comissão de Valores Mobiliários e podem ser registradas na Bolsa de Valores, onde disponibilizam suas **AÇÕES** e **DEBÊNTURES** ao público investidor.



Para maiores detalhes sobre o mercado de capitais, consultar o site www.bovespa.com.br/investidor/iniciante/fundamentos/definicoes.asp e a Lei 6.404, de 15 de dezembro de 1976, disponível em www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6404consol.htm.

AÇÕES

Títulos nominativos negociáveis que representam, para quem as possui, uma fração do capital social de uma empresa.

DEBÊNTURES

Títulos nominativos negociáveis representativos de dívida de médio/longo prazo contraída pela companhia perante o credor, neste caso chamado debenturista.

PROJETO

Empreendimento único com início e fim determinado, que utiliza recursos e é conduzido por pessoas, visando atingir objetivos predefinidos.

Existe ainda um modelo de configuração jurídica que envolve o consultor autônomo. Neste caso a pessoa física executa serviços especializados em organizações.

Em relação à organização dos trabalhos de empresas de consultoria, elas podem assumir várias configurações.

Partindo-se do princípio de que as empresas que prestam consultorias trabalham com **PROJETOS**, é importante conhecer as várias formas com as quais as pessoas podem se organizar para trabalhar nas consultorias.

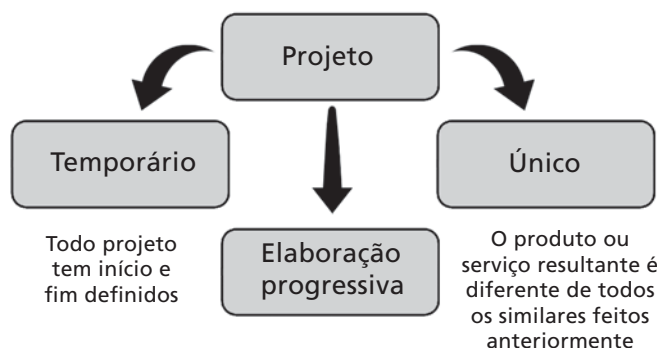


Figura 1.4: Definição de projeto.

Os tipos mais comuns de estrutura organizacional são: funcional, por projetos e matricial.

A *estrutura organizacional funcional* é tipicamente usada em empresas que vendem e fabricam principalmente produtos-padrão e raramente conduzem projetos externos. É caracterizada pela distribuição das pessoas em grupos que realizam a mesma função, como engenharia ou fabricação, ou têm experiências ou habilidades idênticas, como engenharia eletrônica ou testes. Cada grupo funcional, ou área, concentra-se em realizar as próprias atividades dentro da missão comercial da empresa. O foco está na excelência técnica e na competitividade de preços dos produtos da empresa, assim como na importância da contribuição da experiência de cada área funcional aos produtos da empresa.

As principais características da organização funcional são:

1. Autoridade funcional ou dividida: cada subordinado reporta-se simultaneamente a muitos superiores, mas apenas nos assuntos da especialidade de cada um.
2. Linhas diretas de comunicação: as comunicações entre os órgãos ou cargos na organização são efetuadas diretamente, sem necessidade de intermediação.
3. Descentralização das decisões: as decisões são delegadas aos órgãos ou cargos especializados que possuam conhecimento necessário para melhor implementá-las.
4. Ênfase na especialização: a organização funcional baseia-se no primado da especialização de todos os órgãos ou cargos, em todos os níveis da organização.

As principais vantagens das estruturas funcionais são:

1. Proporciona o máximo de especialização nos diversos órgãos ou cargos da organização.
2. Permite a melhor supervisão técnica possível.
3. Desenvolve comunicações diretas e sem intermediação.
4. Separa as funções de planejamento e de controle das funções de execução.

As principais desvantagens das estruturas funcionais são:

1. Diluição e conseqüente perda de autoridade de comando.
2. Subordinação múltipla.
3. Tendência à concorrência entre os especialistas.
4. Tendência à tensão e conflitos dentro da organização.
5. Confusão quanto aos objetivos.

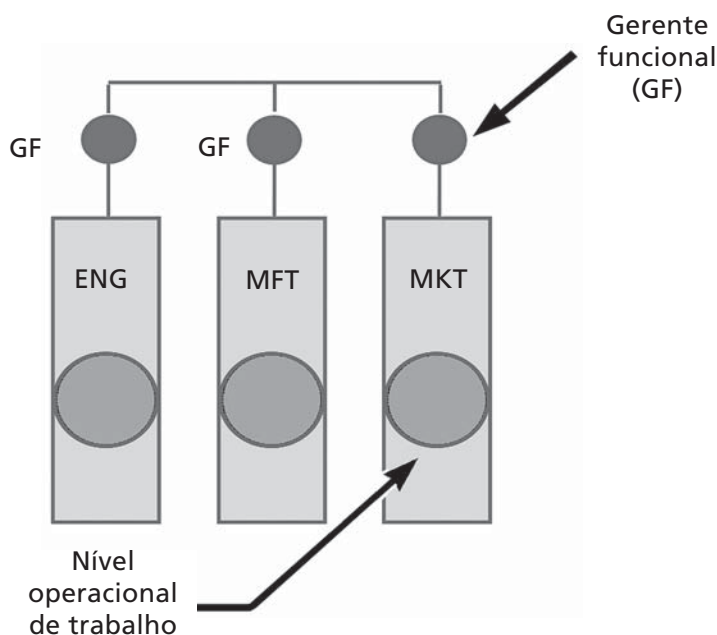


Figura 1.5: Modelo de estrutura funcional.

As *estruturas organizacionais por projetos* são caracterizadas pela visão de que cada projeto de consultoria é um novo empreendimento. Todos os recursos necessários para realizar cada projeto são designados para trabalho em período integral. Um gestor em tempo integral tem total autoridade administrativa e de projeto sobre sua equipe. A organização por projetos é estruturada para ficar altamente focada no objetivo dos mesmos e nas necessidades do cliente, já que cada equipe se dedica exclusivamente a apenas um projeto.

As principais vantagens das estruturas organizacionais são:

1. Fixa a responsabilidade dos departamentos para uma das consultorias.
2. Facilita a coordenação interdepartamental.
3. Facilita a inovação.
4. É indicada para circunstâncias externas e mutáveis.
5. Permite flexibilidade.

As principais desvantagens das estruturas organizacionais são:

1. Enquanto a estrutura funcional concentra especialistas em um grupo sob uma só chefia, a estrutura por projetos os dispersa em subgrupos orientados para diferentes serviços. Isso provoca duplicação de recursos e de órgãos, com aumento de custos operacionais.

2. A estrutura por projetos é contra-indicada para circunstâncias externas estáveis e para empresas com poucos produtos ou linha reduzida de produtos, por trazer elevado custo operacional nestas situações.
3. Enfatiza a coordenação em detrimento da especialização.

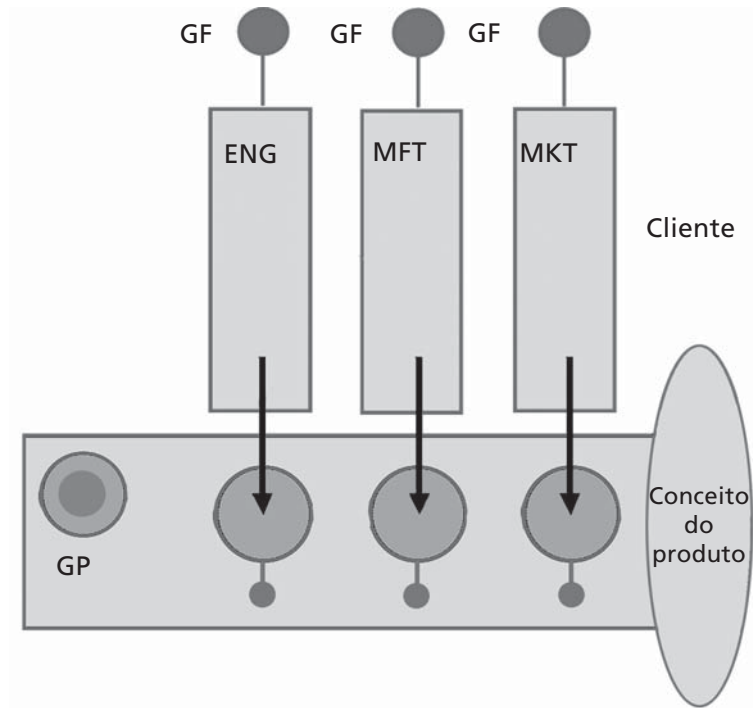


Figura 1.6: Modelo de estrutura por projetos.

A *estrutura matricial* é meio híbrida, uma mistura das estruturas organizacionais funcional e por projetos. Ela mantém o foco no cliente e no projeto, que é característica da estrutura por projetos, mas é capaz de reter a experiência funcional da estrutura funcional. Cada um dos projetos e áreas funcionais da estrutura matricial tem sua responsabilidade de contribuir para o sucesso conjunto de cada projeto e da empresa. O consultor é responsável pelos resultados do projeto, enquanto os gerentes funcionais são responsáveis por fornecer os recursos necessários para atingir os resultados.

As principais vantagens das estruturas matriciais são:

1. Utilização eficiente dos recursos.
2. Experiência funcional disponível para todos os projetos.
3. Maior aprendizado e transferência de conhecimento.

4. Melhor comunicação.
5. Foco no cliente.

As principais desvantagens das estruturas matriciais são:

1. Dualidade de relações hierárquicas.
2. Necessidade de equilíbrio de poder.

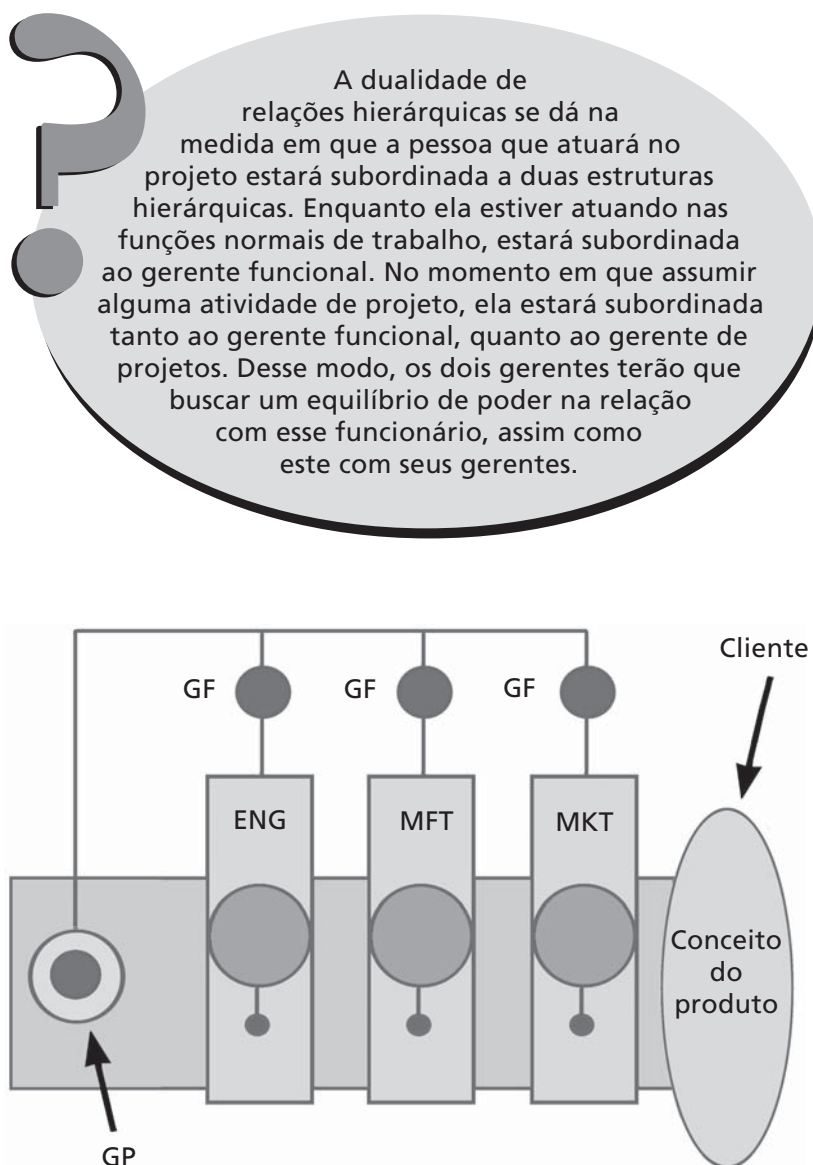


Figura 1.7: Modelo de estrutura matricial.

Atividade 3

Qual é a melhor configuração organizacional para empresas de consultoria?
Justifique a sua resposta



Resposta Comentada

Para empresas que atuam na atividade de consultoria organizacional, a melhor configuração é a matricial, pois ela permite economia de recursos e, além disso, a concentração de grupos de profissionais especializados na elaboração das consultorias. Nessa estrutura o consultor é responsável pelos resultados do projeto, enquanto os gerentes funcionais são responsáveis por fornecer os recursos necessários para atingir os resultados.

HISTÓRIA E TENDÊNCIAS

A atividade de consultoria iniciou-se aproximadamente no final do século XIX, com a crescente complexidade tecnológica, operacional e de gestão das empresas industriais e a dificuldade dos gestores em gerenciar organizações cada vez mais complexas.

Em 1896, o doutor em engenharia química, Arthur Dehon Little, professor do Massachusetts Institute of Technology (MIT), criou uma empresa com o mesmo nome (Arthur D. Little), com o objetivo de prestar suporte técnico em engenharia à recente indústria manufatureira, carente de recursos técnicos especializados. Esta empresa foi considerada a pioneira na atividade de consultoria em gestão, estabelecendo os primórdios da concepção da atividade de consultoria (AEC, 2006).

No Brasil, as primeiras empresas estrangeiras de consultoria e auditoria começaram a aparecer na década de 1910, mas os negócios do setor se intensificaram somente após a Segunda Guerra Mundial. Nessa época, as filiais brasileiras de multinacionais norte-americanas e européias começaram a trazer um número maior de especialistas para prestar serviços temporários de diagnóstico e aconselhamento nos diferentes setores das áreas de produção, administração ou vendas.

A consultoria empresarial é um dos segmentos de prestação de serviços que mais tem crescido no mundo. Segundo Oliveira (2006), essa situação também tem ocorrido no Brasil, principalmente a partir de meados da década de 1960, sendo que as principais causas são, primeiramente, o crescimento do parque industrial e, em segundo lugar, a necessidade de conhecimento atualizado das técnicas e metodologias de gestão empresarial, para fazer frente ao novo contexto de concorrência entre as empresas, resultante da globalização econômica.

Ainda, de acordo com Oliveira (2006), algumas das tendências da consultoria empresarial são:

- a) aumento da demanda de consultoria provocado pela busca de novos conhecimentos e de inovações para enfrentar a globalização da economia;
- b) aumento da demanda de consultoria para as empresas consolidarem suas vantagens competitivas;
- c) aumento da demanda de consultoria como consequência dos processos de terceirização;
- d) aumento da demanda de consultoria pela necessidade de questionamento progressivo das realidades da empresa-cliente, visando a um processo de melhoria contínua sustentada;
- e) fusões entre empresas de consultoria;
- f) internacionalização dos serviços de consultoria;
- g) aumento do número de professores e de universidades que realizam serviços de consultoria.

Embora não existam dúvidas de que o mercado de consultoria empresarial está crescendo, a identificação do tamanho desse mercado é algo problemático por duas razões principais. Primeiramente, em função do desinteresse das empresas de consultoria em divulgar seus números e, posteriormente, pela dificuldade de separar o que é consultoria e o que representa outros serviços relacionados, como auditoria, treinamento, pesquisa etc.

Entretanto, com toda dificuldade de se quantificar o tamanho do mercado de consultoria, “pode-se considerar que no mundo todo existe algo como 900 empresas de grande porte, sendo que aproximadamente 50 empresas respondem por 70% do mercado total de serviços de consultoria” (OLIVEIRA, 2006).

Apesar dos problemas para identificar o que realmente seja serviço de consultoria realizado pelas diversas empresas, segundo Oliveira (2006), pode-se trabalhar com a seguinte evolução do mercado mundial em termos de faturamento:

- a) 1970: US\$ 1 bilhão;
- b) 1980: US\$ 2 bilhões;
- c) 1990: US\$ 25 bilhões;
- d) 2000: US\$ 50 bilhões;
- e) 2010: US\$ 85 bilhões (previsão).

Outro indicador interessante apresentado por Oliveira (2006) é a questão do valor agregado por consultor de empresa de consultoria. Embora a média de grandes empresas esteja em US\$ 150.000/consultor/ano, existem empresas que chegam a ter US\$ 400.000/consultor/ano e até existe o caso de uma empresa que afirma trabalhar com o nível de US\$ 500.000/consultor/ano.

As empresas de consultoria procuram consolidar alto valor agregado aos seus serviços, focando três aspectos principais de acordo com a visão de Oliveira (2006):

- a) desenvolvimento de novos produtos e serviços de consultoria que resolvam os problemas emergentes das empresas clientes;
- b) forte relacionamento com os executivos das empresas clientes;
- c) propostas de trabalho com a clara identificação do valor agregado para o cliente.

CONCLUSÃO

Para concluir esta aula é importante voltar aos objetivos iniciais apresentados, ou seja, diferenciar as atividades de produção e de serviços, explicar o que é um serviço de consultoria organizacional, explicar os diferentes tipos de configurações das empresas de consultoria e identificar as tendências e as perspectivas futuras da consultoria organizacional. Após passar por todo o conteúdo e cumprir todos os objetivos propostos, o que deverá ficar de mais importante é que a consultoria organizacional passou a ser um grande instrumento que auxilia no processo de mudanças nas organizações, permitindo assim a busca da melhoria das empresas e o aumento de sua competitividade no mercado.

Atividade Final

Pesquise na internet ou em publicações especializadas empresas que desenvolvem consultoria organizacional. Identifique três empresas de consultoria e avalie suas estruturas organizacionais entre estas estruturas, se houver. Após isso, avalie a carteira de serviços destas empresas e procure identificar se as mesmas focam em serviços específicos. Avalie também se as empresas são sociedades de capital limitado.

[illegible]

Resposta Comentada

As empresas de consultoria são caracterizadas como organizações prestadoras de serviços. Suas estruturas organizacionais podem variar muito, porém a melhor estrutura para este tipo de organização são as estruturas matriciais. As grandes empresas de consultoria multinacionais atuam em diversas áreas e possuem uma carteira de clientes muito diversificada. As pequenas empresas de consultoria procuram focar suas atividades em setores específicos da economia e possuem uma carteira de clientes mais concentrada. Grandes empresas de consultoria multinacionais como a Deloitte, McKinsey, dentre outras, geralmente são sociedades anônimas. Outras empresas nacionais geralmente são sociedades de capital limitado.

RESUMO

Serviços são bens intangíveis, ou seja, são experiências que o cliente vivencia, enquanto os produtos são bens físicos que podem ser possuídos. Ainda existe a presença e a participação do cliente no processo de realização do produto, e como consequência a produção e o consumo são simultâneos. A consultoria empresarial é caracterizada como uma atividade de serviço que promove a mudança, sendo realizada por profissionais independentes e qualificados, objetivando a investigação e a proposição de soluções de problemas organizacionais. Esta atividade econômica teve seu início no século XIX e nos últimos anos apresentou crescimento acelerado, com perspectiva de alcançar, em 2010, 85 bilhões de dólares. A meta de uma consultoria é atender bem ao cliente, solucionando suas dificuldades e zelando pela sua integridade administrativa. Cabe ao consultor empresarial primar pela qualidade e pelo desenvolvimento de todo o processo.

Disfunções organizacionais

Ricardo Thielmann

AULA

2

Meta da aula

Apresentar as principais disfunções organizacionais encontradas nas organizações de uma forma geral.

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:



identificar os diferentes tipos de organizações que fazem parte do dia a dia do ser humano moderno;



diferenciar as principais disfunções organizacionais encontradas nas empresas.



Consultor de ovelhas

Sujeito para o BMW ao lado de um pastor, na montanha, e pergunta:

– Pastor, se eu adivinhar quantas ovelhas tem no seu rebanho, o senhor me dá uma?

– Sim.

O sujeito puxa o *notebook*, acopla o celular, acessa a internet, o GPS, enfim, aciona toda sua parafernália tecnológica e atira:

– Pastor, o senhor tem 313 ovelhas.

– Acertou. Pode pegar sua ovelha.

O sujeito apanha um animal e volta para o BMW, quando o pastor retruca:

– Se eu adivinhar a sua profissão, o senhor devolve meu animal?

– Sim, responde o sujeito.

– O senhor é consultor!

– Como adivinhou?

– Por três razões: primeira, o senhor se meteu onde não foi chamado; segunda, falou o que eu já sabia; terceira, não entende nada do meu negócio. Devolva o meu cachorro!

(Autor desconhecido).

INTRODUÇÃO

Atualmente, vive-se em uma época em que as organizações assumiram um papel preponderante na vida das pessoas, e se apresentam de várias formas, como organizações estatais, privadas, educativas, recreativas, religiosas, políticas, filantrópicas, dentre outras. É nas organizações que grande parte das pessoas investem o seu tempo e é delas que dependem para satisfazer as suas necessidades.

Como exemplo, se você tirar férias na praia irá perceber que, ao sair de casa, você e sua família deverão interagir com diferentes tipos de organizações. Se viajar de carro, é sempre bom fazer uma revisão no mesmo para que não tenha problemas na estrada. Para isso, deverá ir a uma oficina, que é um tipo de organização. Se ficar em um hotel ou uma pousada, deverá, previamente,

reservar o local. O hotel/pousada é uma organização. Se for comprar um peixe na praia, certamente você irá a uma aldeia de pescadores, indicada por um morador do local. Essa aldeia de pescadores possui uma cooperativa que comercializa os peixes. A cooperativa é uma organização. Portanto, até em férias os nossos relacionamentos se fazem por meio das organizações.

Além disso, percebe-se que as organizações têm aumentado seu tamanho e sua abrangência, bem como sua complexidade. À medida que as organizações crescem e se expandem em todos os domínios da vida social, em contrapartida decrescem para os indivíduos as opções de vida extraorganizacional, fazendo com que os mesmos, para que possam adequadamente conviver e sobreviver, criem **MECANISMOS DE ACOMODAÇÃO** psíquicos, sociais e tecnológicos (FOGUEL, 1995).

O QUE É UMA ORGANIZAÇÃO?

O ser humano não vive isolado, mas em contato contínuo com seus semelhantes. E, nessa interação humana, ambas as partes vão envolver-se mutuamente, uma influenciando a atitude da outra. Em virtude das limitações individuais, os seres humanos veem-se obrigados a cooperar uns com os outros para o alcance de objetivos que, com a ação isolada, não seria possível alcançar. Para Barnard (1968), a organização é “um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas”. A cooperação entre elas é imprescindível para a existência da organização, pois uma organização somente existe quando há pessoas capazes de se comunicar e que estão dispostas a contribuir com ação a fim de cumprirem um propósito comum.

Na visão de Schein (1982), a organização necessita de coordenação e objetivos comuns. As pessoas coordenam seus esforços e verificam que conseguem alcançar melhor seus objetivos em conjunto do que isoladamente.

Uma organização é a coordenação planejada das atividades de uma série de pessoas para a consecução de algum propósito ou objetivo comum, explícito, através da divisão de trabalho e função e através de uma hierarquia de autoridade e responsabilidade.

As organizações permitem aos indivíduos satisfazerem diferentes tipos de necessidades, que podem ser emocionais, espirituais, intelectuais, econômicas etc. Assim, elas existem para cumprir objetivos que os indivíduos isoladamente não poderiam alcançar, e a limitação final para

MECANISMOS DE ACOMODAÇÃO

Formas desenvolvidas pelas pessoas que participam das organizações e que permitem melhorar a convivência e a sobrevivência no ambiente. Um indivíduo que tem tendência a dar muitas sugestões e está em um ambiente que não aceita sugestões tende a se adaptar a este ambiente por uma mudança de comportamento. Um bom exemplo se dá quando uma pessoa ingressa em uma organização e inicia suas atividades de forma muito efetiva, porém os colegas de trabalho, que já estão acomodados, começam a criar barreiras para esse novo funcionário. A pessoa, para se integrar melhor ao grupo e não ficar deslocada, prefere ficar menos efetiva.

alcançar muitos objetivos já não é mais a capacidade intelectual ou de força, mas a habilidade de trabalhar eficazmente com as pessoas.

De acordo com Aktouf (1994),

(...) organização é uma entidade social capaz de segregar suas próprias regras, costumes, hábitos, visões, linguagens: em resumo, capaz de produzir sua própria “cultura”, diferenciando-se das outras empresas, mesmo quando todas elas pertencem a uma mesma cultura global.

Toda organização é o produto de condutas individuais, onde cada indivíduo que nela ingressa traz consigo uma gama variada de percepções, concepções e valores da realidade que irão influenciar na formação da organização.

Segundo Amado; Faucheux; Laurent (1994),

(...) a organização é a soma das condutas individuais. Os comportamentos das pessoas produzem a organização e seu estilo e, se hoje temos organizações que não são tão eficazes como gostaríamos, preferimos tomar como ponto de partida a responsabilidade individual das pessoas, desenvolver certas orientações de estrutura e restituir a estas pessoas um poder que vai lhes permitir mudar estas estruturas.

Muitos valores, percepções e concepções não são previstos pela organização ou não se enquadram no plano das mesmas. À medida que estão em contato com outros indivíduos, as pessoas desenvolvem relacionamentos e se identificam com um subgrupo (grupo de referência), formando diversos agrupamentos que têm relações cooperativas, competitivas ou indiferentes uns dos outros. O sentimento de identidade de uma pessoa na organização é, em maior parte, produto dos contatos pessoais diretos com membros de um subgrupo do que das regras formais da organização. A unidade dos subgrupos é dada por um objetivo maior e comum a todos, ou seja, atingir as metas e objetivos da organização.

A qualidade e a quantidade do trabalho do indivíduo, buscando atingir os objetivos da organização, estão relacionadas com a imagem que ele tem da organização como um todo. O indivíduo não se situa sozinho em relação à organização, mas está sempre integrado a determinado grupo.

De acordo com a visão de Etzioni (1976), “as organizações são unidades sociais (ou grupamentos humanos) deliberadamente construídas e reconstruídas para buscar objetivos específicos”.

Assim, as organizações se caracterizam pela divisão do trabalho, do poder e da responsabilidade de comunicação, divisões essas que são planejadas com o intuito de realizar os objetivos específicos; pela presença de um poder central que controla e combina esforços; e pela substituição das pessoas que não satisfazem os objetivos organizacionais.

A divisão do trabalho é essencial para a organização. É um processo que se inicia, geralmente, quando se especificam os meios para se atingir um fim. No sistema de meios e fins, do qual a organização faz parte, os meios para um nível mais elevado da hierarquia organizacional são os fins para grupos diretamente abaixo.

Para Schein (1982),

(...) não se consegue realmente projetar uma organização eficiente sem que se proceda a uma cuidadosa avaliação de quais as tarefas ou os objetivos dessa organização, havendo, além da tradicional hierarquia de autoridade, muitas formas de integrar o esforço das diferentes partes de uma organização.

TIPOS DE ORGANIZAÇÕES

As organizações são infinitamente variáveis. Do mesmo modo que os participantes de uma organização são diferentes, as organizações se apresentam com variações muito grandes.

Organizações formais e informais

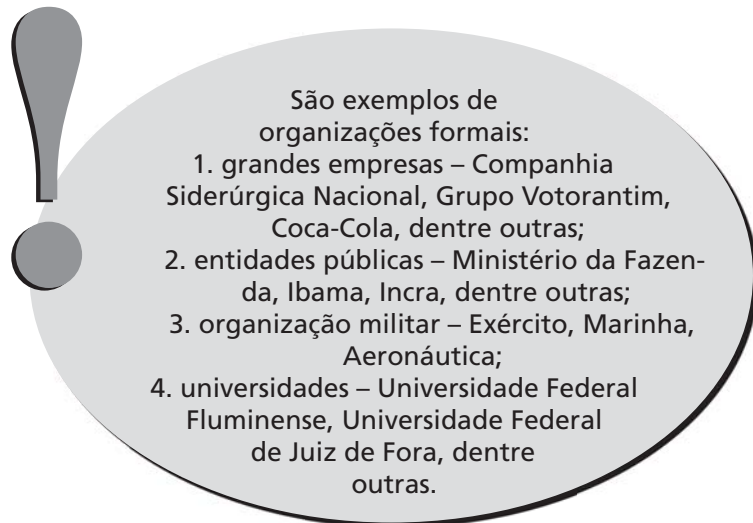
Dependendo da classe em que são estruturadas, as organizações podem ser classificadas em formais ou informais. Segundo Chiavenato (1991), “essas designações representam extremos, pois é quase impossível encontrarmos uma organização totalmente formal ou totalmente informal”.

A organização formal apresenta uma estrutura bem definida que pode ser percebida em termos de relações de autoridade, poder, subordinação e responsabilidade. A estrutura também pode definir os

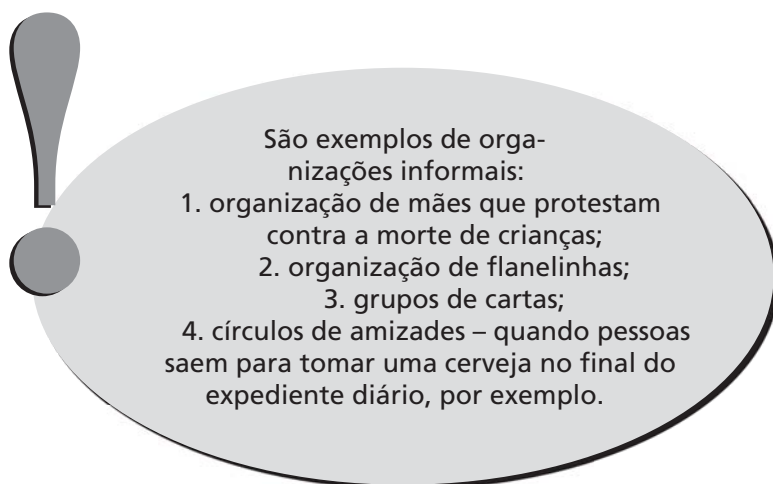
canais através dos quais fluem as comunicações. Há uma divisão clara do trabalho e da especialização das funções, bem como existe uma hierarquia de objetivos. *Status*, prestígio, remuneração, graduação e outros aspectos são bem ordenados, controlados, duráveis e planejados e, em decorrência da importância à ordem, são relativamente inflexíveis. A participação dos seus membros é consciente e dentro de um tempo específico geralmente aberto. Para Chiavenato (1991), “a organização formal é a determinação dos padrões de inter-relações entre os órgãos ou cargos, definidos através de normas, diretrizes e regulamentos da organização, para o alcance dos seus objetivos”.

Schein (1982) mostra três dimensões básicas de uma organização formal, devido à complexidade desta, a saber:

- 1) a dimensão hierárquica, que reflete níveis de autoridade relativos, de uma forma semelhante à de um organograma.
- 2) uma dimensão funcional, que reflete os diferentes tipos de trabalho a serem executados, mostrada nos funcionogramas das empresas.
- 3) uma dimensão de inclusão ou centralidade, que indica o grau de proximidade ou afastamento de uma determinada pessoa em relação ao núcleo central da organização.



Já a organização informal é frouxamente organizada, flexível, mal definida e espontânea. A participação dos seus membros pode ser consciente ou inconsciente e, muitas vezes, é difícil determinar o momento em que uma pessoa passa a ser membro da organização. A participação ou o envolvimento pode crescer com o tempo. A natureza exata dos relacionamentos entre os membros e os objetivos da organização são inespecificados.



Uma organização informal pode tornar-se formal quando seus relacionamentos e atividades forem definidos e estruturados; da mesma forma, uma organização formal pode vir a ser informal se seus relacionamentos e suas atividades não forem reforçados e passarem a ser substituídos por relacionamentos novos, inespecíficos e não controlados. Como exemplo, temos a organização de flanelinhas, que se estrutura e formaliza uma associação para melhorar as condições de trabalho dos mesmos.

OUTRAS CLASSIFICAÇÕES DAS ORGANIZAÇÕES

As organizações ainda podem distinguir-se, para efeito puramente didático, em três tipos tradicionais:

a) Organização linear: originou-se das organizações dos antigos exércitos e da ordem eclesiástica medieval, na qual há uma hierarquização da autoridade e os superiores recebem obediência de seus respectivos subordinados, com linhas diretas e únicas de autoridade e responsabilidade. É típica em empresas pequenas ou em estágios iniciais de uma organização.

b) Organização funcional: consiste na especialização das funções para cada tarefa, permitindo que cada indivíduo concentre-se total e unicamente em seu trabalho e função, trazendo maior eficiência e produtividade ao trabalho.

c) Organização *linha-staff*: reúne características do tipo linear e do tipo funcional, tornando-a mais completa e complexa. Nesse tipo de organização existem órgãos de linha (órgãos de execução) e de assessoria (órgãos de apoio e consultoria) mantendo relações entre si.

Além disso, Katz e Kahn (1974) classificaram as organizações de acordo com os vínculos entre estas e a sociedade mais ampla. Distinguiu quatro tipos de organização de acordo com sua contribuição para a sociedade. O primeiro tipo é a organização de produção, que faz coisas que são consumidas pela sociedade. O segundo é a que se orienta para fins políticos, buscando assegurar que a sociedade atinja suas metas, gerando e distribuindo o poder dentro da sociedade. O terceiro tipo é a organização integradora, que busca a resolução de conflitos, direcionando as motivações para a realização das expectativas institucionalizadas, e garante o trabalho conjunto das partes da sociedade. Finalmente, o quarto tipo é a organização de manutenção de padrões, que tenta fornecer continuidade social por meio de atividades educacionais, culturais e expressivas.

Assim, podemos observar que as organizações constituem uma das mais admiráveis instituições sociais que a mente humana construiu. As organizações de hoje diferem das de ontem e, provavelmente, serão diferentes das de amanhã. A diversidade é a maior característica delas, e tudo isso faz com que elas apresentem uma incrível complexidade, enfrentando uma variedade de impactos e influências.

Atividade 1

Classifique, para cada um dos exemplo, o tipo de organização. Lembre-se de que as organizações podem assumir mais de uma classificação. Justifique a sua resposta.



- (1) Organização formal
- (2) Organização informal
- (3) Organização funcional
- (4) Organização *linha-staff*
- (5) Organização de produção
- (6) Organização orientada para fins políticos
- (7) Organização integradora
- (8) Organização de manutenção de padrões
- (9) Organização linear

() A igreja que está localizada na sua rua.

() O clube esportivo que você frequenta no fim de semana.

() Empresa que produz aço onde cada função está claramente definida e onde o indivíduo concentra-se total e unicamente em seu trabalho.

() Empresa de produção de sapatos que possui órgãos de linha e órgãos de assessoria.

() Empresa de comercialização de carros.

Resposta Comentada

1. As organizações, nas suas mais diversas formas, têm contribuído muito para atender as necessidades das pessoas. É por meio delas que recebemos os serviços públicos como saneamento, limpeza, ordem social. É por meio das empresas privadas que outras necessidades individuais nos são oferecidas como alimentação, divertimento, trabalho e até mesmo aceitação social. As suas características são diversas e são estas que definem o modo de atuação, o produto que será oferecido e as necessidades que irão atender.

A resposta para esta atividade se segue:

(1 e 4) A igreja que está localizada na sua rua.

(1 e 7) O clube esportivo que você frequenta no fim de semana.

(1, 3 e 5) Empresa que produz aço onde cada função está claramente definida e onde o indivíduo concentra-se total e unicamente em seu trabalho.

(1 e 4) Empresa de produção de sapatos que possui órgãos de linha e órgãos de assessoria.

(1 e 9) Empresa de comercialização de carros.

DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

O DO surgiu a partir de 1962 como um conjunto de ideias a respeito do homem, da organização e do ambiente, no intuito de proporcionar o crescimento e o desenvolvimento das organizações. No sentido restrito, o DO é um desdobramento prático e operacional da Teoria Comportamental em direção à abordagem sistêmica. Não se trata de uma teoria administrativa propriamente dita, mas de um movimento envolvendo vários autores preocupados em aplicar as ciências do comportamento – e principalmente a Teoria Comportamental – na Administração.

DISFUNÇÕES ORGANIZACIONAIS

Como os seres vivos, as organizações também possuem um ciclo de vida, apresentando várias fases de desenvolvimento. Estas fases são divididas, de forma didática, em quatro: crescimento, sustentação, maturidade/colheita e descontinuidade/transformação. Nesse ciclo de vida, as organizações podem apresentar processos de **DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL** e processos de deterioração organizacional. A **Figura 2.1** ilustra o ciclo de vida das empresas.

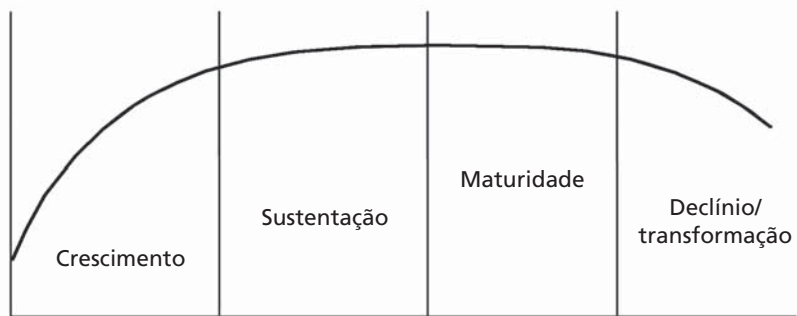



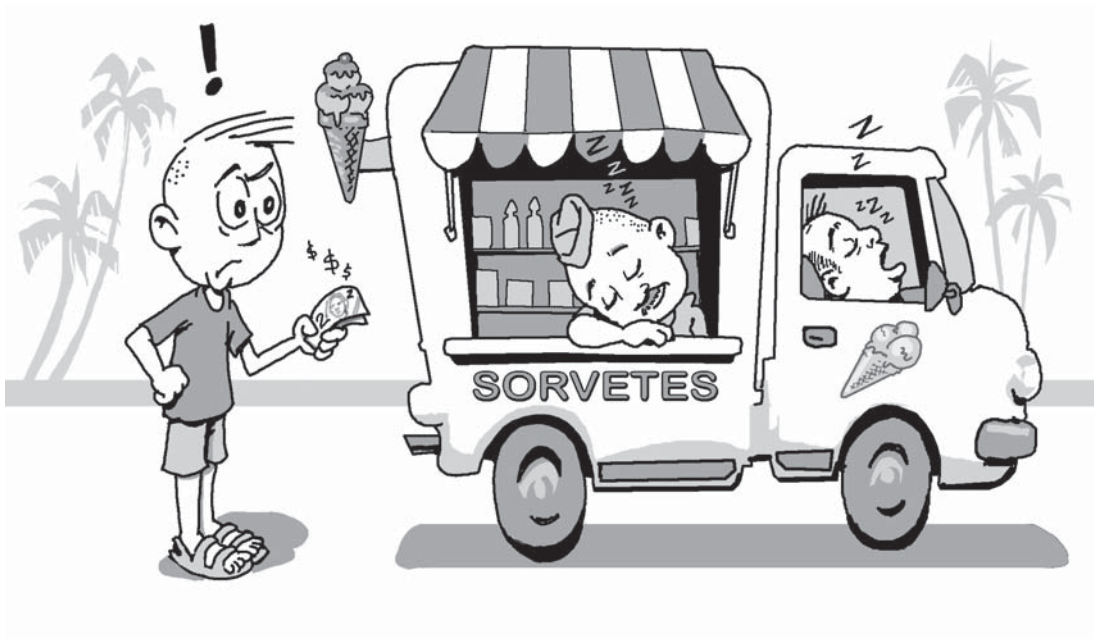
Figura 2.1: Fases de desenvolvimento das organizações.

As fases do ciclo de vida das organizações são assim apresentadas:

- 
- 1) Crescimento: É a fase inicial da organização. Nesta fase os produtos e serviços apresentam-se em fase de lançamento, apresentando potencial de mercado. Os dirigentes da organização comprometem recursos para que o negócio cresça. Geralmente operam com fluxo de caixa negativo e baixo retorno sobre o investimento – ROI. O objetivo financeiro deve ser buscar percentuais de crescimento de receita e de aumento de vendas para determinados mercados, grupos de clientes e regiões. Nesta fase é comum, depois de iniciado um negócio, surgirem muitos momentos em que os pontos negativos superam os positivos e que quaisquer sentimentos de satisfação não passam de pequenas compensações. Por vezes, é só a componente emocional que mantém o empreendedor na decisão de continuar com o negócio.
 - 2) Sustentação: As organizações desenvolvem os projetos que são direcionados a avaliar gargalos, ampliar a capacidade e buscar a melhoria contínua, em lugar de grandes investimentos de retorno a longo prazo (expansões). Busca-se manter participação no mercado, aumentando um pouco a cada ano. Os objetivos financeiros estão focados na obtenção do melhor retorno sobre o capital investido.
 - 3) Maturidade/colheita dos investimentos: Nesta fase não são realizados mais investimentos significativos. Os investimentos são feitos apenas para manter equipamentos e capacidades, não para ampliar ou gerar novas capacidades. Qualquer projeto de investimento deve ter períodos de retorno muito bem definidos e curtos. A meta principal é maximizar o fluxo de caixa em benefício da empresa. Os objetivos financeiros são o fluxo de caixa operacional (antes da depreciação) e a diminuição da necessidade de capital de giro.
 - 4) Descontinuidade/transformação: A organização começa a apresentar custos crescentes. Os retornos podem estar em declínio (sintoma básico). A participação no mercado apresenta taxas decrescentes. Surgem novos concorrentes e outras pressões internas e externas. Podem ocorrer súbitas mudanças de tecnologias, mercados ou legislações. A retomada do crescimento se dá pela inovação e pela ênfase para a descoberta de novos caminhos. Ocorrem mudanças de objetivos financeiros e de investimentos.

Os processos de desenvolvimento levam a organização a estágios superiores, enquanto que os processos de deterioração conduzem as organizações para a regressão, para a “morte”.

É importante salientar que todas as organizações possuem os processos de desenvolvimento e deterioração. No entanto, deve ser levado em consideração que os resultados da organização dependerão das atitudes e decisões de seus integrantes, pois são elas que caracterizam a adequabilidade ou não das respostas que a organização dá às oportunidades e às ameaças, tanto internas como externas, e são elas que aproveitam as potencialidades dos recursos humanos e materiais da organização, a transformação de uma inovação tecnológica em uma oportunidade de crescimento ou em uma crise de obsolescência. A **Figura 2.2** ilustra o movimento das forças desses dois processos.



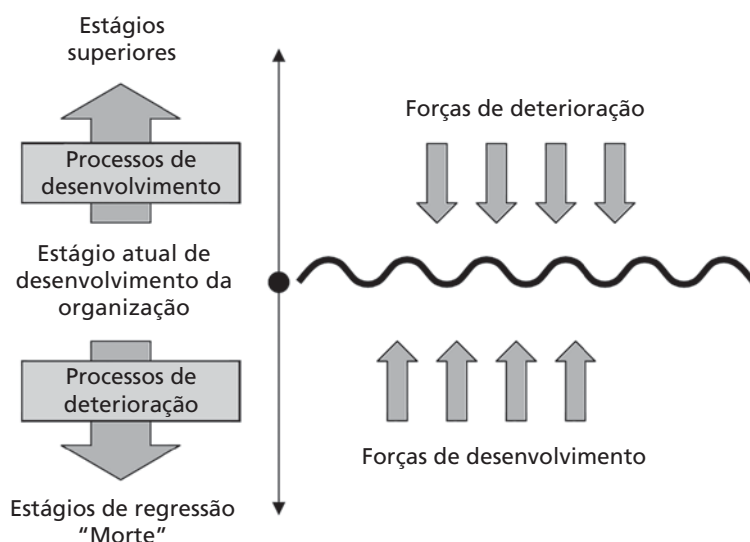


Figura 2.2: Forças de deterioração x forças de desenvolvimento.

Fonte: (FOGUEL; SOUZA, 1995.)

Visto isso, vamos detalhar as disfunções organizacionais. Para isso, adotaremos como referência as disfunções definidas por Foguel e Souza (1995). Estes autores salientam que essa tipificação é uma tentativa de descrever algumas das patologias ou doenças das organizações, localizadas quer em seus objetivos, políticas, estrutura e tecnologia, quer em seus padrões de comportamento e no relacionamento com o meio ambiente. Os autores apresentam em seu trabalho dois grupos principais de disfunções: as de 1º grau e as de 2º grau. Segundo os autores e fazendo uma analogia ao corpo humano, as disfunções de 1º grau são a febre (sintoma) e as disfunções de 2º grau são as infecções (causas).

DISFUNÇÕES DE 1º GRAU

As disfunções de 1º grau, segundo os autores, são:

- alto grau de incongruência;
- falta de definição clara do negócio e dos objetivos das organizações;
- existência de políticas e diretrizes vagas e/ou ambíguas;
- estruturas em alto grau de ambiguidade com respeito à divisão de tarefas e à autoridade para tomada de decisões;
- estruturas definidas anualmente;
- estruturas com alto grau de centralização e com macrocefalia;

- grande distância entre a fonte das informações necessárias para as decisões e o local onde as decisões são tomadas;
- sistemas de planejamento ineficazes;
- políticas organizacionais inexecutáveis no ambiente ou inadequadas, devido a mudanças ocorridas e não detectadas a tempo;
- descompasso entre as intenções do primeiro escalão e as medidas implementadas pelo segundo escalão;
- pouca orientação para as missões e os objetivos finalísticos dos órgãos;
- multiplicidade de órgãos cuidando do mesmo problema.

Apresentaremos agora a explicação de cada uma dessas disfunções de 1º grau apresentadas.

INCONGRUÊNCIA

Falta de congruência, ou seja, falta de relação direta de uma coisa ou fato com o fim a que se destina.

a) Alto grau de incongruência

Esta disfunção caracteriza-se pela grande ocorrência de **INCONGRUÊNCIAS** nas variáveis básicas da organização, como objetivos, políticas e estrutura.

A consequência dessa disfunção é uma situação de desorientação dos indivíduos, podendo conduzir a choques, esforços em direções diferentes e, frequentemente, à apatia e mesmo à paralisia.

Essas incongruências aparecem sob diversas formas, como por exemplo:

- entre políticas, objetivos, intenções que são proclamadas e as que são efetivamente utilizadas.
- entre os papéis e funções formais (intenções explicitadas) e os reais (adotados na prática).
- entre políticas de áreas distintas, como produção e vendas;
- entre políticas de um órgão e as gerais da organização.

b) Falta de definição clara do negócio e dos objetivos das organizações

Essa disfunção caracteriza-se pela presença de percepções e divergências de opiniões dos dirigentes sobre o negócio e os objetivos da organização pela qual são responsáveis.

Mesmo com as melhores das intenções, se essa disfunção existe em uma organização, as decisões, quando tomadas tendo por base objetivos divergentes aos objetivos da organização, podem conduzir a organização à morte.

Além disso, podem ser criados indicadores de desempenho que não se constituem em medidas válidas para a verificação do atingimento dos objetivos perseguidos. Em consequência desse fato, os indivíduos podem ser recompensados por atenderem aos indicadores de desempenho que pouco tem a ver com os objetivos da organização. O contrário também pode ocorrer, ou seja, outros indivíduos podem ser punidos por não atenderem a tais indicadores, o que, nessas circunstâncias, não implica que não estejam atendendo aos objetivos da organização.

c) Existência de políticas e diretrizes vagas e/ou ambíguas

Políticas e diretrizes percebidas como vagas e/ou ambíguas geram incerteza e falta de orientação, fazendo com que os responsáveis por operacionalizá-las muitas vezes se sintam sem condições para tal.

A origem dessa disfunção reside no fato de que as políticas e diretrizes são definidas no topo da estrutura organizacional e implementadas em escalões mais baixos.

Para minimizar essa disfunção, é necessário que a organização e seus dirigentes estabeleçam as metas em conjunto com os vários níveis organizacionais, fazendo sempre revisões, negociações, assumindo compromissos e compartilhando dados em grupo. É necessário reunir-se periodicamente e discutir o progresso das políticas e diretrizes. A equipe de gestão deve estimular discussões informais entre os membros da equipe, tanto para testá-los como para renovar compromissos.

d) Estruturas com alto grau de ambiguidade com respeito à divisão de tarefas e à autoridade para tomada de decisões

A consequência natural dessa disfunção é o surgimento de áreas de congestionamento, que criam sobrecarga e às vezes paralisia, e de áreas “vazias”, onde tarefas deixam de ser executadas e decisões deixam de ser tomadas.

A indefinição de papéis e de responsabilidade dos indivíduos é, sem dúvida, uma das patologias mais frequentemente encontradas tanto no setor privado quanto no público. Essa indefinição se constitui em uma das maiores fontes de conflitos interpessoais entre os membros de uma organização.

Para evitar esta disfunção organizacional, é importante que os níveis gerenciais possam negociar posições flexíveis, ou seja, as áreas devem estar voltadas à atividade principal da organização. As estruturas são mais flexíveis, horizontalizadas (com menos níveis hierárquicos e sem “intermediários” na média gerência) e buscam a integração de mãos e cérebros (a cúpula predominantemente pensante se envolve em questões operacionais, e a base operacional pensa estrategicamente e ganha maior autonomia/**EMPOWERMENT**).

EMPOWERMENT

Fortalecimento das equipes no sentido de dotá-las de liberdade de atuação, participação nas decisões, plena autonomia no desempenho das tarefas, responsabilidade pela tarefa total e pelos seus resultados. Significa que a equipe passa a gerenciar suas atividades e o gerente passa do papel de chefe para o de orientador, impulsionador e estimulador.

e) Estruturas definidas anualmente

Esta disfunção é caracterizada pela renovação, em certa época do ano, da estrutura organizacional, em organogramas e outros documentos destinados a informar remanejamentos de competência e atribuições. Esta visão estática não reflete a dinâmica da vida organizacional, caracterizada por um processo contínuo e orgânico de negociações de papéis dentro e entre as equipes de trabalho.

A questão central da arquitetura organizacional é orientar-se para os resultados da organização, servindo de ponte entre a estratégia e os processos que a implementam. Nesse sentido, é fundamental atender ao princípio da congruência (NADLER; TUSHMAN, 1997), segundo o qual, quanto maior for o grau de congruência ou alinhamento dos vários componentes da arquitetura organizacional, maior será o desempenho da organização.

MACROCEFALIA

Termo utilizado pela medicina para designar o aumento patológico do volume da cabeça. Este termo é usado aqui para mostrar o mal que estruturas organizacionais muito grandes podem provocar na empresa.

f) Estruturas com alto grau de centralização e com “**MACROCEFALIA**”

As organizações, à medida que alcançam certo nível de complexidade, tendem a conceber estruturas complicadas, infladas, macrocefálicas, as quais, na maioria das vezes, acabam por escamotear a responsabilidade por decisões e emperrar o processo decisório. Um exemplo típico ocorre quando um setor da empresa torna-se tão grande que todas as decisões devem passar por ele. Isto provoca uma concentração no processo de tomada de decisão atrapalhando a participação das pessoas nas atividades da empresa.

g) Grande distância entre a fonte das informações necessárias para as decisões e o local onde elas são tomadas

Essa disfunção está intimamente ligada ao aspecto de centralização de decisões apresentado anteriormente.

Essa distância está relacionada ao lapso que acontece, geralmente, entre a fase de busca de informações e a fase da tomada de decisão, devido, principalmente, aos extensos organogramas verticais.

Duas consequências surgem:

- perda de agilidade no processo de tomada de decisões;
- decisões baseadas em informações de baixa qualidade, desatualizadas e mesmo incorretas.

h) Sistemas de planejamento ineficazes

As organizações não trabalham na base da improvisação. O planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos que devem ser atingidos e como se deve fazer para alcançá-los. Começa com a determinação dos objetivos e detalha os planos necessários para atingi-los.

Assim, planejar é definir os objetivos e escolher antecipadamente o melhor curso de ação para alcançá-los. O planejamento define aonde se pretende chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que sequência.

Porém, muitas organizações possuem sistemas de planejamento que consistem em um trabalho de preenchimento de formulários e extensas reuniões, sendo considerado um trabalho adicional às tarefas normais do dirigente, sem ajudá-lo a, realmente, tomar decisões antecipadas sobre o futuro. Nesses termos, o planejamento se torna um gigante consumidor de tempo e energia.

i) Políticas organizacionais inexecutáveis no ambiente ou inadequadas devido a mudanças ocorridas e não detectadas a tempo

O processo de planejamento deve ser dinâmico e considerar mudanças ocorridas no ambiente de negócios onde a organização está inserida. Se essas mudanças não forem identificadas e avaliadas, podem provocar a tomada de decisões incorretas que podem comprometer as estratégias e políticas da organização.

j) Descompasso entre as interações do primeiro escalão e as medidas implementadas pelo segundo escalão

A falta de alinhamento entre os vários escalões organizacionais provoca essa disfunção organizacional. Em empresas de menor porte como as micro e pequenas empresas, talvez os efeitos dessa disfunção sejam menores, porém, em empresas de médio e grande porte, se esta disfunção ocorrer, podem acontecer várias consequências negativas para as organizações.

k) Pouca orientação para as missões e os objetivos finalísticos dos órgãos

A falta de conhecimento e de orientação é frequente nas organizações. As pessoas que atuam nos órgãos ficam tão focadas nas tarefas e nas rotinas que se esquecem de focar nos objetivos fins de seu trabalho. As pessoas têm de orientar as suas ações para cumprir a missão e os objetivos da organização. São essas duas declarações que permitem a orientação para o cumprimento do posicionamento estratégico da organização. Se isto não for feito, compromete o alcance dos resultados da empresa.

l) Multiplicidade de órgãos cuidando do mesmo problema

O conjunto de várias disfunções podem conduzir à duplicidade de esforços, com conseqüente pulverização de recursos, confusão de papéis, gerando atritos, abordagens fragmentadas dos problemas a serem resolvidos, indefinição de responsabilidades e, no geral, baixo nível de eficácia na resolução de problemas e no aproveitamento de oportunidades.

Atividade 2

A Nike foi fundada em 1964 por Phil Knight, como um negócio de fundo de quintal, em Portland, Oregon. Era seu projeto de conclusão do curso de MBA em Stanford. Começou importando calçados do Japão, até que seu sócio inventou uma sola, cozinhando borracha na chapa de *waffle*.

Alguns dados do seu desempenho em 1997:

Tabela 2.1: Desempenho da NIKE – 1997

Indicadores	EUA	Mundo
Participação em vendas	47%	38%
Faturamento	3,77 bilhões de dólares	9,2 bilhões de dólares

Fonte: www.nike.com, 1998.

Em 1998, o seu desempenho começou a cair. No último trimestre de 1997, as vendas de calçados nos Estados Unidos caíram 18%. As vendas da Nike, 8%. Suas ações caíram de um pico de 75 dólares, em 1997, para 44 dólares, em março de 1998. Verificou-se também que as decisões são tomadas de forma centralizada, o que tem prejudicado a adaptação de seus produtos aos mercados-alvos. Além disso, as decisões mais importantes são tomadas na matriz e não são devidamente divulgadas para todas as unidades organizacionais.

Algumas tendências nesse período eram as seguintes:

- Os comerciantes dizem que todo mundo está vendendo os mesmos produtos. As marcas não se diferenciam umas das outras.
- Está ocorrendo uma migração para produtos de outro tipo (sapatos esportivos e botas marrons). A Reebok estima que de 15 a 20% do negócio “branco” ficou “marrom” em 1997.
- A concorrência entre Adidas, Reebok e New Balance torna-se mais agressiva.
- No Japão, os produtos Nike encalharam.
- A revista *Time* também informou que nos Estados Unidos algumas pessoas perguntavam se era justo pagar 100 dólares por um par de tênis feito por alguém que ganha 3 dólares por dia.

Nessa época, a Nike definiu a meta de se tornar líder mundial no futebol até a Copa seguinte, em 2002. O futebol é um esporte mundial. A empresa percebeu que não pode ter credibilidade como marca esportiva sem atuar com produtos para o futebol. Para ser líder, a Nike tem que vencer Umbro, Diadora, Puma e Adidas (que é três vezes maior que a Nike, em termos de futebol, no mundo). Nos Estados Unidos, a Nike é a segunda no futebol.

Em 1998, a Nike aumentou seus investimentos em P&D para lançar novos produtos, mas não comunicou isto de forma sistemática a todas as outras unidades da empresa, espalhadas pelo mundo.

Com base nesse estudo de caso, identifique três disfunções organizacionais de 1º grau.

Resposta Comentada

A Nike, uma empresa multinacional, apresenta vários desafios para conseguir competir mundialmente. Um deles é tornar ágil o processo de tomada de decisões para que as mesmas circulem de forma rápida e coerente; além disso, deve-se tornar o processo de comunicação interna claro para facilitar a comunicação das estratégias para todos os níveis organizacionais e para todas as filiais da Nike, ou seja, a comunicação deve fluir de forma limpa e clara. Ainda, a Nike deve simplificar a sua estrutura evitando assim estruturas complicadas, infladas, macrocefálicas, as quais, na maioria das vezes, acabam por escamotear a responsabilidade por decisões e emperrar o processo decisório.

DISFUNÇÕES DE 2º GRAU

As disfunções de 2º grau caracterizam-se por fazer com que a organização não perceba com rapidez suas disfunções de 1º grau. Desta maneira, elas impedem ou tornam tardio o tratamento das disfunções, pois mantêm ativado o ciclo destrutivo apresentado na conclusão da aula, na **Figura 2.3**.

São elas:

- falta de compreensão da organização como um sistema total;
- utilização de estratégias comportamentais baseadas no princípio da unilateralidade;
- existência de tabus, formais e informais, sobre a discussão de certos temas;
- crença de que competência técnica é mais vital para a consecução dos objetivos organizacionais do que a competência interpessoal;
- falta de consciência de que existem causas importantes de deterioração embutidas dentro da própria organização;
- postura dos membros da organização de encarar crenças, objetivos, políticas e estruturas como rígidas, inflexíveis, inelásticas e imutáveis;
- “memória organizacional” muito limitada ou pouco difundida.

Apresentaremos agora, em detalhes, a explicação de cada uma dessas disfunções.

a) Falta de compreensão da organização como um sistema total

As organizações são vistas como um sistema, sendo constituídas por recursos que possuem um conjunto de regras mínimas implementadas de forma adequada e que orientam cada parte da empresa para executar de maneira correta e no tempo devido a sua tarefa, em harmonia com as outras. Este sistema é aberto porque apresenta relações de intercâmbio com o ambiente, através de entradas e saídas. As organizações trocam informações, pessoas e materiais regularmente com o meio ambiente.

A organização é um sistema criado pelo homem e mantém uma dinâmica de interação com seu meio ambiente, sejam clientes, fornecedores, concorrentes, entidades sindicais, órgãos governamentais e outros agentes externos. Influi sobre o meio ambiente e recebe influência dele.

BENCHMARKING

Busca pelas melhores práticas que conduzem uma empresa à maximização da performance empresarial. Uma definição formal dada por David T. Kearns, da Xerox Corporation, afirma que “Benchmarking é o processo contínuo de medição de produtos, serviços e práticas em relação aos mais fortes concorrentes, ou às empresas reconhecidas como líderes em suas indústrias”. Para maiores detalhes sobre o tema Benchmarking, consultar a bibliografia Elmuti, Kathawala e Lloyd (1997).

EMPLOYER BRANDING

Profissional especializado tanto em Recursos Humanos quanto em Marketing. Dessa combinação, sai um sujeito apto a “vender” a empresa para candidatos talentosos e disputados pelos concorrentes.

Isto acontece quando as pessoas atuantes em uma organização não conseguem perceber que a mesma é um todo, e que este todo está inserido em um ambiente, de onde recebe influência e, por sua vez, influencia o mesmo. Esta disfunção se faz presente e pode gerar consequências para a organização.

Esta disfunção acomete empresas que vivem em seu mundo com escasso contato com a realidade externa. Essas empresas dão a seus clientes o que acham que necessitam, e não o que eles estão pedindo. Os sintomas são os seguintes: desprezo pela concorrência e pela opinião dos colaboradores, complexo de superioridade dos diretores, investimento escasso em marketing, ausência de **BENCHMARKING** e de estudos de mercado etc. O tratamento consiste em participar de fóruns, congressos e seminários da indústria; manter-se a par das publicações do setor; fazer pesquisas de mercado, investir mais em marketing, recorrer a práticas de **EMPLOYER BRANDING**, entre outros.

b) Utilização de estratégias comportamentais baseadas no princípio da unilateralidade

Verifica-se que este tipo de disfunção é comum nas organizações. Ela caracteriza-se pela utilização de estratégias comportamentais que, consciente ou inconscientemente, visam **CONTROLAR UNILATERALMENTE** os demais. Em consequência da alta defensividade mútua presente nas interações desse tipo, resulta baixa eficácia e baixa aprendizagem nas organizações. A partir desta disfunção cria-se um mundo comportamental onde as pessoas, ao advogarem suas posições, fazem-no controlando as demais e, o que é fundamental, fazem-no de tal forma que é impossível verificar a validade dos pressupostos em que se baseiam para agir.

CONTROLAR UNILATERALMENTE

Alguns autores argumentam que o mundo dos negócios funciona baseado em um conjunto de regras que os mesmos denominaram “modelo de controle unilateral”. Trata-se de um modo de pensar que tem por objetivo fundamental manter o controle e salvar as aparências, dessa forma evitando-se de todas as maneiras possíveis desprestigiar a imagem ou expor-se ao erro.

c) Existência de tabus, formais e informais, sobre a discussão de certos temas

Alguns temas que são considerados “tabus”, ao não serem discutidos, impedem a tomada de consciência das disfunções às quais tais temas se vinculam, disfunções essas que deixam de ser tratadas e, consequentemente, resolvidas. Um bom exemplo de tema que pode se tornar-se um tabu são as proibições impostas aos membros da organização e as orientações e fatos tidos como inquestionáveis. Ex: Em casos extremos, podem existir empresas onde há uma regra em que as férias têm que ser vendidas e, se o funcionário tirar férias, ele será mandado embora.

d) Crença de que competência técnica é mais vital para a consecução dos objetivos organizacionais do que a competência interpessoal

A competência técnica tem como base o conhecimento adquirido na formação profissional. Em outras palavras, ela é própria daqueles cujo currículo (formação profissional) é adequado à função que exercem e que, de modo geral, são profissionais que revelam a preocupação em se manter atualizados.

A competência interpessoal/comportamental é adquirida na experiência. Faz parte das habilidades sociais que exigem atitudes adequadas das pessoas para lidar com situações do dia a dia. De modo geral, o desenvolvimento dessa competência é estimulado pela curiosidade, paixão, intuição, razão, cautela, audácia, ousadia.

Na realidade, tanto as competências técnicas quanto as interpessoais são fundamentais para o crescimento da empresa. Pessoas criativas, proativas e que possuem visão de negócio fazem toda a diferença para a organização. É importante saber equilibrar estes dois tipos de competências.

e) Falta de consciência de que existem causas importantes de deterioração embutidas dentro da própria organização

As organizações são sistemas que devem funcionar de forma eficiente e eficaz, porém o que se verifica na prática são inúmeras disfunções que provocam problemas nas mesmas. Não reconhecer que estas disfunções ocorrem ou atribuí-las a causas de deficiências naturais ou a circunstâncias externas imprevisíveis pode levar a empresa à morte. Reconhecer estas disfunções internas é o primeiro passo para que se possa atacá-los de forma mais eficiente e eficaz.

f) Postura dos membros da organização de encarar crenças, objetivos, políticas e estruturas como rígidas, inflexíveis, inelásticas e imutáveis

Esta disfunção acomete as organizações e caracterizam-se pela incapacidade de se mexer diante das mudanças do mercado. Os sintomas aparecem sob a forma de produtos obsoletos, pouca possibilidade de inovar, queda na visibilidade da marca, punição por erros cometidos etc. O tratamento exige a contratação de gente disposta a correr riscos, cultivo de um clima de confiança que promova a tomada de decisões, introdução de um rodízio interno e externo que evite a rotina e o acomodamento, rejuvenescimento do quadro de funcionários (com a idade, em geral, prefere-se a estabilidade à aventura), volume maior de investimentos na formação do pessoal para que brotem ideias novas e haja mais recursos para enfrentar as dificuldades etc.

g) “Memória organizacional” muito limitada ou pouco difundida

Esta disfunção é caracterizada pela perda de vista das metas. As pessoas cometem erros repetidos. Os comentários são ignorados ou negados. As pessoas mantêm as mesmas rotinas mesmo em momentos de crises. Relutam em modificar a maneira de se fazer as coisas. A organização não se preocupa em fazer o questionamento: “O que aprendemos com esta experiência?”.

Para evitar esta disfunção, faz-se necessário estabelecer objetivos de melhoras e aprendizado. Utilizar etapas-chave e reportar-se a elas periodicamente. Colaborar com mais frequência com o processo de avaliação do progresso e aprendizado. Documentar, ao final de um plano/projeto, lições, esboços, diretrizes que surgiram. O que foi aprendido? Ser adaptável, flexível e sensível a situações que se apresentem. Uma nova empresa é cheia de surpresas. Concentrar-se na obtenção de resultados, não em meros relatos.

Atividade 3



A Amigos S/A é uma empresa de confecção de roupas íntimas femininas e possui a seguinte estrutura organizacional: uma gerência geral ocupada pelo dono do negócio, uma gerência de produção ocupada por uma costureira com 30 anos de experiência e uma gerência administrativa ocupada pela cunhada do dono da empresa. A empresa tem 30 funcionários. As decisões nessa empresa são tomadas única e exclusivamente pelo dono do negócio, o Sr. Elias, homem muito austero e seguro de si, que tem como principais características a capacidade de conduzir o negócio, porém de forma muito centralizadora. Para a gerente de produção, Rita, a capacidade de fazer as roupas com qualidade e eficiência é muito importante. Ela, como mulher de grande experiência, também é muito austera, não tolera erros e principalmente é muito exigente com suas funcionárias, chegando ao ponto de preferir uma boa briga a uma conciliação. A gerência administrativa, ocupada pela dona Ruth, é conduzida de forma mais leve. Ela “passa a mão na cabeça” dos funcionários quando Dona Rita os maltrata e humilha. Ela é uma pessoa que busca sempre a conciliação.

A partir da descrição deste caso, identifique duas disfunções de 2º grau que podem surgir se a empresa Amigos S/A continuar sendo gerenciada da forma descrita.

Resposta Comentada

A empresa Amigos S/A pode apresentar como disfunções de 2º grau a valorização das competências técnicas acima das competências interpessoais quando dona Rita prefere uma boa briga a uma solução de conciliação. Além disso, decisões centralizadas podem provocar um tabu em relação à participação dos funcionários nas decisões organizacionais. Além disso, dona Rita pode se utilizar de estratégias comportamentais baseadas no princípio da unilateralidade para conseguir aquilo que ela quer do grupo de trabalho.

CONCLUSÃO

À luz do que foi visto nesta aula, observa-se que o mundo é organizacional e que as organizações são entes complexos que possuem uma série de problemas chamados de disfunções organizacionais. Estas disfunções podem ser distinguidas em dois grupos, segundo Foguel (1995): disfunções de 1º grau e disfunções de 2º grau. Estas disfunções podem criar na organização o que se convencionou chamar de ciclo destrutivo das organizações, que se apresenta na **Figura 2.3**, abaixo.

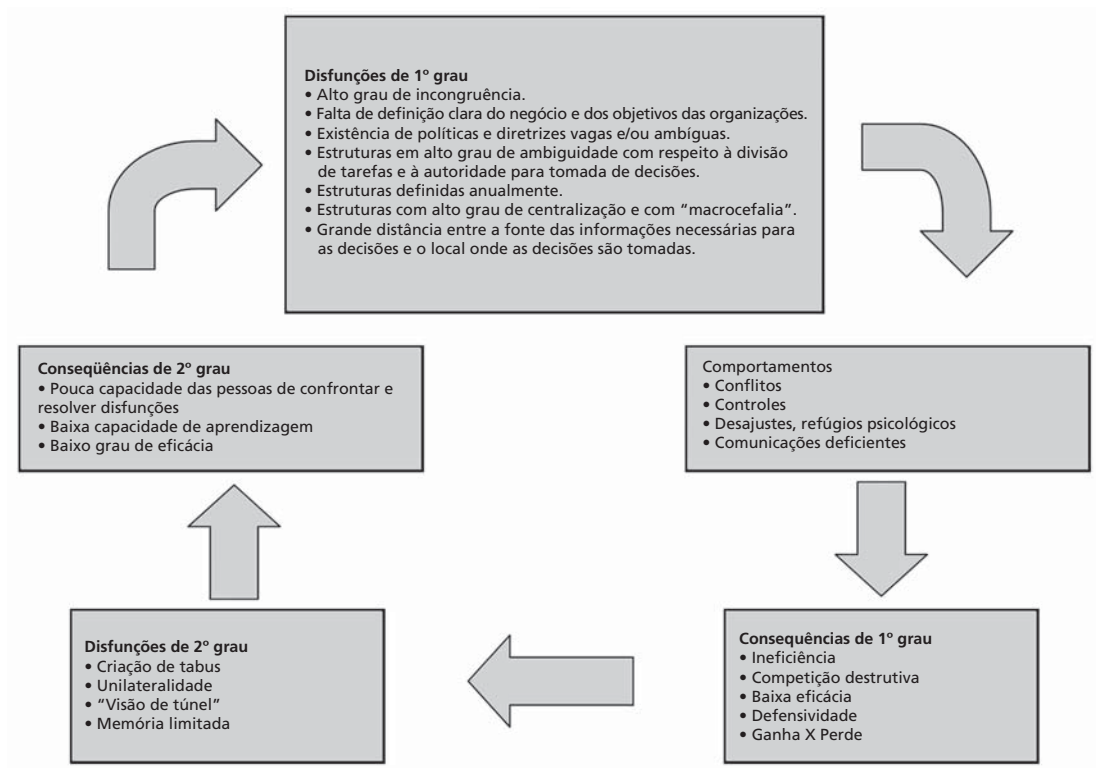


Figura 2.3: Ciclo destrutivo das organizações.
Fonte: (FOGUEL; SOUZA, 1995.)

O papel do gestor e do consultor organizacional é romper ou, ao menos, atenuar os seus efeitos. As formas para fazê-lo serão detalhadas nas próximas aulas.

Atividade Final

Utilizando o questionário a seguir, entreviste duas organizações. Para desenvolver bem esta atividade o aluno deverá inicialmente escolher duas organizações que atuem em ramos de atividades diferentes. Após sua escolha, solicite ao dono das organizações ou seu representante legal que responda ao questionário. Após a realização do levantamento de dados, analise as respostas obtidas e desenvolva um relatório identificando como a organização se configura, ou seja, linear, linha-staff, formal, informal e quais são as principais disfunções encontradas na mesma. Quanto maior for o volume de informações levantadas, melhor será a análise a ser realizada.

Questionário para levantamento de disfunções organizacionais.

1. Razão Social da Organização.
2. Endereço Completo.
3. Nome da pessoa entrevistada.
4. Como são identificadas e analisadas as características do setor de atuação da organização?
5. Como são analisados o macroambiente e o mercado de atuação da organização?
6. Como é realizada a análise do ambiente interno da organização?
7. A organização possui claramente definido o seu posicionamento estratégico (definição de missão, visão e valores)? () Sim () Não
8. Se sim qual é a sua missão, visão e valores? _____
9. Se não, por que ainda não fez esta definição?
10. Como a Direção exerce a liderança e interage com as partes interessadas?

11. Como a organização do trabalho e a estrutura de cargos são definidas e implementadas a fim de contribuir para o alto desempenho da organização?
12. Como são asseguradas a cooperação e a comunicação eficaz entre as pessoas de diferentes localidades e áreas?
13. Como são identificados os processos de agregação de valor e determinados aqueles considerados como *processos principais do negócio* e como *processos de apoio*, em consonância com o modelo de negócio da organização?
14. Como são determinados os requisitos aplicáveis aos processos principais do negócio e aos processos de apoio?

Resposta Comentada

A partir desse pequeno questionário, será possível levantar informações importantes para um levantamento inicial sobre a situação da organização pesquisada. Esse questionário permite que informações sobre algumas disfunções das organizações sejam analisadas, principalmente aquelas relacionadas à forma de liderança, ao processo de planejamento estratégico e o desdobramento do mesmo para as várias áreas funcionais e ainda sobre as disfunções relacionadas com o processo de comunicação interno e externo. Não existe uma resposta correta desta atividade. A mesma deverá ser analisada e enviada para correção para o professor da disciplina.

Nesta aula procurou-se analisar e explicar o mundo organizacional em que vivemos. A partir daí, analisaram-se os conceitos de organização e então partiu-se para estudar as disfunções organizacionais que podem ser de primeiro e de segundo grau. As organizações são unidades sociais (ou grupamentos humanos) deliberadamente construídas e reconstruídas para buscar objetivos específicos. Existem várias tipificações para as organizações, dentre elas destacam-se organizações formais de organizações informais, organizações lineares, funcionais ou *linha-staff*, organizações públicas e privadas, dentre outras. À medida que as organizações se desenvolvem e alcançam níveis de complexidade, aparecem o que a literatura chama de disfunções organizacionais. Estas disfunções podem ser de 1º grau e de 2º grau.

As principais disfunções de 1º grau são: alto grau de incongruência; falta de definição clara do negócio e dos objetivos das organizações; existência de políticas e diretrizes vagas e/ou ambíguas; estruturas em alto grau de ambiguidade com respeito à divisão de tarefas e à autoridade para tomada de decisões; estruturas definidas anualmente; estruturas com alto grau de centralização e com “macrocefalia”; grande distância entre a fonte das informações necessárias para as decisões e o local onde as decisões são tomadas; sistemas de planejamento ineficazes; políticas organizacionais inexecutáveis no ambiente ou inadequadas, devido a mudanças ocorridas e não detectadas a tempo; descompasso entre as intenções do primeiro escalão e as medidas implementadas pelo segundo escalão; pouca orientação para as missões e objetivos finalísticos dos órgãos; multiplicidade de órgãos cuidando do mesmo problema.

As principais disfunções de 2º grau são: falta de compreensão da organização como um sistema total; utilização de estratégias comportamentais baseadas no princípio da unilateralidade; existência de tabus, formais e informais, sobre a discussão de certos temas; crença de que competência técnica é mais vital para a consecução dos objetivos organizacionais do que a competência interpessoal; falta de consciência de que existem causas importantes de deterioração embutidas dentro da própria organização; postura dos membros da organização de encarar crenças, objetivos, políticas e estruturas como rígidas, inflexíveis, inelásticas e imutáveis; “memória organizacional” muito limitada ou pouco difundida. Foi apresentado também o ciclo destrutivo das organizações.

Competências do consultor organizacional

Murilo Alvarenga Oliveira

AULA

3

Meta da aula

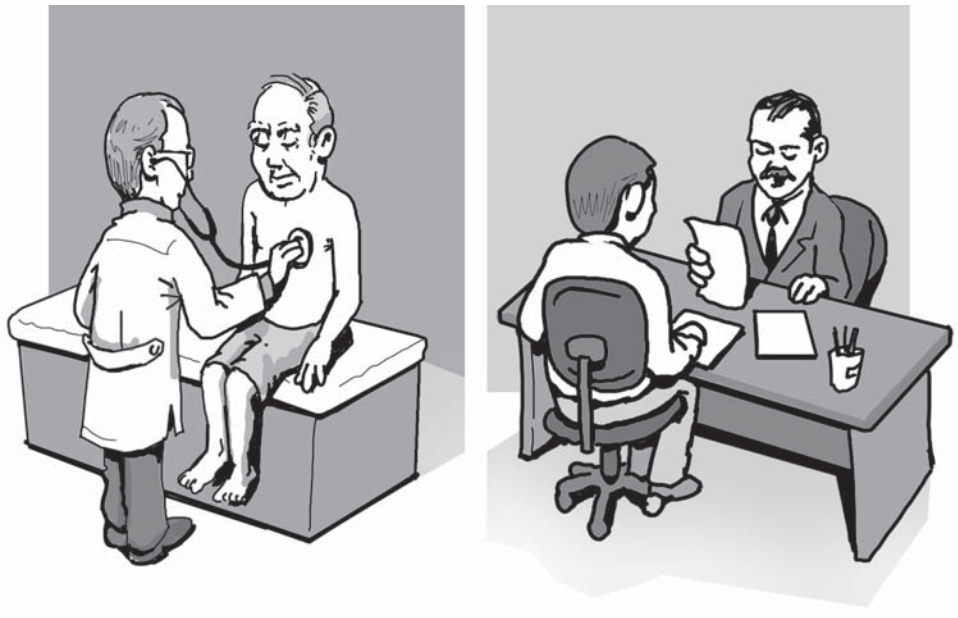
Apresentar as competências essenciais do consultor organizacional.

objetivos

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:

- 1 reconhecer as principais bases de formação de competências do consultor;
- 2 identificar os conhecimentos do consultor organizacional;
- 3 identificar as habilidades do consultor organizacional;
- 4 identificar as atitudes importantes do consultor organizacional.

INTRODUÇÃO



Imagine o consultor como um profissional que cuida de problemas das organizações, assim como um profissional da área da Medicina cuida de seres humanos. A pergunta que gostaríamos que você fizesse é: como podemos avaliar as competências de um consultor? Antes de formular uma resposta, gostaríamos que você pensasse em como avaliaria se um médico é competente.

Se estivesse num consultório médico para tratar de uma doença, como avaliaria a qualidade do médico que estivesse tratando você?

Talvez pudesse pensar primeiramente que um médico competente precisa conhecer muito bem as causas e consequências das doenças que estão relacionadas com a sua especialidade.

Em seguida, ele deveria ter a capacidade de explicar as possíveis causas da doença e se esta, por algum motivo, necessitasse intervenção cirúrgica, ele teria que ser extremamente hábil em realizar a operação.

Um terceiro critério talvez fosse a postura deste médico em solucionar o seu problema: como ele é seguro nos momentos de esclarecer suas dúvidas, a sua paciência e boa vontade quando você se sentir inseguro ou com medo, etc.

Enfim, um médico deve saber exercer sua profissão, deve ter habilidade para colocar em prática seus conhecimentos e deve ter vontade de curar doenças e salvar vidas.

Com o consultor organizacional isso não pode ser diferente. Ele deve ser dotado desses conjuntos de qualidades que chamamos de competências.

Entretanto, não existirá a cura de uma doença se o paciente não cooperar, pois ele deve seguir as orientações do médico. O mesmo ocorre nas organizações: os consultores apoiam as melhorias, mas não são os responsáveis exclusivos pela solução dos problemas enfrentados.

O consultor é o agente externo encarregado de analisar, diagnosticar problemas, desenvolver e promover mudanças em diversas áreas da **EMPRESA CLIENTE** e assume a responsabilidade de auxiliar a mesma no processo decisório; entretanto, ele não possui controle direto da situação.

COMPETÊNCIAS DO CONSULTOR

Como se pode observar, o consultor organizacional, independentemente da área em que esteja atuando, é responsável não só pela parte exclusivamente técnica do processo de mudanças, mas também por toda a interação e implementação das mudanças mencionadas nas diversas áreas da empresa cliente e pela análise dos impactos destas na sociedade.

Para desempenhar todas essas atividades, o consultor organizacional necessita possuir um conjunto de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes – CHA) como qualquer outro profissional. Esse conjunto compõe as competências do consultor e se exterioriza nas várias características comportamentais, administrativas e interpessoais necessárias para que ele desempenhe toda essa gama de atividades envolvidas no serviço de consultoria. Assim, **GERENCIAR COMPETÊNCIAS** é fundamental.

Conhecimento	Saber	Competência técnica
Habilidade	Saber fazer	
Atitude	Querer fazer	Competência comportamental

Figura 3.1: Pilares das competências.

EMPRESA CLIENTE

Significa a empresa que contrata os serviços de consultoria e que geralmente se encontra envolvida num problema organizacional.

GERENCIAR COMPETÊNCIAS

Significa desenvolver o conjunto de *conhecimentos, habilidades e atitudes* correlacionadas, que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, impactando o seu desempenho e seus resultados, podendo ser medido e melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento (DUTRA, 2001).

A necessidade da identificação mais apurada das competências que caracterizam o consultor organizacional de excelência vem, dentre outros fatores, do aumento da demanda por serviços de consultoria, ocasionado pelas rápidas mudanças presentes no ambiente interno e externo das organizações. Junto ao aumento dessa procura por serviços veio também o aumento da oferta de consultores no mercado. Há dez anos, talvez houvesse apenas um consultor *expert* disponível para determinado projeto, hoje há milhares, o que faz com que as empresas procurem o melhor consultor disponível. Assim, esses padrões de exigência tendem a ser cada vez maiores (WOOTON, 1995).

Porém, torna-se extremamente difícil definirmos com exatidão quais características fazem com que o consultor organizacional esteja habilitado, de fato, a desempenhar suas atividades de forma eficaz para a empresa cliente. Isso devido a todas as incertezas internas e externas que cercam e interagem com a organização, influenciando-a. Dessa forma, serão apresentadas em termos bem amplos quais características se fazem necessárias nos profissionais de consultoria organizacional, independentemente da área de atuação, de forma que ele seja capaz de criar valor para a empresa cliente.

CARACTERÍSTICAS ESSENCIAIS DO CONSULTOR

Antes de estudarmos quais as competências específicas do consultor empresarial, devemos nos questionar: o que leva um indivíduo a seguir determinada carreira? O que leva um profissional a seguir a carreira de cirurgião plástico e não a de pediatra? O que leva uma pessoa a seguir a carreira de consultor e não a de gerente de produção em uma empresa? As respostas para essas perguntas podem se resumir em uma palavra: **VOCAÇÃO**.

VOCAÇÃO

Diz respeito ao talento e à aptidão pessoal. Pode ser entendida também como um dom natural ou habilidade adquirida que torna o indivíduo uma referência na área em que atua.

Todas as profissões demandam das pessoas inclinações, pendor e talento – *vocação* – para desenvolver as atividades inerentes às mesmas, e assim também acontece com a profissão de consultor. Oliveira (2007) afirma que a sustentação da vocação do profissional de consultoria é efetuada por um tripé: a integridade do consultor, o valor que o profissional de consultoria proporciona para a empresa cliente e a felicidade que o consultor tem e expressa por sua atuação profissional.

A integridade está relacionada com o comprometimento do consultor com o projeto da empresa cliente. Podemos citar como competências para essa integridade: clareza e transparência dos objetivos a serem alcançados e conhecimentos implementados, sigilo em relação às atividades e informações de seus clientes, dentre outras.

O valor que o profissional proporciona para a empresa cliente é aquele que resulta da mudança proporcionada pelo consultor na empresa cliente, ou seja, o resultado no curto, médio e longo prazo que seu serviço propiciará.

A felicidade em relação à sua atuação profissional é um elemento extremamente subjetivo, uma vez que está relacionado à motivação e à realização profissional, ou seja, às suas características pessoais e a seus anseios.

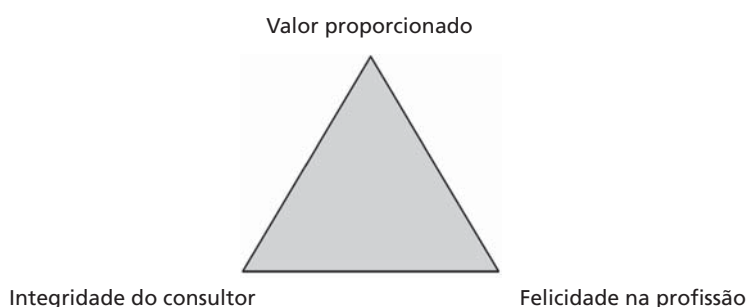


Figura 3.2: Tripé da vocação do consultor.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2007).

Assim, temos conhecimento de quais inclinações levam um profissional a seguir uma carreira de consultor empresarial; porém, somente a vocação não garante que um indivíduo seja um profissional de sucesso em determinada área de atuação. É necessário que a vocação seja incrementada com uma gama de características específicas necessárias para cada profissão, as quais, juntas, constituem as competências para o desenvolvimento das atividades de cada profissão em particular, o que não é diferente no ramo de consultoria.

Atividade 1



Lendo uma matéria numa revista especializada em consultoria você toma conhecimento de uma série de atributos importantes para a profissão. Relacione as descrições a seguir com os três elementos básicos da formação de competências de um consultor: Conhecimento (C), Habilidade (H) e Atitude (A).

- () Assistindo ao filme *Armageddon*, um consultor vislumbrou a possibilidade de usar uma cena para explicar a um de seus clientes a importância do trabalho em equipe. Isso significa fazer analogias com o trabalho.
- () Toda empresa que contrata uma consultoria passa por algum tipo de problema, entretanto seus administradores não conseguem distinguir as causas e as consequências. Um consultor tem essa capacidade, pois ele pratica a análise de problemas.
- () Cada empresa vive um problema específico, por isso a experiência não basta para o consultor, pois a evolução das práticas gerenciais pressiona os gestores a adquirir novos conhecimentos e atualizá-los, isto também é um fato para os consultores.
- () Durante uma reunião com diretores, um consultor fez uma série de perguntas de forma dedutiva (do todo para uma parte específica) sobre determinado resultado negativo. Isso fez com que o grupo conseguisse encontrar as causas do problema. Essa competência busca explicar os resultados.
- () Embora o consultor seja muito mais um conselheiro do que um tomador de decisões, ele deve exercitar a tomada de decisões para mostrar ao cliente as possíveis alternativas de escolha.
- () Um consultor deve estar ciente de que na sua profissão não há situações repetidas, assim, ele deve estar sempre disposto a adaptar-se a novas situações.

Resposta Comentada

A ordem correta é A-H-C-A-H-A.

Fazer analogias significa uma disposição em comparar uma situação com outra (Atitude); praticar análise de problemas desenvolve a habilidade; adquirir e atualizar os conhecimentos significa que terá mais saberes (Conhecimento); buscar explicar resultados representa a vontade de se fazer entender (Atitude); exercitar a tomada de decisão e como praticá-la aumenta a sua habilidade e adaptar-se às novas situações demonstra uma disposição em lidar com o novo (Atitude).

CARACTERÍSTICAS DO CONSULTOR ORGANIZACIONAL

Nesta aula adotaremos o modelo de gestão de competência para debater as características essenciais do consultor organizacional, a saber:

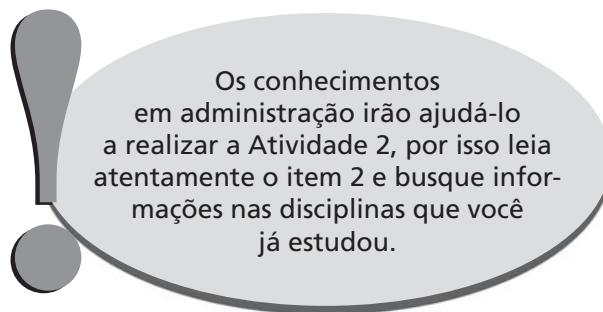
- características de conhecimento;
- características de habilidade;
- características comportamentais (atitudes).

Com base nessas características apresentadas por Oliveira (2007), estudaremos algumas das características que compõem a competência dos consultores.

- Características de conhecimento

As características de conhecimento estão ligadas ao saber do indivíduo, aos conceitos e às teorias retidos ao longo dos anos. Dessa forma, o “saber” é o ponto de partida para a atividade de consultoria. Assim, podem ser enumerados alguns pontos referentes a essas características:

1. Ter o mais elevado conhecimento de sua especialidade de atuação possível, pois é dessa forma que será possível uma otimização dos resultados por meio de uma análise detalhada, um planejamento correto e uma efetiva utilização dos recursos disponíveis.
2. Possuir conhecimento em administração. Esse tipo de conhecimento é de inquestionável importância, pois o serviço de consultoria demanda conhecimentos tanto estratégicos (planejamento, organização, direção e controle) quanto das áreas funcionais da organização (marketing, P&D, recursos humanos, produção, etc.). Destaca-se dentre essas funções a de planejamento, pois independentemente da área de especialidade do consultor, é necessário, antes de qualquer ação, um planejamento bem elaborado que norteie as ações desse profissional.



3. Desenvolver ações alternativas. Unindo os itens 1 e 2, citados anteriormente, o consultor é capaz de desenvolver ações alternativas para a concretização de seu trabalho, de forma a desenhar as várias possibilidades para a execução de suas atividades na empresa cliente.
4. Saber focar os objetivos de longo e curto prazo a serem desenvolvidos. Dessa forma, o consultor deve essencialmente desenvolver projetos de longo prazo cujos impactos sejam possíveis de ser analisados enquanto ele estiver executando suas atividades na empresa cliente. Em consideração aos projetos de longo prazo, o consultor deve pensar grande, porém de forma adequada e coerente com o contexto e as influências do ambiente.
5. Ser generalista e especialista. O profissional de consultoria deve possuir forte especialização das metodologias e técnicas para o serviço que presta à empresa cliente. Porém, o mesmo deve ser generalista, devido aos impactos que as mudanças implementadas por ele têm em todo o sistema organizacional, mesmo que suas atividades estejam limitadas a determinada área funcional.
6. Trabalhar em tempo real com todas as informações para o desenvolvimento e a execução de suas atividades, estando sempre antecipando possíveis cenários de acordo com as informações que possui.
7. Ser capaz de analisar o mercado, sabendo que este deve nortear sempre suas ações. Dessa forma, ele pode observar oportunidades e necessidades reprimidas ou não

- sentidas pelo mercado no que tange a novos serviços e produtos.
8. Possuir raciocínio lógico e bem estruturado é fundamental para o profissional em consultoria, focando-se no essencial e básico para o auxílio dos executivos da empresa cliente na tomada de decisão.
 9. Saber buscar e consolidar informações tanto internas quanto externas à empresa, bem como o tratamento e a disseminação dessas informações.
 10. Ter inteligência empresarial. Segundo Schubert apud Oliveira (2007), a inteligência empresarial é um conjunto de processos analíticos que transformam dados e informações em conhecimento estratégico relevante, preciso e útil na compreensão do ambiente competitivo de uma empresa. Segundo Oliveira (2007), esse tipo de inteligência é o foco básico e catalisador para todo o processo que consolida a vantagem competitiva de um consultor organizacional.
 11. Possuir conhecimentos de economia e de política. Esse tipo de conhecimento torna-se necessário uma vez que seus serviços são diretamente influenciados por essas variáveis e devem estar alinhados a elas.
 12. Saber transformar o impossível em possível. O consultor consegue essa mudança ao alterar os rumos dos negócios da empresa cliente devido a sua interação com o ambiente interno e externo à organização. Assim, o consultor torna o praticamente impossível em possível.
 13. Desenvolver condições para que o trabalho seja gratificante, não apenas do ponto de vista financeiro. Assim, o foco do serviço de consultoria não é desenvolver somente ações que promovam melhorias financeiras, mas desenvolver concomitantemente benefícios qualitativos para que todos os envolvidos possam desfrutar, por exemplo, de um bom **CLIMA ORGANIZACIONAL**.

CLIMA ORGANIZACIONAL

Representa a atmosfera psicológica característica de cada organização. Ele está ligado ao moral e à satisfação das necessidades dos participantes. Na Aula 4, você verá maiores detalhes sobre isso.

Atividade 2

Oportunidade de consultoria na ABS



Para o desempenho de suas funções, como consultor de uma grande empresa, um colega solicitou sua orientação para melhorar a capacidade dele de desenvolver uma atividade de consultoria, pois ele sabe que não basta apenas desenvolver o bom-senso e as habilidades interpessoais e de comunicação para atender as necessidades da empresa. A empresa para a qual ele está trabalhando é as Lojas ABS Ltda., tradicional cadeia de lojas de roupas com filiais em diversos estados do Brasil. Ela foi obrigada a diminuir sua estrutura devido à retração das vendas em função da conjuntura econômica. O seu diretor de planejamento explicou que a empresa somente conseguirá sobreviver adaptando-se a um ambiente mutável e heterogêneo, logo, o novo desenho organizacional deve ser complexo e diferenciado para lidar com segmentos multivariados.

Você, como um bom consultor, sabe que, para que haja um serviço de qualidade e de alto desempenho, será preciso desenvolver certos conhecimentos para enfrentar as seguintes situações:

Redução da estrutura, queda nas vendas, crise econômica, adaptação a um novo ambiente de negócios.

A partir dos conhecimentos do consultor organizacional sobre as funções e áreas da administração (conceitos, modelos, técnicas etc.), elabore um conjunto de temas para seu colega aperfeiçoar suas competências como consultor.

A seguir, é apresentado um quadro modelo que irá auxiliá-lo na atividade. Você deverá preencher as colunas fornecendo orientações ao seu colega.

Situação	Áreas de conhecimentos	Modelos e técnicas
Redução da estrutura		
Queda nas vendas		
Crise econômica		
Adaptação a um novo ambiente de negócios		

Resposta Comentada

Dentre os inúmeros conhecimentos da administração, podemos para este caso sugerir alguns dos saberes; contudo, muitos outros podem ser utilizados.

<i>Situação</i>	<i>Áreas de conhecimentos</i>	<i>Modelos e técnicas</i>
<i>Redução da estrutura</i>	<i>Organização e Métodos Recursos Humanos Contabilidade</i>	<i>Novos processos; Gerenciamento de conflitos; Desligamentos; Promoções; Análise dos custos.</i>
<i>Queda nas vendas</i>	<i>Planejamento Marketing Vendas</i>	<i>Estudo da previsão de demanda; Pesquisa de mercado; Análise das vendas.</i>
<i>Crise econômica</i>	<i>Economia Finanças</i>	<i>Análise dos juros, da inflação; Alavancagem financeira; Análise de investimentos.</i>
<i>Adaptação a um novo ambiente de negócios</i>	<i>Planejamento Estratégia</i>	<i>Planejamento estratégico; Análise de mercado.</i>

- Características de habilidades.

As características de habilidade estão ligadas à proficiência em determinada ferramenta ou atividade que deverá ser desempenhada pelo profissional de consultoria e relacionam-se também diretamente com a eficiência de suas ações dentro da organização contratante. Podemos afirmar que as habilidades são os conhecimentos exteriorizados ou “saber fazer”, como veremos a seguir:

1. Inovar

Estar voltado para o processo de inovação; esta é a primeira habilidade considerada necessária a um profissional de consultoria. Essas habilidades desencadeiam a necessidade de alguns fatores básicos como: senso de oportunidade, agressividade, comprometimento, qualificação das pessoas e flexibilidade para tomar oportunidades atualmente despercebidas.

Essa inovação tratada aqui é aquela relacionada às inovações de metodologias e técnicas para a execução dos serviços de consultoria. Segundo Oliveira (2007, p. 157) “é necessário que os consultores saibam que a grande maioria de metodologias e técnicas a serem utilizadas durante as próximas décadas ainda não foi inventada”. Hoje, as empresas apresentam problemas cada vez mais complexos, e isso se reflete em uma demanda de soluções cada vez mais inovadoras por parte dos serviços de consultoria.

Mas esse tipo de inovação não é tão fácil, pois muitas barreiras podem ser impostas ao consultor, tais como:

- inaceitação dos próprios criadores e idealizadores, acreditando que suas ideias são irreais e utópicas;
- visão limitada quanto ao horizonte de uma inovação, ou seja, suas perspectivas no longo prazo, limitando suas expectativas ao curto prazo;
- descrédito, devido à inexistência de incentivos e desenvolvimento de métodos de controle e avaliação adequados.

Dessa forma, o consultor deve estar preparado para buscar a aceitação de suas novas ideias. Para isso, é necessária a adoção de estratégias como:

- promover uma contínua busca pelo desenvolvimento de oportunidades para inovações;
- ao observar uma oportunidade, o consultor deve, antes de qualquer coisa, criar uma estrutura de tecnologia, recursos e conhecimento para incorporar a inovação proposta, bem como buscar um alinhamento desta com as estratégias organizacionais;
- obter apoio de todas as partes interessadas, ou seja, aquelas que sejam direta e indiretamente impactadas pela inovação;
- estar preparado para as mudanças de métodos e técnicas trazidas pela inovação, uma vez que elas demandam uma série de mudanças por parte dos próprios indivíduos responsáveis pelo processo modificado.

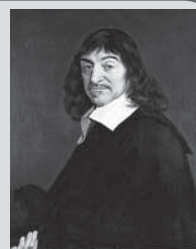
Os consultores empresariais devem estar atentos ao mercado, observando suas tendências e oportunidades, aprendendo com experiências de outras empresas. Devem também, internamente, propiciar um ambiente incentivador, voltado para as inovações em suas empresas de consultoria e seu pessoal. Vale salientar que meras mudanças são bem diferentes de inovação. Empresas inovadoras de alto padrão possuem características em comum que podem ser destacadas de acordo com Peters e Waterman Jr. apud Oliveira (2007):

- firmar posição no agir;
- estar junto com o cliente, mediante seus serviços e promovendo qualidade e confiabilidade;
- ter autonomia e iniciativa;
- focar nas pessoas e orientá-las por valores, para, por meio delas, obter produtividade;
- ter uma estrutura simples e equipes dirigentes pequenas;
- ter prioridades flexíveis que sejam ao mesmo tempo centralizadas e descentralizadas.

2. Decidir

Ter um adequado processo de auxílio na tomada de decisões e de estabelecimento de prioridades. Tanto na área estratégica quanto na operacional, o consultor deve dar suporte adequado aos executivos da empresa cliente, pois, acontecendo de outra forma, a qualidade de seus serviços pode ser questionada. Para um efetivo auxílio, o consultor deve analisar o que pode ou não ser feito, antecipando possíveis problemas; deve definir os problemas e enfrentar os fatos, mesmo quando se tratar de informações desagradáveis. Deve também promover a análise e apuração dos fatos de forma racional, estruturando uma gama de decisões alternativas coerentes e priorizando ações que deverão ser efetuadas, aceitando a opinião de terceiros mesmo quando vão de encontro às suas.

Para o auxílio da tomada de decisões, muitos consultores utilizam adaptações das ideias formuladas por **DESCARTES** em seu *Discurso sobre o método*. Podem ser citadas:



**RENÉ
DESCARTES**

Nascido em 1596 na França, foi o filósofo que estabeleceu um método científico universal, inspirado no rigor matemático e em suas “longas cadeias de razão”. A este método, epistemologicamente chamou-se de cartesianismo. Essas ideias e outras estão na obra *Discurso sobre o método*.

- Regra da evidência: faz com que o consultor não aceite nenhum fato como verdadeiro até que o mesmo seja reconhecido como tal por meio da evidência.
- Regra da análise: trata-se da divisão das dificuldades enfrentadas em tantas partes quantas forem necessárias para que uma melhor solução seja desenvolvida.
- Regra da síntese: a estruturação de suas ideias enumerando-as por grau de complexidade e de simplicidade.
- Regra de controle: desenvolvimento de avaliações e enumerações completas e gerais, quantas forem possíveis, para que se tenha certeza de que todas as observações sejam feitas e nenhum dado seja desconsiderado.

3. Ter autocontrole

Ter processo adequado de autocontrole administrativo e estratégico: o autocontrole e o controle administrativo possibilitam uma maior influência do consultor nos acontecimentos, pois ele evita que as coisas simplesmente aconteçam, de forma que o controle ocorre antes que o fato ocorra.

Por meio do processo de controle administrativo, o consultor é capaz de analisar dois níveis do planejamento: o *ideal estabelecido* e o *real*.

O controle *ideal estabelecido* pode ser observado em dois âmbitos: de *planejamento* e *organizacional*. No âmbito do *planejamento* estão presentes todas as ferramentas inerentes ao próprio processo de planejamento, como estabelecimento dos objetivos, definição do cronograma das atividades, orçamentos do projeto, diretrizes, estratégias e procedimentos (que norteiam as atividades). O controle em nível *organizacional* refere-se a relacionamento funcional (estrutura organizacional), autoridade e responsabilidade (definições de responsabilidade e funções) e a descentralização (distribuição do poder decisório). O controle *real* está relacionado aos dados provindos da empresa cliente e/ou do mercado para verificação das ações em execução e tarefas determinadas. São os dados reais apresentados pela empresa no período de atividade.

Vale lembrar a importância da integração de todos os envolvidos no serviço de consultoria. Todos devem participar da definição do *ideal estabelecido*. Dessa forma, todos serão capazes de se autocontrolar e permitir que controles *reais* sejam econômicos, completos e equilibrados.

4. Pensar estrategicamente

O pensamento estratégico do consultor deve ser sustentado no raciocínio e na lógica estratégica. Esses devem possibilitar ao consultor a visão de como cada componente de sua estratégia consolida sua atuação no mercado de consultoria empresarial. Em termos gerais, essa habilidade, como as demais, é adquirida ao longo do tempo com autotreinamento apoiado por sistemas de informações adequados e uma equipe eficiente e eficaz. Esse pensamento pode ser descrito como a análise do todo e das partes que o integram, bem como as suas relações de causa e efeito.

5. Ser intuitivo

Ter intuição desenvolvida por meio de experiências: a intuição aqui se refere à habilidade adquirida pelas experiências do consultor organizacional. Essas experiências fazem com ele seja capaz de captar oportunidades e estar à frente dos acontecimentos.

6. Trabalhar em equipe

Ser capaz de desenvolver trabalho em equipe: assim consegue-se atingir os objetivos e desempenhar um serviço eficiente e eficaz, que promova a interação entre os fatores internos e externos à empresa. O consultor deve ser capaz de conduzir todos os esforços da empresa cliente na mesma direção. Para isso, é necessário saber trabalhar em equipe, respeitando a postura estratégica já estabelecida.

7. Ser lógico e analítico

Equilibrar aspectos quantitativos e qualitativos. O consultor deve saber que ambos têm grande importância no desempenho de suas atividades, ou seja, que para desempenhar um serviço de alta qualidade, o equilíbrio entre a mensuração dos resultados almejados (aspectos quantitativos) e o delineamento de novos mercados, novos produtos, diversificação etc. (os aspectos qualitativos) é imprescindível.

8. Gerenciar conflitos

Ter capacidade de resolver conflitos. Como já sabemos, para o desempenho de suas atividades o consultor necessita interagir com um elevado número de pessoas, e isso muitas vezes pode levar a conflitos.

Dessa forma, o consultor deve ter “jogo de cintura”, sabendo resolver os conflitos que surgirem. Alguns dos pontos que serão estudados nas características comportamentais são bons recursos para a solução de problemas, como estes, por exemplo: um planejamento participativo englobando todas as partes interessadas e o estabelecimento de diálogo amplo e otimizado.

9. Ser visionário

A visão abrangente relaciona-se com a observação de aspectos globais, ou seja, ela não se prende aos limites de atuação da empresa cliente. O consultor deve analisar questões como o papel das empresas privadas na política global, as tendências sociais, os impactos da globalização e a formação de blocos econômicos etc. Aqui, ele deve definir qual o papel e as responsabilidades da empresa no âmbito global.

10. Ser adaptável

Saber trabalhar com o elemento surpresa. O consultor deve ser capaz de desenvolver surpresas, por meio de inovações, bem como saber lidar com possíveis acontecimentos inesperados advindos do ambiente interno e externo à empresa.

Atividade 3

Um consultor muito hábil



O Sr. Hermano é o que podemos chamar de consultor. Ele presta serviço para a Crow Computadores. A seguir, são mencionadas algumas das atividades e papéis executados por ele.

Relacione as atividades do Sr. Hermano com as habilidades que apresentamos anteriormente.

- Analisar e acompanhar o orçamento da empresa para propor melhorias.
- Tentar persuadir o presidente a disponibilizar mais fundos para a divisão de *notebooks* de última geração.
- Comparecer à reunião do conselho e comentar o aumento da taxa de importação de componentes eletrônicos e seus impactos nos custos.
- Reunir-se com o presidente da Crow para discutir oportunidades de parcerias.
- Decidir quais serão os segmentos de mercado primordiais de acordo com o plano estratégico.
- Resolver problemas no contrato com a Crow.

Resposta Comentada

Das atividades exercidas pelo Sr. Hermano, podemos verificar que ele utilizou-se, respectivamente, da habilidade de ANÁLISE no orçamento, de INOVAR para apoiar os projetos dos notebooks, de AUTOCONTROLE para explicar um fato negativo ao conselho, de PENSAR ESTRATEGICAMENTE para sugerir novas parcerias, de DECIDIR sobre os novos segmentos de mercados e de GERENCIAR CONFLITOS quando houve problemas de contrato.

• Características comportamentais (atitudes)

As características comportamentais estão ligadas ao posicionamento do consultor perante situações que ele provoca ou que são colocadas à sua frente, ou seja, a sua postura perante as mesmas. São as atitudes que ele toma de acordo com os conhecimentos e habilidades que possui; é a exteriorização desses conhecimentos e habilidades. Compõem estas atitudes as seguintes características:

1. Ter atitude interativa: o consultor não deve ter atitude inativa, buscando uma situação cômoda, muito menos uma atitude reativa a mudanças, resistindo a elas e postergando-as por preferir o estado anterior. A atitude ideal para o consultor é a interativa, na qual ele prepara a si próprio e a empresa cliente para o futuro que ele crê que irá se realizar.
2. Ter atitude racional: o consultor deve analisar a situação e saber que está sujeito a diversas variáveis as quais ele não pode controlar. Dessa forma, deve se conscientizar de que é necessário adaptar as variáveis controláveis e recursos disponíveis a essas contingências da forma mais racional possível.
3. Buscar ter cultura geral: o profissional de consultoria deve ter cultura geral sólida e diversos interesses, bem como experiências variadas que reforcem isso. Isso é necessário uma vez que, dentre seus clientes potenciais, podem estar empresas que atuam em diversos ramos e possuem diversas culturas internas e tecnologias.

4. Apresentar um adequado relacionamento interpessoal: estabelecer relacionamentos sólidos é de fundamental importância ao consultor, pois ao exercer seus serviços ele deve ter a confiança e o respeito das pessoas com que se relaciona direta e indiretamente.
5. Possuir diálogo amplo e otimizado: o profissional de consultoria deve ter consciência da cultura da empresa cliente e das pessoas que nela trabalham, estando aberto ao diálogo em seu sentido mais amplo. Da mesma forma, deve estar propenso a gerenciar impasses e conflitos de poder que surgirem durante seus serviços.
6. Ser um negociador: o consultor empresarial deve ser negociador no que se refere à busca pela aceitação das ideias propostas à empresa cliente tanto estrategicamente quanto operacionalmente.
7. Possuir valores culturais consolidados: as palavras-chave para estas características que os consultores devem ter são: liderança, integridade, coerência e ética no trato e ações que desempenha na empresa cliente.
8. Ser interessado pelo negócio da empresa: ter preocupação com o negócio da empresa cliente. O consultor deve de fato “vestir a camisa” da empresa cliente.
9. Atuar com ênfase nas pessoas: a colaboração dos funcionários com os consultores é responsável pelo efetivo sucesso da implementação das mudanças propostas.
10. Ser um aprendiz: o consultor deve observar o erro como oportunidade de aprendizagem, aceitando o processo de experimentação desde que a empresa esteja de total acordo. Assim, o consultor empresarial tem a possibilidade de desenvolvimento de uma realidade criativa na empresa cliente (OLIVEIRA, 2007).
11. Ter lealdade com a empresa cliente: essa lealdade é consolidada com auxílio de seus funcionários ao relacionar-se com os clientes.

Atividade 4

Das situações a seguir, qual não representa a atitude correta de um consultor organizacional? Por quê?



- (a) Considerar os erros de propensão em avaliação de desempenho como uma boa oportunidade de realizar uma melhoria nas práticas de Recursos Humanos.
- (b) Estimular o uso do sistema de informação para favorecer a comunicação interfuncional na empresa.
- (c) Reconhecer questões complexas e resolver problemas para benefício da organização.
- (d) Apresentar dificuldades para trabalhar em equipe, não dividir as informações com os outros e não ensinar as pessoas a aprender.
- (e) Considerar os objetivos e as estratégias gerais da empresa nas interações entre as diferentes partes da organização

Resposta Comentada

A situação que não está correta é a opção d, pois, além de demonstrar incapacidade de trabalhar em equipe, que é uma habilidade e não atitude, o fato de não dividir as informações é um erro comportamental imperdoável para um consultor.

O PAPEL, AS RESPONSABILIDADES E O PLANO DE CARREIRA DO PROFISSIONAL DE CONSULTORIA

O papel e as responsabilidades do profissional de consultoria estão presentes nos códigos de ética que serão estudados na Aula 14. Os códigos de ética são os padrões de conduta e prática que regem as atitudes, os princípios e as abordagens do consultor e que contribuem para o sucesso dos serviços e proporcionam um relacionamento satisfatório com o cliente. Dessa forma, o profissional de consultoria não deve se envolver em atividades que venham a gerar conflitos de interesses em sua atividade profissional perante a empresa cliente.

Os serviços oferecidos não devem gerar suspeitas de benefícios duvidosos a seus clientes. O consultor deve ter total interação com os demais consultores que estejam trabalhando na empresa cliente, evitando interferências e conflitos de interesses entre as partes.

Além do código de ética do consultor, ele deve respeitar também o Código do Consumidor. Dessa forma, o consultor organizacional é responsável pela qualidade de seus serviços, podendo a empresa cliente comprovar imprudência, negligência ou até mesmo imperícia, fazendo com que o consultor responda pelas mesmas.

Com base no código de ética, pode-se delinear o papel e as responsabilidades do consultor

O papel do consultor

O consultor deve, em primeiro lugar, dispor-se a realizar somente aqueles serviços para os quais ele possui o devido conhecimento, a capacitação e experiência. Seu papel é o de identificar as reais necessidades da empresa cliente, desenvolvendo e aplicando metodologias e técnicas que estejam de acordo com o **CORE BUSINESS**, estratégias e cultura da empresa cliente ao mesmo tempo que contribuam com inovações e aprimoramentos para a mesma. Além da implementação de mudanças, o consultor deve promover a disseminação do conhecimento relativo à inovação ou novo processo a todos os interessados direta e indiretamente, bem como contribuir para o processo de aprimoramento sustentável e contínuo das empresas clientes.

CORE BUSINESS

Significa o negócio principal da empresa ou a parte central de um negócio ou de uma área de negócios, e que é geralmente definido em função da estratégia dessa empresa para o mercado. Este termo é utilizado habitualmente para definir qual o ponto forte e estratégico da atuação de uma determinada empresa. Por exemplo, o *core business* de uma montadora de veículos é fabricar modelos de automóveis e não peças que os compõem – isso fica para seus fornecedores.

Responsabilidades do consultor

O consultor deve ter o devido respeito para com as políticas de atuação da empresa que contratou seus serviços ao mesmo tempo que respeita os princípios estabelecidos pelo seu código de ética. As empresas possuem suas próprias metodologias e técnicas para desenvolver seus processos a fim de evitar conflitos conceituais. Nesse caso, o consultor deve promover a interação entre as metodologias e técnicas já existentes com aquelas a serem implementadas. Como responsabilidade fundamental do consultor empresarial, podemos citar também a transparência com a empresa cliente. Esta transparência pode ser relacionada às suas ações e aos conhecimentos utilizados, gerando assim um processo de inovações e aprimoramentos sustentáveis para a empresa cliente, conforme já citado anteriormente.

Plano de carreira para atuar como consultor

Plano de carreira pode ser definido como as normas ou regulamentos que disciplinam o ingresso e definem oportunidades para o desenvolvimento pessoal e profissional, ao mesmo tempo que promove meios para o aprimoramento e a qualificação dos serviços prestados pelas instituições, constituindo assim uma política de gestão de pessoas.

Nas empresas de consultoria, esse plano de carreira é desenvolvido distintamente de empresa para empresa, porém, em termos gerais observa-se uma ordem definida pelo ingresso do funcionário, que exerce um cargo inicial de acordo com suas qualificações e competências, que foram foco nesta aula.

A progressão da carreira profissional do consultor via de regra inicia-se com o recrutamento do consultor em nível júnior, ocupando este cargo por uma faixa de tempo de aproximadamente seis meses a um ano. Posteriormente, será considerado um treinando (*trainee*) ou um consultor júnior, cargo no qual deverá desenvolver as competências necessárias para começar a tomar parte das intervenções dos serviços de consultoria prestados.

O cargo de consultor residente é o primeiro cargo efetivo na carreira de consultoria, cargo que representa a linha de frente, que está diretamente realizando a maior parte das atividades com a empresa cliente. Somente após um período de tempo que possibilite ao profissional obter experiência suficiente, de aproximadamente, quatro a sete anos, ele é designado para um cargo de nível mais elevado.

Como supervisor, ele deve ter competências que possibilitem a ele controlar e guiar o trabalho dos consultores residentes no campo específico em que ele obtenha elevado conhecimento, ou ele pode ter conhecimento e experiência que lhe permita orientar trabalhos complexos que requeiram perícia em várias áreas de administração.

O nível seguinte é o de consultor de diagnóstico organizacional, que demanda competências mais desenvolvidas para análise da organização foco dos serviços de consultoria, para a identificação de seus problemas bem como para a elaboração e negociação de contratos dos serviços da empresa de consultoria.

Por último, há o nível gerencial, que inclui gerentes de divisão e regionais, administradores e diretores, ou seja, as posições estratégicas das firmas de consultoria.

Nem todos os consultores passarão por todos esses cargos, primeiramente devido à quantidade de cargos disponíveis, como acontece em qualquer organização; em segundo lugar, devido às competências necessárias para o preenchimento e a execução das atividades inerentes aos cargos. Podemos também partir para uma análise de nível mais subjetivo, ao concluir que alguns indivíduos preferem atividades mais operacionais e técnicas, enquanto outros preferem seguir para níveis hierárquicos mais elevados, nas quais são responsáveis por exercer cargos de liderança e estratégicos. Sendo assim, o plano de carreira é seguido de acordo com as vocações e aspirações dos profissionais como em qualquer outra carreira.

Quadro 3.1: Esquema explicativo dos cargos, funções e requisitos para exercê-los

Nível	Título	Função principal	Idade e outros requisitos
Júnior	Treinando (<i>trainee</i>) / Consultor júnior	Aprender técnicas de consultoria.	26 a 30 anos. Boa formação acadêmica. 5 anos de experiência.
Operacional	Consultor residente	Executar trabalhos de consultoria em sua especialidade.	26 a 30 anos. Treinamento completo.
Sênior	Supervisor	Supervisionar consultores residentes.	32 a 38 anos. Mínimo de 4 a 7 anos de experiência profissional. Habilidades de supervisão.
	Líder de equipe	Atuar como líder de equipe.	
Sênior	Consultor de diagnóstico organizacional	Diagnosticar organizações. Preparar e negociar novos contratos.	Experiência operacional. Conhecimento do amplo espectro de problemas administrativos. Habilidades em diagnose.
Gerencial	Diretor, administrador, sócio etc.	Administrar uma empresa de consultoria ou uma divisão. Negociar novos contratos.	Considerável experiência em consultoria. Competência gerencial.

Fonte: Greenbaum (1990).

A seguir, apresentamos o caso da McKinsey, uma empresa de consultoria norte-americana que possui 92 escritórios espalhados por 52 países, desenvolve projetos para diversas áreas como o setor automotivo, as telecomunicações, o setor público, os setores de desenvolvimento de alta tecnologia, o setor farmacêutico, a infraestrutura logística, entre outros.

A empresa se orgulha de ter o foco na satisfação e no bom relacionamento com seus clientes e no desenvolvimento de seu pessoal, o que garante serviços de excelência para o cliente.

“Nossa missão e nossos valores nortearam o sucesso da McKinsey nas últimas oito décadas. Nosso compromisso com nossos clientes e com nosso pessoal é o coração de tudo que fazemos.”

Ian Davis – Diretor de gestão da McKinsey

Exemplo de plano de carreira da Mckinsey

Analista

O analista assume uma discreta responsabilidade na solução dos problemas dos clientes. Tem um importante papel na coleta de dados, contribuindo ativamente para as recomendações finais do grupo e apresenta seu trabalho aos executivos clientes. Eles também têm importância na determinação do ritmo do trabalho.

Consultores associados

Sócios são os líderes de um serviço a ser prestado, aplicando uma extensa gama de soluções criativas na solução de problemas, combinando excelência técnica e analítica. Eles sintetizam conclusões e as transformam em recomendações, trabalhando diretamente com os líderes mais experientes na implementação das mudanças.

Gerente

É o cargo que os associados assumem quando estão prontos para um nível maior de responsabilidade. Eles são responsáveis por assumir o problema do cliente. São a ligação entre a empresa de consultoria e o cliente, auxiliando-os diretamente por meio do processo de mudanças e garantindo o sucesso sustentável dos serviços. O profissional se especializa em determinada área ou setor, buscando oferecer soluções cada vez mais eficientes.

Associados principais

Esses consultores são responsáveis pela gestão de mais de um tipo de projeto de consultoria, em vez de se dedicar a um único serviço. Continuam desenvolvendo especialidades, porém, trabalhando em múltiplos projetos são capazes de desenvolver novos pensamentos e novas abordagens para a solução de problemas. São responsáveis por orientar os associados garantindo que os mesmos contribuam com o seu melhor nas atividades a serem desempenhadas. Os consultores podem almejar este cargo a partir de cinco anos na empresa.

Sócios

São promovidos a este cargo os associados principais que demonstram habilidades destacando-se no relacionamento com os clientes. São os profissionais que desenvolveram alto conhecimento no ramo de consultoria e são capazes de oferecer inovações para empresas líderes de indústrias. São os responsáveis por garantir o alinhamento das atividades de seus subordinados à estratégia e missão da empresa de consultoria.

Diretores

Diretores são os sócios mais experientes na McKinsey. Geralmente são eleitos depois de sete anos na posição de sócios. São os responsáveis pela gestão estratégica da empresa por meio de forte relacionamento com os demais associados, criando oportunidades para seu crescimento. Estão constantemente buscando colocar a empresa em um local de destaque no mercado de consultoria, garantindo a satisfação dos clientes da empresa.

Para profissionais que possuem algum outro tipo de qualificação como MBA, por exemplo, a McKinsey possui um plano de carreira que começa com o cargo de especialista. Estes são profissionais que já possuem conhecimento e experiência em determinada área ou setor. Eles atuam tanto na interação com a empresa cliente como no desenvolvimento de conhecimento. Os especialistas podem assumir futuramente o cargo de *expert*, de acordo com o ritmo do desenvolvimento de suas competências. Após o cargo de *expert*, o profissional pode assumir o cargo de associado principal.

CONCLUSÃO

Vimos nesta aula as principais bases de formação de competências do consultor. Elas estão dispostas a partir do modelo da gestão por competências.

O consultor, como qualquer outro profissional, necessita ter inclinação, vocação e talento para desempenhar as atividades relacionadas. Entretanto, essa vocação deve ser acompanhada de competências que possibilitem ao profissional de consultoria executar um serviço de qualidade para seus clientes. Essas competências são compostas pelo conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes.

Foi visto também que o consultor possui um papel e responsabilidades que são consolidados em seu código de ética para a execução das atividades na empresa cliente. Dentre o papel dos consultores está todo o processo de consultoria como: a análise e o diagnóstico organizacional, o planejamento das atividades, bem como a implementação de inovações e soluções para os problemas encontrados na empresa cliente.

As responsabilidades do consultor estão relacionadas a como ele irá desempenhar seu papel por meio do relacionamento com a empresa cliente, e isso inclui os funcionários da mesma, do sigilo no que se refere às informações que o consultor possui acerca da empresa cliente e da transmissão dos conhecimentos e metodologias a serem implementadas na mesma.

Por essas questões, as empresas de consultoria elaboram planos de carreira para orientar seus profissionais no desenvolvimento de sua trajetória como consultor organizacional.

Atividade Final

Caso Eletrônica S.A.



A Eletrônica S.A. é uma empresa estabelecida há quarenta anos, atuando no ramo da indústria eletromecânica, fabricando produtos eletrônicos de consumo. Começou suas atividades no Sul do país, importando produtos do ramo. Pouco tempo depois, iniciou a montagem dos aparelhos com componentes importados. Posteriormente, passou a fabricar, sob licença, também os componentes com a marca estrangeira. Atualmente, após haver desenvolvido tecnologia própria, a Eletrônica fabrica inteiramente seus próprios produtos.

Hoje, além da matriz no Sul, a Eletrônica possui duas fábricas adicionais, uma no Norte (Eletronorte) e outra no Nordeste (Eletroeste), as quais, embora sendo duas pessoas jurídicas independentes, funcionam como filiais. A empresa conta com 1.400 funcionários espalhados pelas três fábricas. Embora seja uma sociedade anônima de capital aberto, tem o seu controle acionário sob o poder de algumas famílias. O diretor-presidente, Alberto Novaes, é o maior acionista individual. Tem cinquenta anos de idade e é uma figura excepcional que começou na empresa sob a gestão do pai, como engenheiro na fábrica, galgando posições de destaque por seu próprio mérito. Com a aposentadoria do pai, assumiu o cargo de presidente, exercendo-o há mais de quinze anos. É visto pelos empregados com respeito e admiração, e possui um vasto relacionamento externo com as pessoas influentes no mundo político, tendo ocupado, fora da empresa, cargos de relevância em federações, associações de classes etc.

O diretor industrial, Sérgio Gomes, tem quarenta anos. É também engenheiro e já tem cinco anos de casa. Representa a segunda família e é dos segundos maiores acionistas na empresa, substituindo por força dos estatutos o diretor-presidente em suas ausências. É do tipo autocrático, dispersivo e não tem poder de decisão, transferindo problemas para os subalternos e cobrando incessantemente do seu pessoal as soluções sem lhes dar condições adequadas para tanto.

Tendo de se afastar por um longo período da direção ativa da empresa, por motivos de ordem política, o diretor-presidente delegou o cargo ao seu substituto, Sérgio Gomes. Algum tempo depois, ao retornar à empresa, encontrou-a com inúmeros e graves problemas. Na área de produção vinham ocorrendo problemas de controle de qualidade, e o desenvolvimento de novos produtos era dificultado por uma situação financeira apertada.

Na área de recursos humanos, quase 80% dos empregados têm mais de oito anos de empresa. O pessoal ressen-te-se de falta de supervisão adequada, a autoridade é rígida, o moral dos empregados está baixo, não existe avaliação de desempenho, e todos os operários sentem-se nivelados por baixo. A rotatividade de pessoal é muito elevada, pois os bons operários têm deixado a empresa em busca de melhores condições de trabalho. Os salários são considerados baixos, não existem comunicações satisfatórias e não há intercâmbio de pessoas entre filiais.

O diretor-presidente Alberto Novaes está disposto a contratar uma consultoria para resolver esta situação.

Obs.: Está descartada a possibilidade de afastamento do diretor-industrial, Sérgio Gomes. Ele continuará exercendo um cargo de direção na empresa.

Questões:

- 1) Que conhecimentos serão necessários para lidar com a situação na Eletrônica?
- 2) Desenvolva ações para solucionar este problema e identifique para cada ação duas habilidades envolvidas.
- 3) Proponha uma solução para a permanência do diretor industrial considerando três atitudes de um consultor para que o mesmo não se sinta punido.

Respostas Comentadas

1) *Sem dúvida, este caso demandará muito conhecimento nos temas cultura organizacional, gestão de pessoas e administração da produção.*

2) *No que se refere às ações para solucionar o problema e as habilidades necessárias, podemos considerar as seguintes:*

- *promover um encontro entre os diretores. Isso sugere as habilidades para gestão de conflitos;*
- *conduzir um júri de opinião ouvindo as duas partes. Para essa atividade será necessário autocontrole;*
- *propor uma equipe multifuncional para tratar do controle da qualidade e da situação de supervisão. Com isso, deve-se trabalhar em equipe e ter capacidade de adaptação. Essas são apenas algumas das habilidades exigidas.*

3) *Inúmeras atitudes podem ser utilizadas neste caso, como relacionamento inter-pes-soal, liderança e ética, entre outros. Uma solução viável seria propor uma atualização para o diretor Sérgio Gomes, oferecendo a ele um curso de especialização em Qualidade e Recursos Humanos.*

RESUMO

O consultor empresarial, assim como qualquer outro profissional, necessita ter inclinação, vocação e talento para desempenhar as atividades relacionadas ao serviço de consultoria. Porém, essa vocação deve ser acompanhada de competências que possibilitem ao profissional de consultoria executar um serviço de qualidade para seus clientes. Essas competências são compostas pelo conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes.

Conhecimentos são as teorias adquiridas pelo indivíduo, é “o saber” e envolve desde o conhecimento de métodos a serem utilizados nos serviços até conhecimentos estratégicos. Habilidades que são apresentadas como o “saber fazer” e estão relacionadas à proficiência em determinada atividade a ser desempenhada e em determinadas ferramentas necessárias para a atividade de consultoria. Atitudes são características comportamentais e estão ligadas à postura do consultor perante as situações impostas a ele e também se referem às situações promovidas por ele. Atitude é a exteriorização dos conhecimentos das habilidades adquiridas.

O consultor também possui seu papel e responsabilidades que são consolidados em seu código de ética para a execução das atividades na empresa cliente. Dentre o papel dos consultores está todo o processo de consultoria como: análise e diagnóstico organizacional, planejamento das atividades, bem como a implementação de inovações e soluções para os problemas encontrados na empresa cliente. As responsabilidades do consultor estão relacionadas a como ele irá desempenhar seu papel por meio do relacionamento com a empresa cliente – e isso inclui os funcionários –, do sigilo no que se refere às informações que o consultor possui acerca da empresa cliente e da transmissão dos conhecimentos e metodologias a serem implementadas.

As empresas de consultoria utilizam, internamente, políticas de gestão de pessoas estabelecendo um plano de carreira para seus profissionais. Esse plano segue a evolução profissional das competências adquiridas pelo consultor ao longo de sua carreira. As empresas de consultoria, em termos gerais, dispõem seus profissionais de acordo com as funções que estes são capazes de assumir, geralmente, seguindo em ordem crescente dos cargos a seguir: *nível júnior* – trainee ou consultor júnior; *nível operacional* – consultor residente; *nível sênior* – supervisor (líder de equipe e consultor de diagnóstico organizacional) e o *nível gerencial* – diretor (administrador e sócio).

A consultoria na perspectiva do Desenvolvimento Organizacional

Ricardo Thielmann

AULA

4

Meta da aula

Apresentar os conceitos relacionados ao Desenvolvimento Organizacional (DO) e a sua aplicação no contexto da consultoria organizacional.

objetivos

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:



identificar os conceitos associados ao Desenvolvimento Organizacional (DO), especialmente os de cultura e mudança organizacionais;



descrever o processo de consultoria organizacional na perspectiva do Desenvolvimento Organizacional.

INTRODUÇÃO

Mude

Mude, mas comece devagar, porque a direção é mais importante que a velocidade. Sente-se em outra cadeira, no outro lado da mesa.

Mais tarde, mude de mesa. Quando sair, procure andar pelo outro lado da rua. Depois, mude de caminho, ande por outras ruas, calmamente, observando com atenção os lugares por onde você passa.

Tome outros ônibus. Mude por uns tempos o estilo das roupas.

Dê os seus sapatos velhos. Procure andar descalço alguns dias (...)

(...) Veja o mundo de outras perspectivas. Abra e feche as gavetas e portas com a mão esquerda. Durma no outro lado da cama (...)

depois, procure dormir em outras camas.

Assista a outros programas de tv, compre outros jornais... leia outros livros.

Viva outros romances. Não faça do hábito um estilo de vida.

Ame a novidade. Durma mais tarde. Durma mais cedo (...)

Tente o novo todo dia. O novo lado, o novo método, o novo sabor, o novo jeito, o novo prazer, o novo amor, a nova vida. Tente.

Busque novos amigos. Tente novos amores. Faça novas relações. (...)

(...) Use canetas de outras cores. Vá passear em outros lugares.

Ame muito, cada vez mais, de modos diferentes.

Troque de bolsa, de carteira, de malas, troque de carro, compre novos óculos, escreva outras poesias.

Jogue os velhos relógios, quebre delicadamente esses horrorosos despertadores.

Abra conta em outro banco. Vá a outros cinemas, outros cabeleireiros, outros teatros, visite novos museus.

Mude.

Lembre-se de que a Vida é uma só.

E pense seriamente em arrumar um outro emprego,

uma nova ocupação, um trabalho mais light, mais prazeroso, mais digno, mais humano.

Se você não encontrar razões para ser livre, invente-as (...)

(MARQUES, 2006)

Os primeiros estudos de organização foram dominados pelos pensamentos da escola de "administração científica", que conduziu a uma preocupação quase exclusiva com os elementos "estruturais" ou estáticos de organização: Que significa uma correta divisão de trabalho? A quem devem ser atribuídas quais responsabilidades? O departamento de produção deve reportar-se diretamente ao presidente ou através de uma estrutura de organização com base no produto e que envolve outras funções? Qual é a amplitude de controle correta? Quantos níveis hierárquicos devem existir na estrutura? E assim por diante.

Essa atenção para com a estática organizacional é compreensível e adequada porque as organizações são sistemas abertos existentes em ambientes instáveis. A fim de sobreviver como organizações, elas têm de conservar a estabilidade, em face das pressões desintegradoras geradas no ambiente. Da mesma forma que as sociedades desenvolvem uma estrutura social, leis, tradições e cultura como uma maneira de se estabilizar, também as organizações desenvolvem e precisam conservar sua estrutura e cultura (SCHEIN, 1969).

A partir da Teoria Comportamental, um grupo de cientistas sociais e consultores de empresas desenvolveu uma abordagem dinâmica, democrática e participativa do desenvolvimento planejado das organizações, que recebeu o nome de Desenvolvimento Organizacional (DO).

O DO COMO MODELO DE GESTÃO

O Desenvolvimento Organizacional surgiu a partir de 1962 como um conjunto de ideias a respeito do homem, da organização e do ambiente, no intuito de proporcionar o crescimento e desenvolvimento das organizações. No sentido restrito, o Desenvolvimento Organizacional é um desdobramento prático e operacional da Teoria Comportamental em direção à abordagem sistêmica. Não se trata de uma teoria administrativa propriamente dita, mas de um movimento envolvendo vários autores preocupados em aplicar as ciências do comportamento e, principalmente, a teoria comportamental, na Administração (FERREIRA, 2000).

O Desenvolvimento Organizacional não surgiu para solucionar problemas emergenciais, específicos ou rotineiros, ou para apresentar resultados imediatos. Ao contrário, compreende um projeto de mudança, elevando o nível de eficácia no cumprimento da missão da organização e aumentando de modo consistente o resultado da empresa (FERREIRA, 2000).

As origens do Desenvolvimento Organizacional são atribuídas a vários fatores, podendo-se destacar, dentre eles:

- a dificuldade de operacionalizar e aplicar os conceitos das teorias administrativas anteriores, porque as organizações se tornaram ambientes complexos à medida que aumentavam de tamanho e sua diversificação e complexidade da tecnologia;
- os estudos sobre a motivação humana demonstraram a necessidade de uma nova abordagem da Administração que interpretasse a nova concepção do homem e da organização baseada na dinâmica motivacional;
- Leland Bradford, considerado o precursor do Desenvolvimento Organizacional, juntamente com alguns psicólogos do National Training Laboratory (NTL), publicou um livro, em 1964, relatando as pesquisas e os resultados com o **TREINAMENTO DA SENSITIVIDADE** e suas aplicações nas organizações.

TREINAMENTO DA SENSITIVIDADE

Destinado a reeducar o comportamento humano e melhorar as relações sociais, é realizado através de grupos chamados *T-groups* (grupos de treinamento), compostos por 10 participantes, e são orientados em laboratório (espaço isolado) por um psicólogo, a fim de aumentar sua sensibilidade quanto às habilidades de relacionamento interpessoal, através de várias reuniões, em que os indivíduos participam como aprendizes estabelecendo um processo de investigação acerca de seu próprio comportamento, em que os dados são coletados e analisados.

O Desenvolvimento Organizacional surge como pensamento administrativo no momento em que se constataram grandes mudanças no ambiente organizacional. Essas mudanças não conseguiam ser explicadas pelos pensamentos administrativos até então existentes e usualmente utilizados. Necessitava-se de um novo modelo de gestão para tentar explicar e auxiliar no desenvolvimento das organizações.

A partir desse cenário surge, então, o Desenvolvimento Organizacional, como um tipo de programa planejado e que envolve a organização de forma global (SCHEIN, 1969).

Os modelos de Desenvolvimento Organizacional baseiam-se em quatro variáveis básicas (organização, ambiente, grupo e indivíduo) e exploram a interdependência dessas variáveis.

O CONCEITO DE ORGANIZAÇÃO PARA OS AUTORES DE DO

O conceito de organização para os autores de Desenvolvimento Organizacional é tipicamente **BEHAVIORISTA**: "A organização é a coordenação de diferentes atividades de contribuintes individuais com a finalidade de efetuar transações planejadas com o ambiente." A tarefa básica do Desenvolvimento Organizacional é transformar as organizações mecanísticas em organizações orgânicas. Veja o **Quadro 4.1**, que resume as características de cada um dos tipos de organizações mecanísticas e organizações orgânicas.

Quadro 4.1: As diferenças básicas entre sistemas mecânicos e orgânicos

Organizações mecânicas	Organizações orgânicas
<p>A ênfase é individual e nos cargos da organização. Relacionamento do tipo autoridade-obediência. Rígida adesão à delegação e à responsabilidade dividida. Divisão do trabalho e supervisão hierárquica rígidas. A tomada de decisão é centralizada. Solução de conflitos por meio de repressão.</p>	<p>Ênfase nos relacionamentos entre e dentro dos grupos. Confiança recíproca. Responsabilidade compartilhada. Participação e responsabilidade grupal. Tomada de decisões descentralizada. Solução de conflitos através de negociação ou solução de problemas.</p>

Fonte: Bennis (1972, p. 15).

Para os autores de Desenvolvimento Organizacional, toda organização tem sua própria cultura organizacional, que pode ser definida como o modo de vida que é próprio a cada organização e que se desenvolve com seus participantes. A cultura organizacional repousa sobre um sistema de crenças e valores, tradições e hábitos, dentro de uma forma aceita e estável de interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização.

A cultura da organização não é estática nem permanente, pois sofre alterações com o tempo, dependendo de condições internas ou externas. Certas organizações conseguem renovar continuamente sua cultura, mantendo sua integridade e personalidade, enquanto outras permanecem com uma cultura amarrada aos padrões antigos e ultrapassados. Para que haja uma mudança organizacional, a única maneira viável é mudar a sua cultura. As organizações precisam renovar-se para poder sobreviver e se desenvolver em um mundo mutável. Isso requer mudar a cultura organizacional.

BEHAVIORISMO

Foca o estudo do comportamento (*behavior*, em inglês), tomado como um conjunto de reações dos organismos aos estímulos externos. Seu princípio é que só é possível teorizar e agir sobre o que é cientificamente observável. Com isso, ficam descartados conceitos e categorias centrais para outras correntes teóricas, como consciência, vontade, inteligência, emoção e memória, e os estados mentais ou subjetivos. Os adeptos do behaviorismo costumam se interessar pelo processo de aprendizado como um agente de mudança do comportamento. Para maiores detalhes, consultar a obra de Baum (2006).

Segundo Smircich, apud Freitas (1991), as diferentes análises podem ser atribuídas aos pressupostos subjacentes que os pesquisadores têm a respeito do que é "organização", "cultura" e "natureza humana".

Smircich apud Freitas (1991) fala ainda sobre uma corrente que defende que a cultura faz com que a organização seja vista como forma expressiva de manifestação da consciência humana e, para se entender a cultura, é necessária a exploração do ambiente organizacional como experiência subjetiva, em que é necessário estudar os modelos que possibilitam a atividade organizada.

Existe um interesse em estudar os motivos que levam as pessoas a se comportarem de uma dada maneira. Apesar de considerar comportamentos e valores que podem ser observados conscientemente, Schein dá maior importância aos "pressupostos básicos", que são inconscientes e que, segundo ele, determinam a maneira como os membros do grupo irão pensar, perceber e sentir:

Pressupostos são eles próprios respostas aprendidas originadas em valores esposados. Mas, como um valor leva a um comportamento, e como tal comportamento começa a resolver problemas, esse valor é gradualmente transformado num pressuposto subjacente sobre como as coisas realmente são. À medida que o pressuposto é crescentemente internalizado como verdade (*taken for granted*), ele sai do nível da consciência. Ou seja, passa a ser uma verdade inquestionável (FREITAS, 1991).

Os pressupostos são menos debatíveis e confrontáveis que os valores esposados, por estarem arraigados no inconsciente do indivíduo.

O clima organizacional constitui o meio interno, a atmosfera psicológica característica de cada organização, e está ligado ao moral e à satisfação das necessidades dos participantes, e pode ser saudável ou doentio, negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório, dependendo de como os participantes se sentem em relação à organização.

Para mudar a cultura e o clima organizacionais, a organização precisa ter capacidade inovadora. Isso significa ter:

- adaptabilidade: capacidade de resolver problemas e de reagir de maneira flexível às exigências mutáveis e inconsistentes do meio ambiente;
- consistência: conjunto de valores e princípios que aglutinem o comportamento dos participantes e criem um senso de identidade coletivo;
- envolvimento: integração entre os participantes, de tal forma que a organização possa obter o compartilhamento e comprometimento de todos os participantes quanto aos objetivos da organização;
- visão e objetivos claros: percepção realista através da capacidade de investigar, diagnosticar e compreender o meio ambiente e estabelecer objetivos de longo prazo.

A tarefa básica do Desenvolvimento Organizacional é criar as condições para mudar a cultura e melhorar o clima da organização, transformando o trabalho em uma atividade satisfatória e motivadora.

MUDANÇA ORGANIZACIONAL: TAREFA BÁSICA DO DO

O termo mudança é a transição de uma situação para outra diferente ou a passagem de um estado para outro. Mudança implica ruptura, transformação, perturbação, interrupção. O modelo de mudança envolve três etapas distintas, que são demonstradas na **Figura 4.1**:

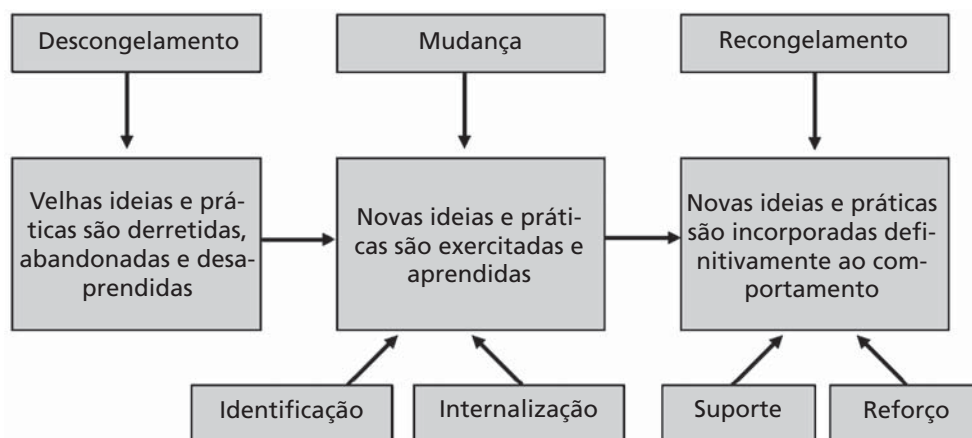


Figura 4.1: Modelo de mudança.

Fonte: Chiavenato (2004).

O processo de mudança organizacional começa com o aparecimento de forças que vêm de fora ou de algumas partes da organização. São elas:

- Forças exógenas: são forças externas que provêm do ambiente, como as novas tecnologias, mudança de valores da sociedade e novas oportunidades ou limitações do ambiente.
- Forças endógenas: são as forças internas que criam necessidades de mudança estrutural e comportamental; provêm da tensão organizacional nas atividades e interações.

A **Figura 4.2** demonstra a atuação destas forças no desenvolvimento das organizações:

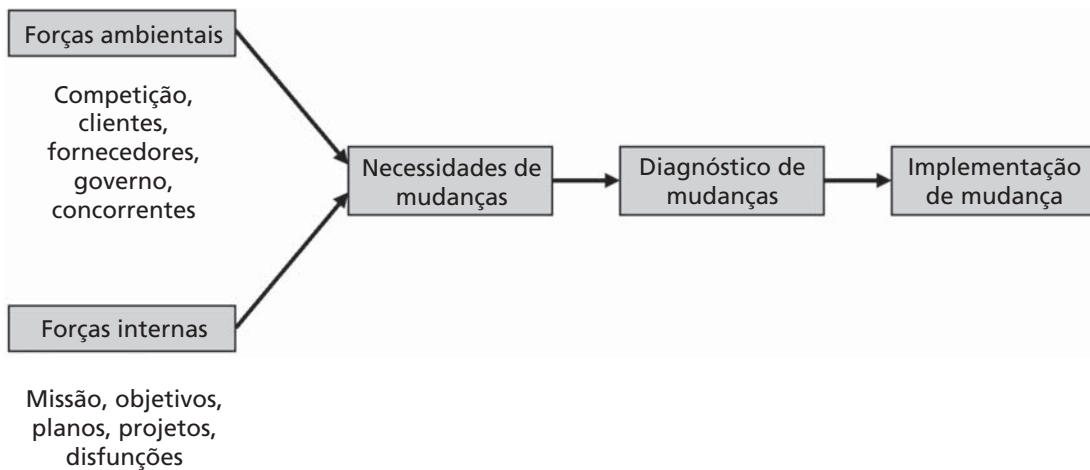


Figura 4.2: Atuação das forças ambientais e internas.

Fonte: Chiavenato (2004).

Freitas (1991) entende por mudança organizacional a "definição de outro rumo, uma nova forma de fazer as coisas, alicerçada em novos valores, símbolos e rituais". Em seu livro, a autora procura mostrar a maneira como os consultores encaram a questão da mudança cultural, detectam que ela pode ser feita, lidam com as resistências e quais os cuidados a serem tomados.

Deal e Kennedy apud Freitas (1991) defendem que, quanto mais forte a cultura, mais difícil sua mudança. Isso se deve ao fato de ela ser o freio que resiste e protege a organização das respostas às modas e flutuações de curto prazo.

Para conseguir vencer essas barreiras, é necessário reconhecer que a resistência por parte das pessoas é causada pela ruptura nos rituais e na ordem de suas vidas; enfatizar a confiança mútua com relação à mudança; dar atenção ao treinamento e tempo para que as pessoas se acostumem com a mudança e procurar fazer com que percebam que a mudança se adapta ao mundo real. Portanto, para que as organizações se adaptem às mudanças, os líderes necessitam desenvolver flexibilidade e capacidade de enfrentar novos problemas e, dessa forma, estarão contribuindo diretamente com o grupo ao qual pertencem no sentido de se integrarem às mudanças.

Segundo Freitas (1991), é importante reconhecer que, se há uma influência dos valores e crenças no comportamento, há, por outro, lado um reforço e uma confirmação desses valores. Sendo assim, uma maneira eficiente de se promover a mudança cultural é atuar sobre o comportamento, cuja motivação deve ser baseada em causas intrínsecas.

Para que ocorra uma mudança de comportamento, é necessário haver uma mudança de justificativas do comportamento do indivíduo. Se forem trabalhados apenas os motivos externos, como o sistema formal e incentivos, as pessoas continuarão apegadas aos padrões de crenças e valores anteriores, apesar de ser necessário trabalhar esses motivadores externos.

Sathe apud Freitas (1991) acredita também que as pessoas que resistem ao processo de mudança devem ser removidas através de demissão ou transferência para outra organização, e isto porque permitir que as pessoas saiam pode ser um grande instrumento na mudança cultural, uma vez que demissões ou transferências limpam a companhia e fazem com que as pessoas que ficam tenham mais dificuldades em exibir racionalizações que podem atrapalhar e dificultar as mudanças.

Já Allen apud Freitas (1991)

Define as normas como sendo todo o comportamento que é esperado, aceito e mantido pelo grupo, ou seja, o comportamento sancionado. As pessoas são encorajadas e recompensadas quando seguem as normas, e castigadas, confrontadas e condenadas ao ostracismo quando elas as violam.

A existência de algumas normas pode prejudicar o processo de mudança e estas podem ser identificadas e modificadas, funcionando como barreiras. Em geral, os tipos de normas prejudiciais são: encontrar um culpado para os problemas; soluções simplistas como forma de resolver rapidamente os problemas; promessas que não podem ser cumpridas; soluções baseadas em relacionamentos perde-ganha.

Finalmente, para Deal apud Freitas (1991), as mudanças, principalmente seus aspectos culturais, provocam sensações e sentimentos de perda e dor, o que gera desconforto psicológico, fazendo com que as pessoas reajam agarrando-se ao passado ou ao presente de forma a negar a perda. Para o autor, a empresa deve organizar rituais com o intuito de ajudar as pessoas a se acostumarem com a perda e a transformarem os significados antigos em novos.

Deve-se estimular o comprometimento dos indivíduos perante a organização dentro do ambiente de mudanças. Um líder deve ser criativo, inovando funções, desenvolvendo novas maneiras de executar tarefas ou preenchendo uma função para tornar a organização mais eficiente e adaptável. Comprometer-se com a mudança cultural significa aceitar a nova forma de previsibilidade e controle sobre sua conduta.

O PAPEL DA LIDERANÇA NO PROCESSO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Percebe-se a grande influência da liderança no processo de mudança organizacional, uma vez que o líder procura harmonizar entre si suas características pessoais, características pessoais dos subordinados, a natureza da tarefa e a situação que envolve a tarefa.

Na visão de Schein (1969),

Quanto mais o dirigente adapta seu estilo de comportamento de líder para atender à particular situação e às necessidades dos liderados mais eficientemente conseguirá atingir os objetivos pessoais e organizacionais.

Atividade 1



Estudo de Caso – Pensando o futuro do negócio de um banco

São dezessete horas, e o inspetor Francisco vai descansar no hotel após um dia árduo de treinamento. Ele está achando que sua vida profissional vai sofrer uma grande transformação.

Quando Francisco começou a trabalhar como inspetor no banco, há uns 15 anos, a profissão era bem diferente do que é hoje. Naquele tempo, os inspetores faziam visitas periódicas às agências, ou eram chamados pelos gerentes, ou enviados pelos inspetores-chefes, para fazer inspeções de rotina ou resolver problemas. Seu trabalho consistia basicamente em procurar e evitar irregularidades. Por isso, os inspetores eram vistos como emissários da administração central, que viviam caçando coisas erradas. Francisco sabe que os funcionários não gostavam dos inspetores e os temiam.

De uns tempos para cá, o organização passou a treinar os inspetores para serem menos fiscais e mais parceiros dos funcionários. Dentro das diretrizes da qualidade total, os inspetores devem orientar os funcionários para fazer as coisas certas da primeira vez, de maneira a seguir corretamente os procedimentos da organização e trabalhar para a satisfação do cliente.

Agora, a organização está propondo o que Francisco acha uma revolução. Ele vai trabalhar praticamente sem chefe, monitorando as agências de sua região através de um computador portátil. O computador vai lhe dar acesso a todas as operações e ele poderá detectar as irregularidades a distância. Porém, como as operações são muito numerosas, ele deverá ser capaz de selecionar aquelas que pareçam fugir dos padrões normais para determinadas agências. Por exemplo, depósitos muito elevados em agências de pequeno movimento devem ser pesquisadas. Antes, o inspetor só descobria essas operações quando visitava a agência, ou quando o gerente chamava. Agora, ele deverá ser capaz de criar seus próprios critérios de análise e decisão, de modo a descobrir problemas que indiquem a necessidade de orientação ou correção.

Além disso, ele deverá ser dono de seu próprio tempo, de sua programação de visitas e de suas tarefas. Ele deverá ser capaz até mesmo de escolher as tarefas a realizar. Enfim, ele deverá ser seu próprio administrador e depender menos do inspetor-chefe de sua região. Aliás, no treinamento de hoje, os chefes insistiram nesse ponto. Até mesmo um dos diretores da organização esteve presente, dizendo que a cultura da autogestão deve substituir a cultura da subordinação em nossa empresa. E assim, no caminho para o hotel, Francisco vai pensando nas mudanças em seu trabalho e sua vida profissional.

Questões

- Descreva como é a cultura atual da empresa descrita.
- Como deverá ser a cultura da empresa após a implementação de mudanças?
- Quais são as causas dessas mudanças?
- Quais foram as principais mudanças ocorridas na organização?

Respostas Comentadas

Com base na teoria apresentada, o aluno deverá identificar inicialmente quais são os aspectos importantes para conhecer a cultura de uma organização. Após levantar quais são esses itens, o aluno deverá apresentar as características culturais da empresa antes e após as mudanças ocorridas.

a. O banco antes do processo de mudança apresentava uma cultura de controle e centralização. Os inspetores de qualidade eram vistos como fiscais que estão ali para verificar os erros e punir aqueles que erraram.

b. A nova cultura organizacional, pós-realização do processo de mudança, deverá ser uma cultura de respeito e confiança no trabalho das pessoas. As atividades deverão ser feitas de forma descentralizada. Isso não quer dizer que a empresa não terá controle. Ele continuará existindo não como forma de punição, mas como forma de contribuir com o desenvolvimento organizacional da empresa.

c. As principais causas das mudanças são a necessidade de as instituições financeiras ganharem flexibilidade, agilidade e rapidez no processo de tomada de decisão para obterem vantagens em um mercado cada vez mais competitivo. Isso possibilitará uma melhor gestão e poderá trazer vantagens competitivas.

d. Pode-se apontar como principal mudança a substituição da cultura da subordinação por uma cultura de autogestão.

CONCEITOS DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Para Bennis (1972), o Desenvolvimento Organizacional é uma estratégia educacional adotada para trazer à tona uma mudança organizacional planejada, exigida pelas demandas às quais a organização tenta responder e que enfatiza o comportamento com base na experiência. É a mudança organizacional planejada.

O foco do Desenvolvimento Organizacional está em mudar as pessoas, bem como a natureza e a qualidade de suas relações de trabalho. Assim, sua ênfase está na mudança da cultura da organização. O Desenvolvimento Organizacional é uma mudança organizacional planejada.

Pode-se definir Desenvolvimento Organizacional como o esforço de longo prazo, apoiado pela alta direção, no intuito de melhorar os processos de resolução de problemas de renovação organizacional, particularmente através de um eficaz e colaborativo diagnóstico e da administração da cultura organizacional, com a assistência de um consultor e a utilização da teoria e tecnologia das ciências comportamentais.

Essa definição inclui os seguintes significados:

- Processos de solução de problemas: são métodos através dos quais a empresa se defronta com ameaças e oportunidades no seu ambiente e soluciona impasses.
- Processos de renovação: os gerentes adaptam seus processos de solução de problemas às demandas do ambiente.
- Administração participativa: é o compartilhamento da administração com os funcionários.
- Desenvolvimento e fortalecimento (*empowerment*) de equipes: o Desenvolvimento Organizacional utiliza equipes com uma abordagem participativa.
- Pesquisa-ação: o Desenvolvimento Organizacional utiliza pesquisa para o diagnóstico e a ação da mudança.
- Focalização na organização como um todo: envolve a organização como um todo para que a mudança possa ocorrer efetivamente.
- Orientação sistêmica: está voltado para as interações entre as partes da organização que se influenciaram reciprocamente, para as relações de trabalho entre as pessoas, bem como para a estrutura e os processos organizacionais.
- Agente de mudança: são as pessoas que desempenham o papel de estimular, orientar e coordenar a mudança dentro de um grupo ou organização.
- Solução de problemas: utiliza a pesquisa-ação, ou seja, a melhoria organizacional através da pesquisa e diagnóstico dos problemas e da ação necessária para resolvê-los.
- Processo de grupo e desenvolvimento de equipes: repousa em processos grupais, como discussões em grupo, conflitos intergrupais e procedimentos para cooperação.
- Retroação: proporciona informação de retorno às pessoas para que elas tenham dados concretos que fundamentem suas decisões, encorajando as pessoas a compreender as situações e tomar ação autocorretiva para serem mais eficazes.

O Desenvolvimento Organizacional está intimamente relacionado como a capacidade de mudar. Ele desponta como a maneira mais viável de manter as organizações adequadas às profundas mudanças que estão ocorrendo no mundo dos negócios. Renovação e revitalização são suas bandeiras.

Para resumir, pode-se definir DO como um processo interativo de planejamento, ação e avaliação, abrangendo toda a organização, buscando através do aprendizado a adaptação a novas necessidades do ambiente externo, resultando em mudança na estrutura e/ou cultura organizacional e sistemas sociais. O objetivo final do esforço de DO é a melhoria contínua organizacional e o bem-estar do empregado.

Vamos agora apresentar o processo de Desenvolvimento Organizacional.

O PROCESSO DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Existem vários modelos de processos de Desenvolvimento Organizacional. Nesta aula, estão sendo apresentados três modelos. O primeiro é apresentado por Foguel (1995); o segundo modelo foi desenvolvido por Beckhard (1969); o terceiro foi desenvolvido pelo autor a partir de conclusões de diversos outros autores que trabalham o tema Desenvolvimento Organizacional.

Segundo o modelo proposto por Foguel (1995), o processo do Desenvolvimento Organizacional pode ser dividido em três fases: colheita de dados, diagnóstico organizacional e ação de intervenção. Na primeira fase, a *colheita de dados*, faz-se uma definição da determinação dos dados que devem ser coletados e quais os métodos utilizados para a coleta.

O *diagnóstico organizacional*, segunda fase, focaliza, principalmente, o processo de solução do problema. Envolve as disfunções da organização, seus pontos fracos, as áreas de desentendimento, bem como suas prioridades e objetivos. Inclui também a geração de estratégias alternativas e o desenvolvimento de planos para sua implementação.

Já a *ação de intervenção* é a fase do processo do Desenvolvimento Organizacional que define a ação planejada.

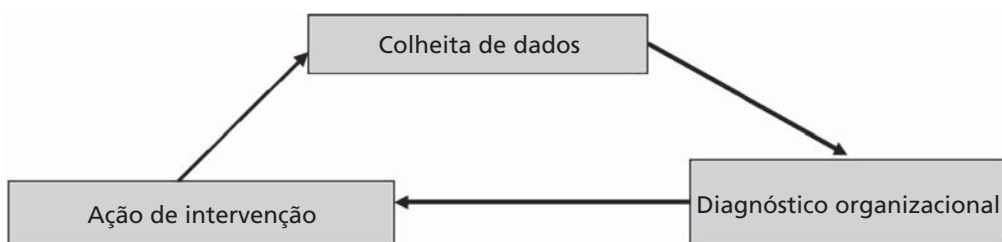


Figura 4.3: Fases do Desenvolvimento Organizacional.

Fonte: Chiavenato (2004).

De acordo com Beckhard (1969), o DO se preocupa com a mudança e o aperfeiçoamento de sistemas e subsistemas, estando relacionado a metas de curto e médio prazos da organização. O modelo de DO proposto por Beckhard (1969) pode ser resumido na **Figura 4.4**.

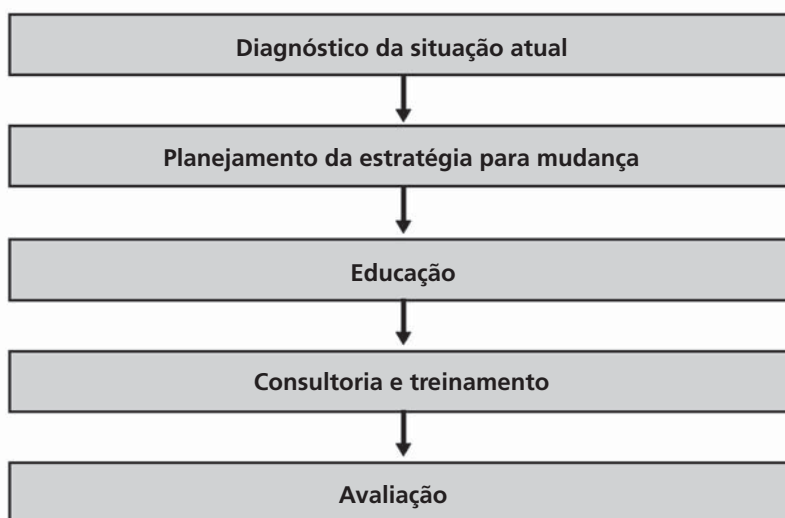


Figura 4.4: Fases do desenvolvimento do processo de DO.

Fonte: Beckhard (1969).

O *diagnóstico da situação atual* significa o exame da necessidade de mudança e do estado do sistema. Este deve ser realizado em duas áreas da organização:

- diagnóstico dos subsistemas que compõem o sistema total da organização, que podem ser equipes/grupos ou níveis hierárquicos, identificando, por exemplo, atitudes e capacidade para lidar com a mudança;

- diagnóstico dos procedimentos em vigor na organização, como padrões e estilos de comunicação, relações entre grupos, administração de conflitos, estabelecimento de metas e métodos de planejamento.

Com base nos resultados do diagnóstico realizado, é definida a *estratégia para mudança*, ou seja, um plano incluindo a determinação dos sistemas que serão modificados, das atividades que serão realizadas e dos recursos necessários. Beckhard (1969) menciona os tipos de intervenções e táticas que poderão fazer parte da estratégia: desenvolvimento de equipes; aprimoramento das relações intergrupais; estabelecimento de metas e planejamento; treinamento.

A fase de *educação* explicitada na **Figura 4.4** refere-se à implementação de um esforço primordialmente educacional não orientado para ação, como por exemplo: participação em seminário relacionado a DO ou em apresentações sobre melhoria da eficiência organizacional (BECKHARD, 1969).

Consultoria e treinamento, a fase seguinte, no sentido utilizado pelo autor (BECKHARD, 1969), representa a consultoria sobre práticas atuais ou o planejamento para novas práticas e a assistência especializada para a execução de atividades de treinamento que fazem parte do programa.

A última fase representa a *avaliação* contínua dos efeitos do programa de mudança sobre a organização como um todo.

Algumas das condições que levam um esforço de DO ao fracasso citadas por Beckhard (1969) complementam o modelo apresentado:

Excesso de dependência de auxílio externo ou de especialistas internos e falta de comprometimento da administração em relação a problemas e suas soluções; falta de metas de mudança, apesar da existência de um programa; clareza quanto ao objetivo da mudança, de forma a justificar os meios implementados; discrepância entre o discurso da alta administração e seu efetivo comportamento, em relação aos valores e estilos; falta de sincronismo entre o esforço de mudança na alta administração e os esforços no nível médio da organização; tentativa de introdução de uma mudança organizacional em uma estrutura existente antiquada.

Além disso, Beckhard (1969) lista as condições necessárias para esforços bem-sucedidos de DO: existe pressão do ambiente interno ou externo para realização da mudança; existe liderança; existem resultados intermediários tangíveis; existe alguma disposição para assumir riscos na tentativa de implementar novas formas de relacionamento; o esforço de mudança é recompensado, assim como os resultados de curto prazo.

O outro modelo, que foi desenvolvido pelo autor, pode ser dividido nas seguintes fases: *diagnóstico organizacional; elaboração do plano de ação; implementação das ações; análise e avaliação; e encerramento.*

Para a construção do *diagnóstico organizacional*, os consultores devem realizar observação direta dos fenômenos, entrevistas e pesquisas de informação com as pessoas envolvidas e consulta à documentação interna da empresa.

O item que deverá ser analisado para o levantamento do diagnóstico organizacional é a apresentação geral ou perfil da empresa. O perfil é uma apresentação geral da organização evidenciando aspectos do processo de transformação de insumos em produtos com valor agregado, por meio de recursos disponíveis, para atendimento a mercados-alvo, estando submetido às influências do ambiente. O perfil deve propiciar uma visão global da organização inserida nos seus mercados, destacando os principais elementos do seu negócio ou atividade organizacional, suas particularidades, bem como as de seu ramo de atuação e os seus principais desafios. Inclui aspectos sobre o relacionamento da organização com as suas partes interessadas e uma descrição do histórico da busca da excelência. Nesta definição de perfil, deve-se inserir os propósitos e porte da organização, produtos e serviços, força de trabalho, clientes, mercados e concorrência, fornecedores e insumos, organograma, dentre outros.

Segundo Claro (2002), o diagnóstico visa levantar as necessidades (carências em termos de preparo profissional) passadas, presentes ou futuras por intermédio de pesquisas internas, a fim de descrever o problema e prescrever uma intervenção. Envolve a coleta e o cruzamento de dados e informações, a definição dos pontos fortes e fracos e o detalhamento dos problemas por meio de uma análise aprofundada, visando identificar as suas causas e definir ações para os pontos passíveis de melhoria.

De todos os passos do processo administrativo, Bergamini (1980) afirma que o diagnóstico é o mais complexo, porque exige muito "faro", ou, em termos mais acadêmicos, grande dose de sensibilidade situacional. Trata-se de um trabalho de análise cuidadosa que busca detectar os sintomas encontrados e dar-lhes sentido, não apenas dentro da organização, como também no seu ambiente, dentro de um quadro inteligível e coerente, para que possa servir de base a uma futura ação a ser planejada. Qualquer distorção perceptiva do diagnosticador comprometerá o diagnóstico e criará distorções nocivas no futuro planejamento.

No momento do diagnóstico, todas as portas por onde podem entrar informações devem ficar bem abertas, em que pese à utilização de uma sistemática de levantamento de dados mais técnica e quantitativa. Não basta receber informações, é necessário interpretá-las e desvendar, com isso, o seu real significado. Não raro, quando as pessoas dentro das organizações percebem que se está fazendo um diagnóstico e se sentem crivadas de perguntas, colocam-se na defensiva, informando parte do problema e até distorcendo dados. Há que se ter habilidade especial de detetive, sem criar sensação de pânico ou levantar inseguranças desnecessárias (BERGAMINI, 1980).

O *plano de ação* é um detalhamento do projeto a ser desenvolvido na empresa. Existem várias ferramentas que podem ser utilizadas para realizar o plano de ação. Porém o mais utilizado é a **FERRAMENTA 5W2H**. Esta ferramenta, muito utilizada, deve definir os seguintes itens:

**FERRAMENTA
5W2H**

Os termos utilizados no nome da ferramenta resumem os itens avaliados por ela. Os termos se encontram em inglês. São eles: *What, Where, Who, When, Why, How, How much*.

O QUE será feito?

QUANDO será feito?

QUEM fará?

ONDE será feito?

POR QUE será feito?

COMO será feito?

QUANTO custará?

A Figura 4.5 mostra um modelo de um plano de ação:

O quê?	Por quê?	Quem?	Quando?	Como?	Onde?	Quanto custará?
AÇÃO/ATIVIDADE	OBJETIVO	RESPONSÁVEL	PRAZO	PONTOS IMPORTANTES/DE QUE MANEIRA	LOCAL	R\$
Aqui você coloca as contramedidas provenientes do <i>brains-torming</i> .	Deve-se deixar claro aqui o objetivo do que será feito. As pessoas querem saber por que fazer cada coisa.	Aqui só se coloca o nome e não um grupo ou uma sigla. O responsável deve ser uma pessoa.	Aqui colocamos a data de término da tarefa ou atividade.	Colocamos passo a passo a metodologia que usaremos para resolver as tarefas.	Colocamos o local de busca e realização de atividades.	Informe aqui o valor a ser desembolsado para realização da ação.

Figura 4.5: Modelo de plano de ação.

Basicamente, o processo de *implementação das ações* consiste em realizar as atividades previstas no plano de ação, com o objetivo de se alcançar os resultados esperados. Nesta fase se realizam também ajustes na execução, de forma a manter os esforços dirigidos no sentido da consecução do objetivo, nas condições planejadas. Esta fase encerra um complexo conjunto de habilidades do consultor e dos executivos da empresa que está recebendo a consultoria, um elevado espírito de cooperação, muita coordenação e competência da equipe.

A fase de *análise e avaliação* é caracterizada pelo monitoramento e pela medição do desempenho da implementação para identificar as variações no plano. À medida que são identificados desvios significativos no projeto, ou seja, aqueles que podem colocar em risco os objetivos do projeto, deve-se realizar os ajustes necessários e as respectivas atualizações nos processos de planejamento.

A fase de *encerramento* tem como característica principal o fechamento de todos os processos desenvolvidos durante a fase de implementação, controle e avaliação e entrega final do projeto de consultoria e das mudanças realizadas. É nesta fase que o processo de mudanças incorporou-se à cultura da organização.

Atividade 2

Estudo de caso da empresa Pegasus Turismo



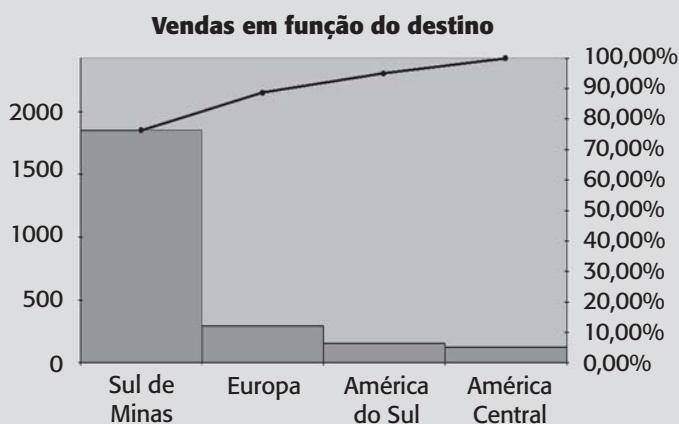
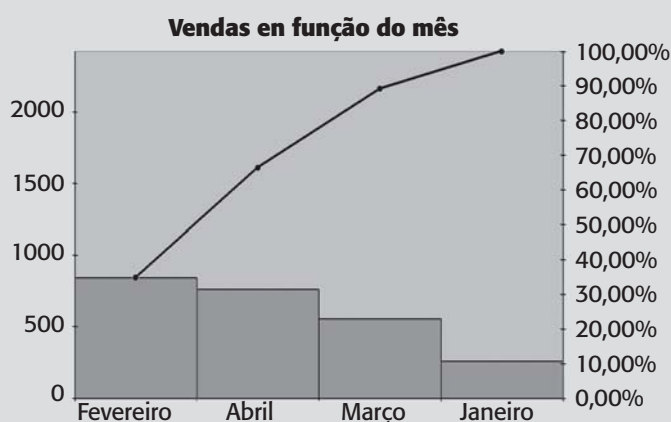
No início de 2009, a agência de viagens Pegasus Turismo desenvolveu uma linha de pacotes turísticos, o Projeto Master, voltado para pessoas e casais com idade superior a 60 anos. O projeto foi desenvolvido levando em consideração segurança e saúde dos clientes, programação adequada, meios de transporte, destinos de viagem, atividades de esportes etc.

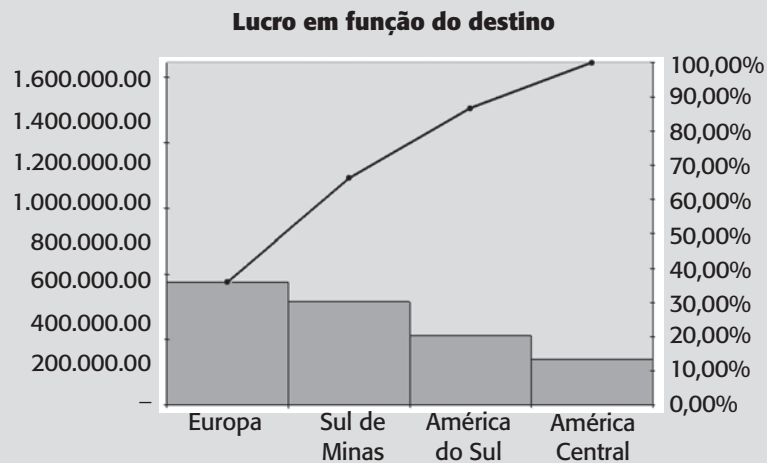
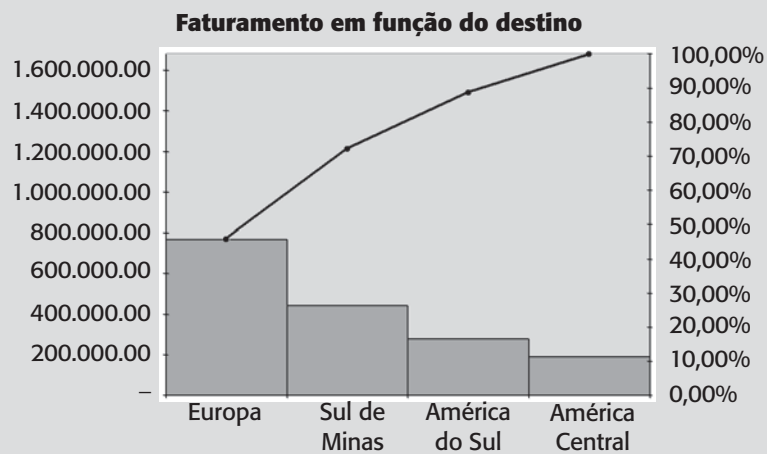
Após um ano de funcionamento do projeto, a Pegasus Turismo enviou vários grupos em excursões a países da Europa, à costa do Pacífico, à América do Sul, à Argentina, ao Caribe e ao Circuito das Águas em Minas Gerais. Para iniciar seu planejamento estratégico para o ano seguinte (2010), a Pegasus resolveu fazer uma revisão geral do Projeto Master, baseando-se em entrevistas realizadas com clientes na volta de suas viagens.

Alguns dos comentários observados durante as entrevistas foram:

- a. "O guia que nos acompanhava não sabia falar francês, e quando passamos por Paris tivemos enorme dificuldade em recuperar nossas bagagens no aeroporto. Fiquei muito preocupada porque todos os remédios do meu marido estavam na minha mala."
- b. "Uma das senhoras do meu grupo tinha problemas de pressão e passou muito mal durante a viagem para Machu-Pichu, na cordilheira dos Andes. Acho que por causa da altitude e do ar rarefeito, mas o guia do nosso grupo foi muito simpático e tentou fazê-la ficar mais confortável, embora tenha ficado muito nervoso e, por um momento não sabia o que fazer. Nós sabíamos que para aquela parte da viagem não haveria médico acompanhando o grupo, mas eu esperava que o guia fosse mais preparado, já que aquela situação era comum em um local como aquele. A senhora que passou mal me disse que no Rio de Janeiro, onde ela mora, nunca havia sentido nada e que esta era a primeira vez que..."
- c. "Eu achei que os hotéis onde ficamos no Caribe pareciam melhores nos folhetos que a empresa me mostrou. Quando chegamos lá, eram todos muito velhos e sujos, enquanto nos folhetos pareciam recém-construídos..."
- d. "Acho ótimo que vocês me perguntem se eu gostei da excursão para Caxambu, porque eu não gostei de nada. Minha amiga, que viajou com outra empresa de turismo, me disse que pagou muito menos pelo pacote de viagem. Além de incluir todas as refeições, havia um drinque de cortesia todos os dias na recepção do hotel. Ela adora jogar bingo, e na nossa excursão nem um jogo de buraco pudemos fazer porque no baralho do ônibus da Pegasus estavam faltando umas dez cartas. O tempo todo da viagem, o motorista tocou umas fitas horríveis e muito alto. Além disso, eu não posso subir escadas, e estes ônibus de dois andares são muito difíceis de acomodar todos a bordo."
- e. "Eu até que gostei muito da viagem à Europa, mas um casal ficou reclamando o tempo todo do tempo frio e nebuloso que nós pegamos. É engraçado, mas será que eles não sabiam que nessa época do ano esse clima é comum por lá? Algumas vezes as reclamações impertinentes deles incomodavam o guia e os demais turistas."
- f. "Na viagem de ida para Buenos Aires, todo mundo passou mal quando passávamos pelo litoral de Santa Catarina. O navio balançava tanto que até aqueles que nunca haviam enjoado em viagens de barco não conseguiram passar bem. Na volta ficamos sabendo, antes de passar por aquele ponto da costa,

que o litoral daquele estado tem ondas enormes e que é comum as pessoas enjoarem naquele trecho. Fiquei chateado porque imaginei que alguém poderia ter nos avisado, de tal sorte que poderíamos nos preparar tomando um remédio antecipadamente." Além disso, com o andamento das operações do Projeto Master, o gerente comercial da Pegasus decidiu que já havia tempo suficiente para avaliar o nível de retorno e de interesse trazido pelo projeto. Para isso pediu um levantamento de todos os pacotes de viagem vendidos nos últimos seis meses, de modo que pudesse, através de gráficos, preparar uma análise dos resultados obtidos e fazer uma atualização da estratégia da Pegasus. Os gráficos são apresentados a seguir:





A partir do caso lido e utilizando o processo proposto de Desenvolvimento Organizacional apresentado, elabore um relatório sobre a situação da Pegasus Turismo. Após a elaboração do relatório, defina quatro ações para melhoria do Projeto Master e monte um plano de ação para uma dessas ações.

[illegible]

Resposta Comentada

A partir do caso apresentado, o aluno deverá ser capaz de elaborar um diagnóstico inicial da Pegasus, apontando os principais pontos relacionados ao andamento do Projeto Master. Após a montagem do diagnóstico, o aluno deverá propor quatro ações a serem desenvolvidas para a melhoria do Projeto Master. Feito isso, o aluno elaborará um plano de ação para um dos projetos a serem desenvolvidos. Este plano de ação deverá conter, no mínimo, cinco ações detalhadas pela ferramenta 5W2H.

Relatório sobre a situação atual da empresa

A Pegasus está buscando atender um novo público-alvo para os seus pacotes de viagens. Para isso, desenvolveu o Projeto Master. As principais conclusões que podem ser tiradas do Projeto Master são as seguintes:

Algumas adequações deverão ser feitas nas viagens internacionais para atender melhor ao público-alvo atendido. Dentre as principais adequações destacam-se a busca de maior capacitação dos acompanhantes das viagens e a disponibilização de maiores informações para os clientes antes da realização das viagens internacionais. Além disso, após a análise do lucro gerado pelas viagens, a empresa deverá focar os seus pacotes para a Europa, que representa aproximadamente 40% do lucro, e para o Sul de Minas, que representa 30% do lucro da empresa.

Ações a serem desenvolvidas:

- 1) melhorar a capacitação dos acompanhantes em viagens internacionais;*
- 2) melhorar a disponibilização de informações para as viagens internacionais;*
- 3) aumentar o volume de pacotes para a Europa;*
- 4) melhorar o atendimento dos clientes na viagens para o Sul de Minas.*

Plano de ação – Melhorar a capacitação dos acompanhantes em viagens internacionais

O quê?	Por quê?	Quem?	Quando?	Como?	Onde?	Quanto Custará?
<i>AÇÃO/ATIVIDADE</i>	<i>OBJETIVO</i>	<i>RESPONSÁVEL</i>	<i>PRAZO</i>	<i>PONTOS IMPORTANTES/DE QUE MANEIRA</i>	<i>LOCAL</i>	<i>R\$</i>
<i>Levantar informações sobre a capacitação dos acompanhantes em línguas</i>	<i>Verificar necessidade de capacitação dos acompanhantes</i>	<i>Gerente de Gestão de Pessoas</i>	<i>Um mês a contar da data atual</i>	<i>Realizar uma entrevista com todos os acompanhantes que fizerem viagens internacionais</i>	<i>No departamento de Gestão de Pessoas</i>	<i>Não há custos para esta atividade</i>
<i>Levantar informações sobre cursos de capacitação em línguas</i>	<i>Verificar quais são as empresas que possuem cursos de línguas</i>	<i>Gerente de Gestão de pessoas ou pessoa por ele designado</i>	<i>Um mês a contar da data atual</i>	<i>Realizar pesquisa na internet e nas listas amarelas</i>	<i>No departamento de Gestão de Pessoas</i>	<i>R\$50,00 para transporte, se for necessário</i>
<i>Solicitar propostas para as empresas selecionadas oferecerem o curso</i>	<i>Para realizar avaliação de custos, conteúdos e prazos</i>	<i>Gerente de Gestão de pessoas ou pessoa por ele designado</i>	<i>Dez dias após o término da atividade 2</i>	<i>Solicitar as propostas por fax, telefone, e-mail. As propostas deverão ser escritas</i>	<i>No departamento de Gestão de Pessoas</i>	<i>R\$50,00 para transporte, se necessário</i>
<i>Apresentar as propostas recebidas para o gerente financeiro da empresa Pégasus</i>	<i>Para receber aprovação e orçamento para a realização dos treinamentos</i>	<i>Gerente de Gestão de Pessoas</i>	<i>Cinco dias após o término da atividade 3</i>	<i>Negociar junto ao departamento financeiro a realização dos treinamentos mostrando a importância de sua realização para o sucesso do projeto Máster</i>	<i>No departamento financeiro</i>	<i>Não há custos para esta atividade</i>
<i>Negociar e contratar cursos de línguas (Inglês, Francês, Espanhol)</i>	<i>Oferecer cursos de línguas "in company"</i>	<i>Gerente de Gestão de Pessoas</i>	<i>Quinze dias após o término da atividade 4</i>	<i>Fazer contato com as empresas e após a escolha da empresa fechar contrato escrito</i>	<i>No departamento de Gestão de Pessoa</i>	<i>R\$100, 00 para transporte, se for necessário</i>

CONCLUSÃO

Discutiu-se até aqui que o Desenvolvimento Organizacional é um modelo que introduziu conceitos importantes relacionados à Consultoria Organizacional. O foco desse modelo está na realização de mudanças estruturais e aprofundadas nas organizações que possam produzir efeitos duradouros para as elas. As empresas de consultoria têm adotado modelos de Desenvolvimento Organizacional. Mesmo de forma inconsciente, todas as atividades de consultoria organizacional são desenvolvidas a partir do modelo de Desenvolvimento Organizacional. Sendo assim, pode-se observar o conhecimento e o aprofundamento nesse modelo de gestão para os profissionais de consultoria em empresas.

Com base nos modelos analisados, pode-se observar algumas características comuns que se identificam como um modelo para realização de consultorias organizacionais. Essas fases são: (1) diagnóstico organizacional; (2) elaboração do plano de ação; (3) implementação das ações; (4) controle e avaliação; (5) encerramento.

Esses aspectos formam a abordagem proposta de Desenvolvimento Organizacional, conforme detalhado na **Figura 4.6**:

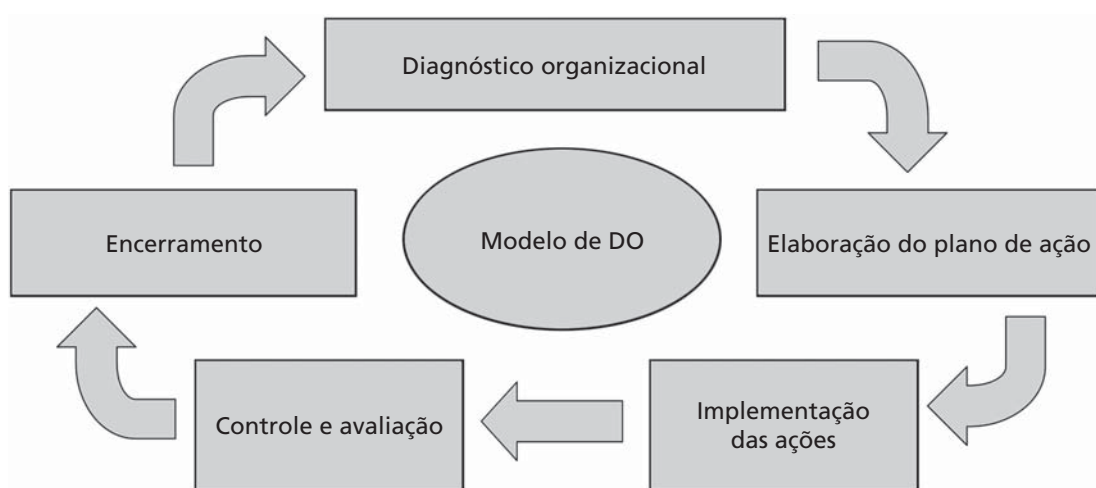


Figura 4.6: Modelo de Desenvolvimento Organizacional a ser utilizado em consultorias.

Atividade Final

Selecione uma empresa de qualquer ramo de atuação (pode ser uma empresa que você já conhece ou na qual trabalha, ou ainda uma empresa com que você tenha algum contato) e realize um diagnóstico organizacional, que é uma das etapas do processo de Desenvolvimento Organizacional. Para isso, utilize o instrumento de diagnóstico apresentado a seguir, preenchendo as colunas com as pontuações apresentadas na tabela de pontuação. Após o preenchimento das colunas, faça o somatório das pontuações obtidas pela empresa e teça comentários sobre a situação da mesma.



Esse instrumento foi desenvolvido pelo Sebrae-MG para coleta de informações para iniciar os trabalhos do Programa Sebrae de desenvolvimento de fornecedores e leva em consideração a estrutura dos instrumentos de coleta de informação da Fundação Nacional da Qualidade. Os critérios 1 e 2, utilizados neste instrumento de diagnóstico, serão analisados e aprofundados na Aula 13.

CrITÉRIOS:

Os critérios 1 e 2 analisam os métodos utilizados pela empresa, sua adequação e sua aplicação.

O grau de atendimento levou em conta os seguintes aspectos:

- O grau de adequação da prática da empresa ao requisito do Aspecto de Avaliação.
- O grau de disseminação dessa prática por toda a empresa.
- A continuidade dessa prática, ou seja, verificar se ela é aplicada sistematicamente ou se ocorreu em caráter esporádico e/ou casual.

Tabela de Pontuação

Grau de atendimento	CrITÉRIOS 1 e 2
1	Não atende a nenhum requisito.
2	Atende parcialmente.
3	Atende a todos os requisitos, mas faltam algumas evidências objetivas.
4	Atende a todos os requisitos, e há evidências objetivas para comprovação.
5	Atende plenamente a todos os requisitos, e há evidências objetivas de práticas pró-ativas, inovadoras e refinadas.

Critério 1 – Liderança

Este critério examina o sistema de liderança da empresa, verificando o envolvimento pessoal do empresário na criação e disseminação de valores e diretrizes, tendo em vista as necessidades de todas as partes interessadas.

Item	Aspecto de avaliação	Grau de atendimento				
		1	2	3	4	5
1	As funções do empresário e de seus subordinados diretos estão bem definidas. Há divisões de funções, de autoridades e responsabilidades.					
2	O empresário e seus subordinados diretos participam regularmente de treinamentos de liderança.					
3	A empresa possui planejamento estratégico. O empresário participa da sua elaboração e acompanhamento.					
4	A missão, visão e política da qualidade foram definidas e disseminadas para todos os colaboradores.					
5	É avaliado sistematicamente se a missão, visão e política da qualidade são entendidas e compreendidas por todos os colaboradores.					
6	Há um manual da qualidade formalizado.					
7	A maioria das operações da empresa é executada conforme o manual.					
8	O empresário conduz o processo de análise crítica do desempenho da empresa. Há registros que evidenciam a realização dessas análises.					
9	O resultado da análise crítica do desempenho e o plano de ação para melhorias são divulgados para toda a empresa.					
10	As práticas acima, utilizadas para o gerenciamento do critério Liderança, são avaliadas criticamente quanto à sua eficácia.					

Some todos os pontos deste critério e anote aqui →

Use este espaço para fazer comentários sobre o que você encontrou na empresa pesquisada:

Critério 2 – Estratégia e Planos

Este critério examina todo o processo de formulação e operacionalização das estratégias, gerenciando as fraquezas e fortalezas internas da empresa, em função de um cenário externo em constante mudança.

Item	Aspecto de avaliação	Grau de atendimento				
		1	2	3	4	5
1	O planejamento estratégico da empresa leva em conta o cenário de curto e longo prazos.					
2	O planejamento estratégico abrange fatores relacionados às necessidades dos clientes, fornecedores, comunidade e colaboradores.					
3	No processo de planejamento estratégico há o envolvimento de todos os colaboradores.					
4	Há o desdobramento das estratégias em planos de ação para cada setor e/ou colaborador da empresa.					
5	Os indicadores de desempenho possibilitam o acompanhamento do cumprimento das metas de curto e longo prazos.					
6	O empresário disponibiliza os recursos necessários à execução dos planos de ação.					
7	Há uma sistemática que garante que as melhorias operacionais alcançadas sejam incorporadas ao manual de procedimentos.					

8	O empresário se envolve diretamente na solução dos problemas para garantir o cumprimento das metas estabelecidas.						
9	A missão, visão e política da qualidade são analisadas criticamente para verificação de sua contínua adequação às mudanças do mercado e da empresa.						
10	As práticas acima, utilizadas para o gerenciamento do critério Estratégias e Planos, são avaliadas criticamente quanto à sua eficácia.						

Some todos os pontos deste critério e anote aqui →

Use este espaço para fazer comentários sobre o que você encontrou na empresa pesquisada:

Agora faça uma análise geral da empresa pesquisada e tire conclusões em relação à situação atual da mesma.

Resposta Comentada

Este diagnóstico apresenta os dados obtidos junto à empresa selecionada pelo aluno e tem como objetivo de conhecer o sistema de gestão da mesma. O instrumento está baseado nos critérios do Prêmio Nacional da Qualidade. O instrumento utilizado forma o embasamento para o conhecimento e a retroalimentação das empresas que adotam modelos de gestão da qualidade e da excelência. A esse objetivo somam-se três outros importantes papéis no fortalecimento da competitividade da empresa:

- *auxiliar a melhoria das práticas de desempenho e da capacitação das organizações;*
- *facilitar a comunicação e o compartilhamento das melhores práticas entre todos os tipos de organizações;*
- *servir como ferramenta de trabalho para entender e pôr em prática a gestão do desempenho, para planejamento, treinamento e avaliação.*

Os critérios estão construídos sobre um conjunto de valores e conceitos. Esses valores e conceitos são os fundamentos para a integração dos requisitos principais do negócio dentro de uma estrutura orientada para resultados. Os fundamentos da excelência que servem de referencial para os critérios deste diagnóstico são os seguintes: gestão centrada nos clientes, foco nos resultados, comprometimento da alta direção, visão de futuro de longo alcance, valorização das pessoas, responsabilidade social, gestão baseada em processos e informações, ação pró-ativa e resposta rápida e aprendizado contínuo.

RESUMO

Esta aula teve como objetivo apresentar ao aluno os principais conceitos sobre o modelo de gestão Desenvolvimento Organizacional. O DO é visto como um modelo que tem como objetivo principal a realização de mudanças de longo prazo nas organizações, e por isso geralmente está associado a mudanças na cultura da organização.

Os modelos de Desenvolvimento Organizacional baseiam-se em quatro variáveis básicas: organização, ambiente, grupo e indivíduo e explora a interdependência dessas variáveis.

Com base nos modelos analisados, pode-se observar algumas características comuns que identificam-se como um modelo para realização de consultorias organizacionais. Estas fases são: (1) diagnóstico organizacional; (2) elaboração do plano de ação; (3) implementação das ações; (4) controle e avaliação; (5) encerramento. Estes aspectos formam a abordagem proposta de Desenvolvimento Organizacional conforme detalhado na **Figura 4.6**.

O processo de consultoria

Murilo Alvarenga Oliveira

AULA

5

Meta da aula

Apresentar ao aluno o processo de consultoria, bem como as etapas para seu desenvolvimento, os métodos e as técnicas de consultoria a serem considerados no desempenho dos serviços.

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:

- 1 identificar os principais pontos para análise do diagnóstico organizacional, iniciando o desenvolvimento do processo de consultoria;
- 2 reconhecer as etapas necessárias para a execução das atividades de consultoria e os possíveis problemas relacionados a elas;
- 3 identificar as principais características das ferramentas para as etapas da consultoria.

INTRODUÇÃO

Como já foi visto, os serviços de consultoria são contratados a partir de uma constatação, por parte de uma empresa, de que alguma de suas áreas apresenta disfunções ou necessidade de mudanças que ela não é capaz de resolver devido à falta de conhecimento especializado para realizar as ações necessárias.

Imagine que uma determinada empresa constata a necessidade dos serviços de consultoria, que a negociação acontece e que se fecha o negócio. Logo, os serviços de consultoria foram contratados pela empresa cliente, o contrato de prestação de serviços foi assinado e o problema da empresa cliente foi apresentado à empresa de consultoria. Então, “mãos à obra”. Ou ainda não! Muitas vezes essa é a atitude de muitos consultores, que, no ímpeto da assinatura do contrato e na preocupação do cumprimento do prazo estabelecido, iniciam a solução do problema e esquecem atividades que devem preceder a solução do problema em si.

O consultor deve sempre ter em mente que, antes da execução de qualquer atividade na empresa cliente, ele deve ter, previamente definido, um cronograma das atividades que pretende desempenhar, bem como as metodologias e técnicas a serem utilizadas no serviço de consultoria. O consultor ou a empresa de consultoria é contratado para a solução de um determinado problema na empresa cliente, porém a solução é mais fácil na teoria do que na prática. Devido a essa complexidade, é extremamente necessário que os consultores saibam qual o verdadeiro foco da atividade de consultoria, pois em algumas situações o verdadeiro problema não se torna aparente até que diversos outros subproblemas nas áreas administrativas específicas tenham sido examinados, causando distorções acerca do mesmo. Para nortear suas ações, o consultor organizacional deve sempre ter em mente que ele está, de certa forma, desenvolvendo um projeto para seu cliente e respeitar algumas etapas, estabelecer métodos e técnicas para o correto desempenho do serviço a ser prestado, que são exatamente o foco desta aula.

MÉTODO DE DESENVOLVIMENTO DO PROCESSO DE CONSULTORIA

Como apresentado anteriormente, todo o processo de consultoria é dividido em uma sequência essencial de etapas a serem seguidas, independentemente do tipo de consultoria em questão, para um melhor desempenho e controle dos serviços. Podemos dividir o processo de consultoria em três fases distintas para uma melhor análise e estudo:

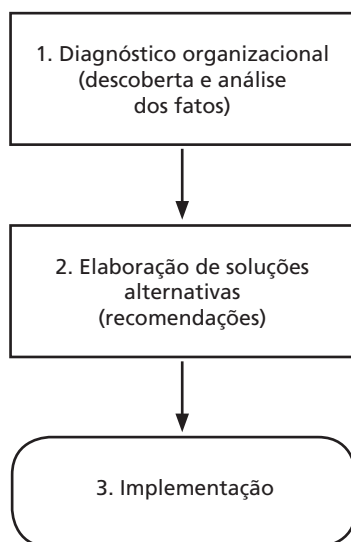


Figura 5.1: Fases do processo de consultoria.

Nesta aula, abordaremos a etapa do diagnóstico, com ênfase na descoberta dos fatos. As Aulas 6 e 7 concluirão o processo com a análise dos fatos, as recomendações e a implementação, respectivamente.

O DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Diagnóstico é a apresentação da situação organizacional, bem como a definição do problema apresentado. O diagnóstico só é possível por meio de uma vasta gama de informações acerca da organização, porém essas informações deverão ser levantadas pelo próprio consultor, por meio de uma metódica e estruturada coleta e análise de dados na empresa cliente.

O diagnóstico organizacional tem o objetivo de analisar os recursos de que a empresa cliente dispõe e as atividades que esses recursos proporcionam, avaliar o desempenho desses recursos e identificar oportunidades para que os resultados apresentados por eles sejam melhorados. Ao final do processo do diagnóstico organizacional, o consultor poderá chegar à conclusão de quais poderão ser as futuras intervenções na empresa cliente.

Para se chegar às propostas de intervenção, Kurb (1980) propõe um fluxo de análises na organização:

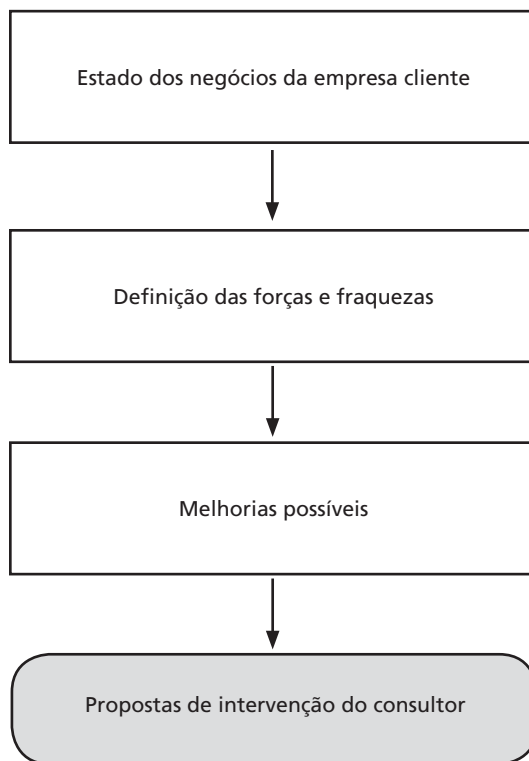


Figura 5.2: Enfoque de um diagnóstico organizacional.
Fonte: Kurb (1980).

TÓPICOS PARA AVALIAÇÃO ORGANIZACIONAL

Para o diagnóstico organizacional, o consultor deve apresentar uma avaliação da situação organizacional, e, para tal, deve considerar os ambientes *interno* e *externo* da organização. Kurb (1980) definiu onze principais tópicos de avaliação para um diagnóstico organizacional. Os tópicos de 1 a 4 e 10 e 11 representam uma avaliação geral da empresa cliente, enquanto os demais focam nas principais funções administrativas. Cabe salientar que nas áreas funcionais o consultor deve somente se focar nos fatos que são importantes para o desempenho dos seus serviços, evitando aprofundar-se excessivamente nas demais áreas.

Em termos gerais, o profissional de consultoria deverá se concentrar nos seguintes pontos para realizar o diagnóstico organizacional:

1. *A empresa cliente:* Aqui o consultor analisará informações gerais sobre a empresa cliente, dentre outras:

- setor de atividade;
- funções principais;

- história da organização: aquisições, fusões, tecnologia;
- espécie: pública, privada, cooperativa etc.;
- volume de recursos;
- importância no setor como volume de atividade, de produção etc.;
- localização;
- influências políticas.

2. *O ambiente*: A análise ambiental busca examinar o contexto econômico e social no qual a empresa cliente está inserida e abrange os fatores que influenciam e são influenciados pela organização, a saber:

- variáveis econômicas como situação econômica, nível de desenvolvimento;
- análise da concorrência;
- análise dos recursos naturais como água, terra, clima, energia etc.;
- análise do mercado de trabalho, facilidade de treinamento etc.;
- estrutura social: distribuição de renda, preferências do consumidor etc.;
- análise do governo acerca de políticas econômicas, tributação, serviços públicos etc.;
- análise política: impactos da política nos negócios, planos políticos etc.;
- análise legal por meio de: legislação trabalhista, leis ambientais, comerciais etc.;
- fatores físicos como: serviços técnicos, habitação, poluição ambiental etc.

Seria praticamente impossível o consultor esgotar todas as variáveis passíveis de análise do **MICRO** e do **MACROAMBIENTE**, devido ao seu grande volume ou até mesmo pela impossibilidade de mensuração

MICRO E MACROAMBIENTE

Significam dois níveis de ambiente das organizações. O primeiro representa o ambiente interno de uma empresa, onde estão as pessoas, a estrutura, as normas e a cultura. O segundo é o ambiente externo, onde se encontram os clientes, fornecedores, concorrentes, governo, a sociedade etc.

de algumas variáveis; assim o mesmo deverá concentrar-se apenas em considerações seletivas acerca do ambiente externo à organização. Os pontos aqui observados serão futuramente utilizados na análise das oportunidades e ameaças da organização que irão apoiar o processo de diagnóstico organizacional.

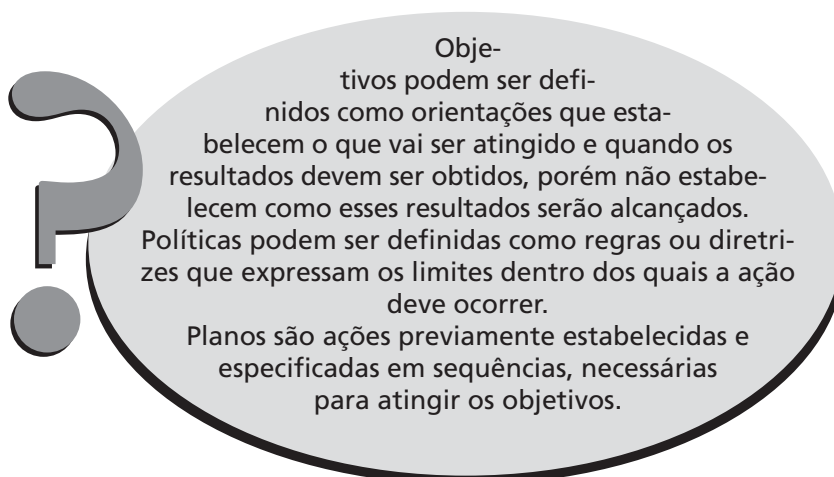
3. *Disponibilidade relativa a recursos*: Neste tópico, o consultor deverá analisar, de forma global, a disponibilidade relativa a insumos. Aqui o consultor não deverá entrar em uma análise meticulosa acerca da administração financeira, administração da produção, ou outras análises – que serão feitas mais detalhadamente adiante. O foco agora é analisar quantitativa e qualitativamente a adequação dos recursos à sua finalidade, os objetivos organizacionais, bem como sua adequação às oportunidades de crescimento da empresa cliente.

Aqui deverão analisados, dentre outros recursos:

Quadro 5.1: Disponibilidade relativa a insumos

Capital	Pessoas	Conhecimento técnico	Fábrica e equipamentos
Volume Estrutura	Categorias principais Conhecimentos Habilidades Competências Motivação	Conhecimento próprio Conhecimento externo à organização (terceirizado)	Parque Fabril Capacidade produtiva Maquinário Tecnologia

4) *Objetivos, políticas, planos*: Este estudo é o principal tópico para o desenvolvimento do diagnóstico organizacional. Inicialmente, o consultor tem o objetivo de verificar a metodologia da empresa cliente para a elaboração do seu planejamento estratégico, ou seja, se ela possui objetivos formalmente definidos, quais são eles, como ela os define ou até a inexistência dos mesmos.



Assim são analisados os objetivos de longo, médio e curto prazos, o conteúdo desses objetivos e a sua integração, caracterizando a gestão estratégica na empresa cliente. Segundo Kurb (1980), o consultor deve dar atenção especial a objetivos e políticas antagônicas e a espaços vazios, nos quais a empresa cliente opera sem planos ou objetivos definidos.

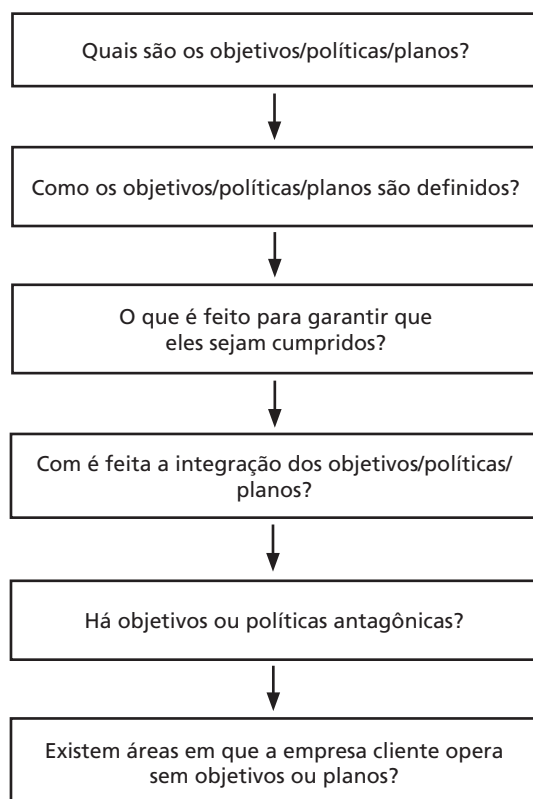


Figura 5.3: Identificação de objetivos, políticas e planos.

5) *Finanças*: Esta é a área que possui maior integração com as demais áreas da organização, uma vez que a situação financeira se reflete em todas as outras áreas, assim como o desempenho de determinada área impacta diretamente o resultado financeiro da empresa. Para essa análise o consultor deve focar-se nos relatórios financeiros de períodos anteriores. Assim, ele pode avaliar a situação financeira em períodos passados, destacar pontos fortes e fracos, e por meio disso, estabelecer tendências. Essa análise deve ser utilizada futuramente com o objetivo de definir ações a serem tomadas nas demais áreas da empresa cliente, pois, como já mencionado anteriormente, o histórico financeiro está diretamente relacionado com as ações realizadas pelas demais áreas da organização.

Uma empresa que apresente um aumento em seus custos totais, quando desmembrados, pode demonstrar um histórico de aumento no custo de estoque de produtos acabados, possivelmente ocasionados por um desequilíbrio na relação entre oferta e demanda provocada por uma previsão errada feita pela área de marketing ao longo dos períodos. Isso provavelmente se refletiria em um histórico de diminuição da margem de lucro.

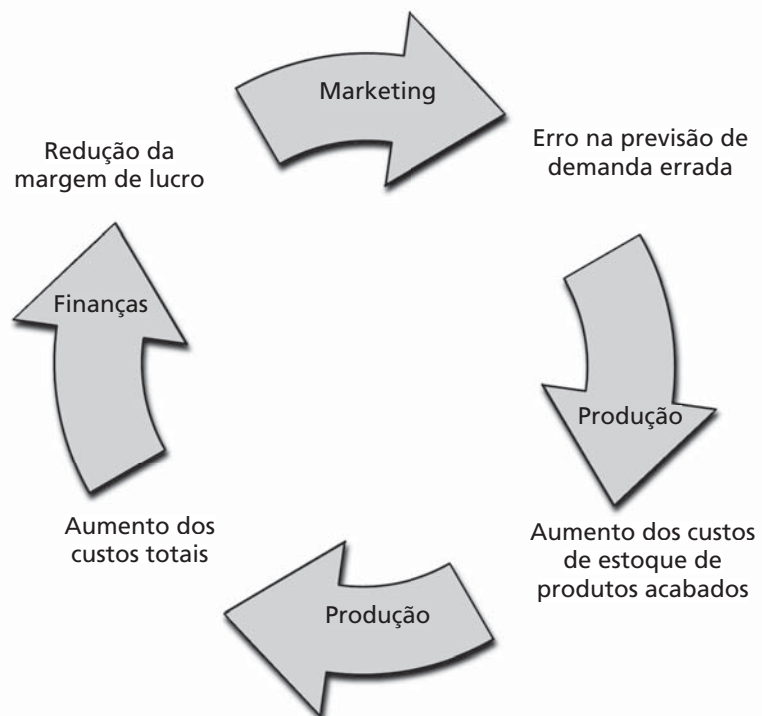


Figura 5.4: Efeito encadeado dos problemas organizacionais.

6) *Marketing*: O consultor deverá analisar a estratégia de marketing da empresa cliente, a adequação da mesma ao seu mercado potencial. Assim, ele analisará a relação da empresa com seu mercado e os impactos dessa relação nas demais áreas como: investimentos em P&D, produção, demanda de insumos etc.

Uma relação poderia ser averiguar a proporção entre previsão de demanda e volume da aquisição de insumos, por exemplo.

7) *Produção*: A área de produção é uma das áreas mais extensas no que diz respeito ao volume de atividades e possíveis problemas. Dessa forma o consultor poderá encontrar problemas para levantar informações nessa área específica. Kurb (1980) apresenta dois itens para orientar as ações do consultor nesta avaliação:

Quadro 5.2: Exemplo de avaliação da produção

Exame geral da organização da produção	Exame de índices-chave de efetividade da produção
Arranjo físico Principais fluxos de materiais e produtos Relação da área de produção com as demais áreas da organização Ex:(produção x marketing, produção x P&D, produção e finanças etc.)	Capacidade instalada Tempo de ciclo dos principais produtos Paradas de máquinas Taxa de refugo Qualidade da produção

As orientações do **Quadro 5.2** abrangem a manufatura, porém em organizações de serviços deve-se verificar, de forma semelhante, os serviços que representam o principal “produto” da organização.

8) *Pesquisa e desenvolvimento*: Como já sabemos, a área de P&D possui um importante papel no desenvolvimento organizacional, tanto em seus processos quanto em seus produtos. Assim sendo, cabe ao consultor examinar como a empresa cliente está usando essa área para impulsionar seu progresso. O consultor está interessado na relação entre o retorno dos investimentos em P&D, seja no impacto das vendas, seja nos custos de produção, na aquisição de patentes ou de novas tecnologias, no desenvolvimento de novos processos etc.

9) *Recursos humanos*: O estudo abrangerá a análise de todas as decisões relativas a recursos humanos. Dentre as decisões em questão estão aquelas envolvidas desde a contratação – recrutamento e seleção – até o estabelecimento de programas de treinamento. Os pontos a serem avaliados pelo consultor são:

- critérios de recrutamento e seleção;
- o plano de carreira para seu pessoal;
- política de avaliação de desempenho;
- política de remuneração e benefícios;
- programas de treinamento de pessoal;
- fatores de motivação.

O consultor deverá analisar os impactos dos itens anteriores, dentre outros que podem ser observados no desempenho da empresa cliente. Por exemplo: aumento da produtividade em relação a investimentos feitos em treinamento.

10) *Desempenho global*: Será o resultado da análise feita nos itens (i) Disponibilidade relativa a recursos; (ii) objetivos, políticas e planos; (iii) a avaliação das áreas específicas – marketing, produção, finanças, P&D e recursos humanos. Após a avaliação da empresa cliente por inteiro, o consultor é capaz de estabelecer alguma posição acerca do desempenho global da empresa cliente, bem como definir se esse desempenho é satisfatório ou não, propondo melhorias necessárias. Com a análise geral da organização elaborada, é possível definir as áreas que necessitam de intervenção ou que possuam pontos fortes que devem ser explorados pela mesma.

11) *Administração e organização*: Os pontos anteriores que tratam dos aspectos internos da organização avaliaram até agora aspectos operacionais de cada área específica. Neste tópico para o diagnóstico, o objetivo do consultor é avaliar a gestão da organização. Dentre outros fatores, podem ser citados:

- os órgãos e a estrutura da direção;
- o perfil de liderança da empresa;

- o processo da tomada de decisão;
- a participação dos funcionários na tomada de decisão e na gestão;
- as técnicas e tecnologias utilizadas;
- os sistemas de informação utilizados.

Todos esses dados serão confrontados com a postura da gestão da empresa cliente diante de cada fraqueza encontrada nas áreas específicas estudadas – marketing, finanças, produção, P&D, recursos humanos.

Como exemplo, podemos citar o caso de uma empresa que possui um processo de tomada de decisão totalmente centralizado, que encontra problemas de implementação dessas decisões e que nos últimos anos tem disponibilizado a seus funcionários um intenso programa de treinamento buscando sanar o problema apresentado. Com uma análise superficial, podemos suspeitar de problemas no processo de tomada de decisão centralizado, o que pode ocasionar frustração nos funcionários e problemas na execução das atividades, ou até mesmo falhas de comunicação entre a gerência e os funcionários responsáveis pelas atividades, ao transmitir os objetivos e metas da empresa. Assim, um problema aparentemente operacional pode estar relacionado também ao topo da pirâmide hierárquica.

Atividade 1

Relacione os pontos para a análise do diagnóstico organizacional com seus respectivos objetivos:



1. a empresa cliente
2. o ambiente
3. disponibilidade relativa a recursos
4. objetivos, políticas, planos
5. finanças
6. marketing
7. produção
8. pesquisa e desenvolvimento
9. recursos humanos
10. desempenho global
11. administração e organização

- () A análise desta área busca examinar o contexto econômico e social no qual a empresa cliente está inserida e abrange os fatores que influenciam e são influenciados pela organização, como por exemplo: análise da concorrência, análise dos recursos naturais, análise do mercado de trabalho, análise do governo etc.
- () Análise das informações gerais sobre a empresa: setor de atividade, funções principais, história da organização, influências políticas, localização.
- () Analisa quantitativa e qualitativamente a adequação dos recursos à sua finalidade, aos objetivos organizacionais, bem como sua adequação às oportunidades de crescimento da empresa cliente. Analisa recursos como: capital, pessoas, conhecimentos, fábrica e equipamentos etc.
- () Analisa quantitativa e qualitativamente a adequação dos recursos à sua finalidade, aos objetivos organizacionais, bem como sua adequação às oportunidades de crescimento da empresa cliente.
- () Nessa análise, deve focar-se nos relatórios financeiros de períodos anteriores, assim avalia a situação financeira em períodos passados, destaca pontos fortes e fracos e por meio disso estabelece tendências.
- () A análise desta área tem como objetivo examinar a relação da empresa com seu mercado e os impactos dessa relação nas demais áreas como: investimentos em P&D, produção, demanda de insumos etc.
- () A avaliação desta área foca principalmente pontos como: principais fluxos de materiais e produtos, capacidade instalada, tempo de ciclo dos principais produtos, taxa de refugo, dentre outros.
- () Este ponto tem o objetivo de avaliar a gestão da organização. Devem ser avaliados pontos como: sistemas de informação utilizados, órgãos e a estrutura da direção, perfil de liderança da empresa, o processo da tomada de decisão.
- () Nesta área da organização, o objeto de análise serão as decisões referentes ao impacto das decisões de treinamento, seleção, motivação e os impactos dessas decisões no crescimento da empresa cliente.
- () O consultor deve analisar nesta área o investimento da empresa no desenvolvimento da oferta, averiguando quanto investimento é feito em promoção de vendas, propaganda e patrocínio, e qual o impacto desses investimentos nas vendas da organização.
- () Este ponto de avaliação tem como objetivo definir as áreas que necessitam de intervenções ou que possuam pontos fortes que devem ser explorados. Ele será resultado do desempenho dos pontos: disponibilidade relativa a recursos, objetivos, políticas e planos, e da avaliação das áreas específicas – marketing, produção, finanças, P&D e recursos humanos.

Resposta Comentada

Analisando as onze áreas-chaves para a elaboração do diagnóstico organizacional, pode-se verificar que a relação correta para o aspecto é 2-1-4-3-5-8-7-11-9-6-10. A ordem inicia com a análise do ambiente, das características da empresas, a disponibilidade de recursos, os objetivos e planos, as finanças, a pesquisa e o desenvolvimento, a produção, alta administração, os recursos humanos, marketing e o desempenho global da empresa.

INÍCIO DO DIAGNÓSTICO

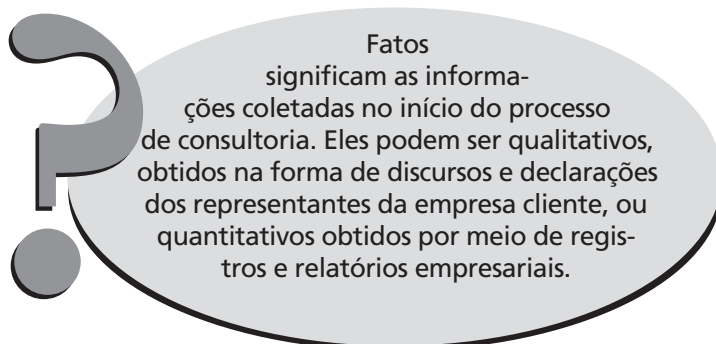
Já foram apresentados nesta aula os tópicos a serem considerados para o diagnóstico organizacional, porém o consultor deve estruturar e planejar a fase a fim de desenvolver uma melhor distribuição e organização do trabalho. O diagnóstico organizacional é dividido em duas etapas distintas:

- descoberta dos fatos;
- análise dos fatos.

Essas etapas devem ser utilizadas seguindo os onze tópicos estudados anteriormente.

DESCOBERTA DOS FATOS

Essa etapa refere-se à análise e ao reconhecimento da situação da empresa cliente. Essa é a fase mais importante de todo o processo de consultoria, pois norteará todas as ações das etapas posteriores. Como diz o ditado: “Tudo termina bem quando começa bem”. Portanto, o objetivo aqui é desenvolver uma ideia clara e correta da situação, pois, se o problema não for definido de forma clara, e sobretudo correta, corre-se o risco de se desenvolver todas as atividades e, ao final de todo o processo de consultoria, chegar-se à frustrante conclusão de que o problema foi erroneamente definido, desperdiçando-se todos os esforços e recursos utilizados.



Segundo Wilkinson e Barcus III (1994), antes da definição do problema em si deve-se seguir as seguintes análises:

- introdução do consultor;
- conhecer a estrutura de poder;
- aprender a cultura organizacional;
- averiguar o problema.

INTRODUÇÃO DO CONSULTOR

A introdução do consultor se dá quando este se apresenta e se aloca no ambiente da empresa cliente. O primeiro passo para o processo de consultoria deve ser o anúncio da presença do profissional de consultoria na empresa. Para sua introdução na empresa cliente, o consultor deve contar, preferencialmente, com o executivo contratante.

Inicialmente, o consultor deve saber quem será seu porta-voz na empresa cliente. Em geral, será o executivo que o contratou. Porém, o ideal é que o consultor tenha apoio dos demais executivos para não passar a impressão de que ele é o “consultor do chefe”, inacessível aos demais, pois essa proximidade com os membros da organização é justamente o que se busca nessa fase.

A segunda fase da introdução é o anúncio oficial da presença do consultor. Esse anúncio deve ser de forma direta, emitido e assinado pelo executivo que o contratou, ou até por alguém que possua maior influência. Esse anúncio deve ser por escrito para que não ocorram distorções na informação ou até mesmo para que ele seja esquecido, podendo ser feito por meio de cartas aos setores e via intranet. Ao anunciar a presença da consultoria e apontar os objetivos da mesma, gera-se uma relação de transparência com a empresa cliente, evitando assim desconfiança e insegurança por parte dos funcionários, o que poderia acarretar uma barreira tanto para a coleta de dados quanto para as demais etapas da consultoria.

O anúncio deve ser feito toda vez que o consultor for executar serviços em outras plantas da empresa, se esse for o caso, e deve conter informações breves acerca do foco do estudo, as credenciais do profissional, bem como a necessidade da colaboração dos funcionários para a execução dos serviços.

Outro ponto a ser considerado é o estabelecimento de um sistema de apoio para o consultor, pois será necessário espaço físico, ou seja, pode ser necessária uma sala para o consultor, assim como uma pessoa responsável por marcar entrevistas e disponibilizar acesso a arquivos, quando necessário.

Por fim, o profissional deverá buscar informações francas com seus apoiadores sobre o ambiente político informal da organização como: Quem são os formadores de opinião? Quem foi a favor dos serviços de consultoria ou contra? Quais as pressões existentes e em quais funcionários são feitas essas pressões?

CONHECENDO A ESTRUTURA DE PODER

Aqui o profissional de consultoria busca o apoio dos executivos da empresa cliente. Assim sendo, nessa fase o consultor busca conquistar os recursos mais importantes da organização, os recursos humanos, pois, nesse momento, o fator humano é mais importante que o problema em si.

Inicialmente, o propósito do consultor é construir um relacionamento de confiança com os executivos seniores para apoio em futuros projetos. Dessa forma, o consultor deve entrevistar e estabelecer relações com os executivos-chave de todas as áreas da organização, mesmo que estes possuam uma relação distante com o foco da consultoria, pois assim mostra-se uma cortesia (respeito) à estrutura de poder da organização, além de ampliar seu quadro de apoio.

Para estabelecer uma relação inicial com a estrutura de poder, o consultor deve se reunir individualmente com cada executivo, expondo os propósitos do projeto, os objetivos. Porém, o consultor deve lembrar-se de que o foco agora é construir uma rede de apoio e uma aproximação saudável com os executivos da empresa cliente; assim, deve conduzir a reunião com o caráter de “papo informal” e não disparar uma tonelada de perguntas sobre o problema; para isso, ele pode conversar sobre coisas em comum, como esportes, livros, viagens etc.

Como diz o ditado, “a primeira impressão é a que fica”. Dessa forma, o consultor deve buscar a credibilidade para ter acesso às opiniões mais pessoais dos colaboradores de seus serviços.

Outro ponto importante em relação à estrutura de poder é a **AUTORIDADE** formal e informal. A autoridade formal é aquela baseada

AUTORIDADE

A autoridade pode ser definida como prestígio, ou alguém que possui o direito de exercer poder perante outros.

PODER

É a capacidade de influenciar os outros. Ele é conquistado por quem o exerce e não é concedido por terceiros, como pode ser o caso da autoridade.

na hierarquia da organização; é a hierarquia dos cargos na pirâmide organizacional. Logo, é através dela que temos os gerentes acima dos supervisores, que estão acima dos operários. Já a autoridade informal é aquela baseada no **PODER** e não possui relação obrigatória com a hierarquia ou os cargos para existir. Seguindo o exemplo já visto, um supervisor pode ser mais influente no ambiente de trabalho que o próprio gerente, ou um operário pode ser um formador de opinião mais forte do que um supervisor.

APRENDENDO A CULTURA ORGANIZACIONAL

Ao iniciar suas atividades em uma empresa cliente, o consultor deve atentar à cultura organizacional da mesma. Assim, outro fator a ser averiguado na fase de descoberta dos fatos é a cultura organizacional.

Para que um consultor na área de finanças deve se importar em gastar tempo avaliando a cultura organizacional da empresa cliente? A palavra-chave é “adaptabilidade”. Todas as atividades, sejam elas financeiras ou humanas, ocorrem dentro de um contexto político-social na organização; por isso, o consultor deve buscar ao máximo ser uma parte desse contexto e não ser visto como um intruso no ambiente organizacional.

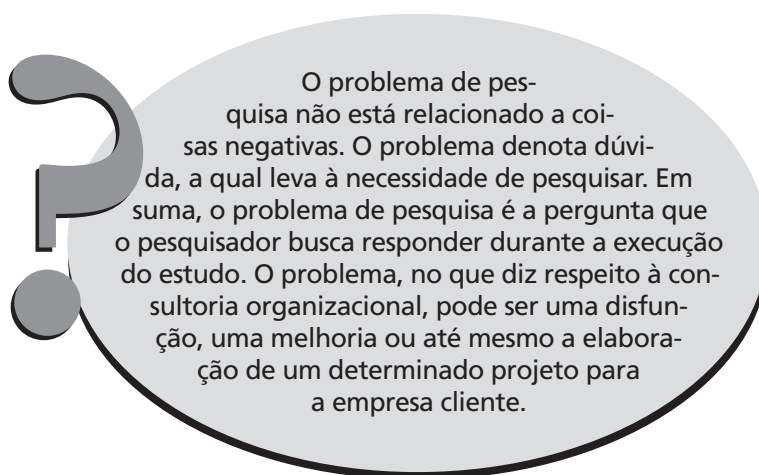
O consultor deve considerar os seguintes pontos acerca da cultura organizacional:

- conhecer o produto do cliente;
- como o produto é feito e vendido;
- qual o modo de se vestir dos funcionários;
- qual o modelo de tomada de decisão (centralizadas ou descentralizadas);
- quais são os padrões de comportamento dos indivíduos;
- forma de comunicação dentro da empresa.

O objetivo de todas essas observações é a compreensão da cultura organizacional, de forma que o consultor possa aderir a ela tornando-se parte da cultura e alinhando suas atividades com a mesma, não impondo ou promovendo mudanças na cultura da empresa cliente.

AVERIGUAR O PROBLEMA

O termo “problema” aqui tem um sentido mais amplo, sendo considerado para todos os efeitos o problema de pesquisa. Até agora todas as atividades do consultor abrangeram diversas variáveis organizacionais, menos o problema em si. Nessa etapa cabe ao profissional dar atenção ao problema. Porém, vale lembrar que ainda não é hora de se aprofundar e tirar conclusões – que a essa altura seriam precipitadas – para a solução do problema, para a inovação ou qualquer que seja o outro foco da consultoria.



Como já mencionado anteriormente, nessa etapa o consultor não irá detalhar o problema apresentado pela empresa cliente. Agora, ele fica encarregado de checar a validade do problema dado na proposta escrita e discutido na negociação.

Basicamente, as fontes de informação para essa etapa são divididas em fontes internas e externas.

Fontes internas são as pessoas da organização, bem como documentos em geral. Ao pensarmos em pessoas da organização não estão inclusos aqui somente os executivos, mas também os próprios colaboradores de nível mais operacional. A checagem se dá por meio de entrevistas com os colaboradores e executivos – com os quais, a essa altura, já se estabeleceu um relacionamento estreito nas fases anteriores – sobre o problema propriamente dito. O objetivo é saber qual a percepção dos

mesmos sobre o problema. Algumas das questões que devem nortear a entrevista são: Como eles veem o problema? Eles concordam com a definição feita do problema? Qual a opinião deles sobre o mesmo?

O consultor não deve esperar consenso como resultado das entrevistas, uma vez que há subjetividade nas visões de cada entrevistado, sendo normais algumas discrepâncias de opiniões. Porém, se cada fonte definir o problema de formas distintas, o consultor deverá considerar uma nova abordagem para o problema, desde que haja consentimento do contratante, claro.

Com relação aos dados provindos de arquivos e documentos, destacam-se aqueles que possuam a estrutura organizacional, informações de quais ações a empresa tem tomado e quais as ações e os objetivos para o futuro.

Da mesma forma, o consultor deve se utilizar de fontes externas, aquelas que se encontram fora da organização. As fontes externas são compostas por clientes da organização, fornecedores, concorrentes, bem como agentes sociais, políticos, econômicos etc.

O consultor deve estar atento para todas as informações fornecidas, bem como a todos os documentos que forem mencionados pelas fontes.

Atividade 2

Cite as quatro etapas que antecedem a fase de descoberta dos fatos – presentes no diagnóstico organizacional – e cite, também, pelo menos dois problemas que podem ocorrer caso essas etapas não precedam a solução do problema do cliente.



Resposta Comentada

Em termos gerais, o relacionamento com a empresa cliente pode ser prejudicado ocasionando uma coleta de fatos de qualidade questionável e, consequentemente, um serviço de consultoria de qualidade também questionável. Dentre os principais problemas que o consultor pode enfrentar com a não execução das etapas estão:

1. Na fase de introdução:

- Falta de um elo (porta-voz) entre a empresa cliente e o consultor, para facilitar suas atividades.*
- Possíveis omissões de informações devido à insegurança do pessoal.;*
- Falta de espaço físico e de pessoal de apoio para que o consultor possa executar suas atividades e manter seus documentos.*

2. Na fase de conhecimento da estrutura de poder:

- Falta de apoio dos demais executivos do cliente – além dos executivos contratantes.*
- Relacionamento estritamente formal com o pessoal da organização, o que pode influenciar o fornecimento de informações.*
- Não ter o apoio dos executivos certos, ou seja, dos reais formadores de opinião.*

3. Para a fase de aprendizado da cultura organizacional:

- Falta de conhecimento do produto do cliente, de sua produção e de seus canais de venda.*
- Desenvolvimento de soluções ou melhorias que sejam divergentes dos princípios e valores da empresa.*
- Promoção de ações que provoquem mudanças na cultura organizacional.*

4. Ao averiguar o problema, o consultor evita a ocorrência das seguintes barreiras, dentre outras:

- Gastar tempo na solução de um problema inexistente.*
- Solucionar apenas parte da real disfunção organizacional.*

MÉTODOS E FERRAMENTAS PARA A DESCOBERTA DOS FATOS

Como todas as etapas do processo de consultoria, a coleta e o tratamento dos fatos demandam planejamento. Para isso, o consultor tem em mãos um conjunto de métodos para sua melhor organização e desenvolvimento, focos desta parte de nossa aula.

Ao coletar os dados, o consultor inicialmente deve definir quais serão as fontes dos dados a serem coletados. Segundo KURB (1980), concretamente as fontes – internas e externas – à disposição do consultor organizacional são:

1. Eventos e condições: essas fontes estão relacionadas ao ambiente interno ou externo à organização; são ações e circunstâncias que podem ser observadas. São exemplos dessa fonte: rotina de trabalho, clima organizacional, falhas em determinados processos, imposições legais, influências sindicais etc.
2. Registros: essas fontes são os documentos, relatórios ou publicações que se encontram arquivados fisicamente ou em computadores. De forma geral, são dados que podem ser lidos ou transcritos. Aqui incluem-se também os filmes, microfilmes, CDs, desenhos, mapas etc.
3. Memória: essa fonte consiste em qualquer informação que possa ser fornecida ao consultor, e está retida na mente das pessoas, sejam elas internas ou externas à organização. Essas fontes representam as impressões, sensações e opiniões, sendo totalmente subjetivas. Assim, devem ser tratadas com muito cuidado pelo consultor.

COLETA DE DADOS

A coleta de dados deve ser preparada de modo que permita ao consultor estabelecer que fatos ele deseja descobrir. A definição dos fatos e de suas fontes não deve ser restringida excessivamente, de forma que não se excluam fatos que poderiam ser de vital importância para a solução do problema. O consultor deve se atentar para os seguintes fatores na preparação da coleta dos dados:

- Quantidade

O consultor deve preocupar-se com a fixação dos limites de precisão para a coleta dos dados. Desse modo, deve estabelecer qual a quantidade de dados que proporcionará a ele as informações necessárias

e que, ao mesmo tempo, não comprometa o foco da coleta, fazendo com que ele tenha excesso de informações ao final desta etapa.

- Detalhamento

O consultor deve também atentar para o grau de detalhamento de sua coleta. Uma coleta mais detalhada e minuciosa demandará, evidentemente, mais tempo para os dados serem levantados, bem como analisados. Por outro lado, uma análise superficial poderá demandar menor tempo, porém poderá dar ao consultor uma visão incompleta e até mesmo descartar alguma relação de causa efeito do problema organizacional.

- Horizonte de tempo

De acordo com os objetivos de seus serviços, o consultor deve efetuar a coleta de dados referentes a um período de tempo maior ou menor nos arquivos da empresa cliente. Por exemplo, em uma consultoria, em nível estratégico, o consultor deve ter em mente o longo prazo. Assim, tratando-se de projeções de receita, ele deve considerar em média um horizonte de tempo de dois a três anos. A preocupação do consultor aqui é garantir que o período de tempo seja longo o suficiente para que se estabeleça um padrão sólido para as receitas da empresa, para que assim se possa estabelecer índices que revelem flutuações no mercado, comportamento das variações sazonais, ciclos econômicos etc. Num nível mais operacional, uma coleta de dados referente a um período de tempo tão longo não seria de tanta importância pelo fato de serem de curto prazo, mas como são dados primários requerem uma análise mais específica.

Segundo Kurb (1980), a escolha de um período próximo ao começo da consultoria admite que a simples presença do consultor possa afetar os resultados apresentados. Nesse caso, pode haver reduções no desperdício de material, aumento da produção por trabalhador etc., a partir do momento em que o consultor começa a questionar sobre o problema e mesmo antes que haja qualquer ação do consultor sobre o mesmo.

- Amplitude e cobertura

O consultor precisa decidir se irá coletar dados acerca do total (sobre todo o portfólio de produtos, de todos os funcionários da empresa, de todos os departamentos da organização), ou se apenas uma parte específica que ele achar interessante para o desenvolvimento do processo será alvo de coleta de consultoria.

TABULAÇÃO E ORGANIZAÇÃO DOS DADOS

Para a etapa de coleta de dados, o consultor também deve considerar decisões acerca da tabulação e da organização dos dados coletados. Em termos gerais, os agrupamentos de dados possíveis para a essa atividade são:

- a. Por indivíduos: nesse tipo de agrupamento, o consultor irá organizar os dados coletados de acordo com o grupo ao qual pertence o indivíduo (por exemplo: idade, sexo, nacionalidade, qualificação profissional, tempo de serviço). Um exemplo de agrupamento poderia ser a idade dos funcionários do sexo masculino com maior escolaridade, admitidos na organização nos últimos quatro anos.
- b. Por recursos, entradas, saídas e processos: nesse agrupamento, os dados coletados poderão ser utilizados na elaboração de índices como: produção efetiva, utilização da capacidade produtiva, vendas, perdas, consumo de matéria-prima etc. Vale lembrar aqui que para cada um desses agrupamentos de dados devem ser estabelecidos horizontes de tempo para coleta, conforme mencionado anteriormente. Esse agrupamento está relacionado às entradas, aos processos e às saídas da empresa.
- c. Por eventos: esse agrupamento deve alocar os dados que indiquem tempo, frequência, índice, relações de causa e efeito. Como exemplos podemos citar: frequência de faltas que tenham ocorrido em cada semana nos últimos dois anos devido a problemas de saúde ou frequência de afastamento por acidentes de trabalho nos últimos três anos, eventos econômicos, concorrenciais ou da própria empresa etc.

- d) Por produtos e materiais: aqui o consultor deve alocar os dados referentes a produtos e materiais utilizados, como: tamanho, origem, características técnicas, valor agregado etc. Assim, podemos obter como agrupamento: valor do estoque de produtos acabados – ou matéria-prima – ao final de cada trimestre; variação do estoque ao início e final de cada período etc.

Atividade 3

Analise os serviços de consultoria a seguir e, de acordo com as características de suas ferramentas, responda o que se pede:



Caso 1. Um serviço de consultoria foi contratado por um cliente para averiguar a qualidade no processo produtivo. Inicialmente, o consultor responsável definiu como parâmetro de avaliação o índice de defeitos nos produtos acabados.

Caso 2. Uma empresa de consultoria foi contratada para averiguar problemas no fluxo de caixa de um cliente. O consultor definiu como fonte inicial de informações as variações das vendas de cada classe de produto ofertada no mercado.

Caso 3. Um serviço de consultoria foi contratado para analisar os impactos nos resultados da empresa cliente, após ela ter lançado um novo produto no mercado. O lançamento desse novo produto foi feito no ano anterior.

a. De acordo com os casos relatados e com os fatores a serem analisados na coleta dos dados, assinale os seguintes quadros de acordo com o que cada caso demanda na coleta dos dados e dê uma breve justificativa para cada opção escolhida:

Caso 1

	Limitada	Ampla	
Quantidade			
	Baixo	Alto	
Detalhamento			
	Curto	Médio	Longo
Horizonte de tempo			
	Total	Específica	
Amplitude e cobertura			

Justificativa:

Caso 2

	<i>Pouca</i>	<i>Grande</i>	
<i>Quantidade</i>			
	<i>Alto</i>	<i>Baixo</i>	
<i>Detalhamento</i>			
	<i>Curto</i>	<i>Médio</i>	<i>Longo</i>
<i>Horizonte de tempo</i>			
	<i>Total</i>	<i>Específica</i>	
<i>Amplitude e cobertura</i>			

Justificativa:

Caso 3

	<i>Pouca</i>	<i>Grande</i>	
<i>Quantidade</i>			
	<i>Alto</i>	<i>Baixo</i>	
<i>Detalhamento</i>			
	<i>Curto</i>	<i>Médio</i>	<i>Longo</i>
<i>Horizonte de tempo</i>			
	<i>Total</i>	<i>Específica</i>	
<i>Amplitude e cobertura</i>			

Justificativa:

b. Ainda considerando os casos 1, 2 e 3, acerca da tabulação dos dados, qual(is) seria(m) o(s) tipo(s) de agrupamento(s) possível(is) para cada um dos casos?

Caso 1

- a. () Por indivíduos
- b. () Por eventos
- c. () Por produtos e materiais
- d. () Por recursos, *inputs*, *output*, processos

Caso 2

- a. () Por indivíduos
- b. () Por eventos

- c. () Por produtos e materiais
d. () Por recursos, *inputs*, *output*, processos

Caso 3

- a. () Por indivíduos
b. () Por eventos
c. () Por produtos e materiais
d. () Por recursos, *inputs*, *output*, processos

Respostas Comentadas

a. Caso 1

	<i>Limitada</i>	<i>Ampla</i>	
<i>Quantidade</i>	X		
	<i>Baixo</i>	<i>Alto</i>	
<i>Detalhamento</i>		X	
	<i>Curto</i>	<i>Médio</i>	<i>Longo</i>
<i>Horizonte de tempo</i>	X		
	<i>Total</i>	<i>Específica</i>	
<i>Amplitude e cobertura</i>		X	

Justificativa

Quantidade: é limitada, pois as informações podem ser coletadas por meio de amostras, e não de todos os produtos produzidos no intervalo de tempo determinado, pois teriam o mesmo efeito.

Detalhamento: o detalhamento das informações deverá ser alto, pois procura-se aqui obter qualidade nos produtos finais; portanto, todos os aspectos do produto deverão ser analisados.

Horizonte de tempo: este deverá ser curto, pois o que se busca analisar aqui é a amostra que pode ser colhida em semanas ou meses.

Amplitude e cobertura: específica, por se tratar somente da área de qualidade na produção em si, e serão necessárias, a priori, informações de outros setores.

Caso 2

	<i>Limitada</i>	<i>Ampla</i>	
<i>Quantidade</i>		X	
	<i>Alto</i>	<i>Baixo</i>	
<i>Detalhamento</i>	X		
	<i>Curto</i>	<i>Médio</i>	<i>Longo</i>
<i>Horizonte de tempo</i>			X
	<i>Total</i>	<i>Específica</i>	
<i>Amplitude e cobertura</i>		X	

Justificativa:

Quantidade: será coletada ampla quantidade de dados, uma vez que são inúmeras as variáveis e os fatores que influenciam as vendas de uma empresa e de seus diferentes produtos. Exemplo: sazonalidade, renda, atividade econômica etc.

Detalhamento: alto, pois serão necessárias todas as informações sobre as vendas de cada classe de produto.

Horizonte de tempo: será longo, uma vez que, para uma análise de variações nas vendas, deverão ser considerados vários períodos de exercício, o que nos levará a coletar informações das vendas ao longo de no mínimo três anos. Exemplo: avaliação das vendas de determinado produto nos meses de novembro e dezembro, nos últimos três anos, para se obter uma média de demanda nessa época do ano.

Amplitude e cobertura: será específica, pois a coleta de informações, inicialmente, estará limitada à área de vendas.

Caso 3

	Limitada	Ampla	
Quantidade		X	
	Alto	Baixo	
Detalhamento	X		
	Curto	Médio	Longo
Horizonte de tempo		X	
	Total	Específica	
Amplitude e cobertura	X		

Justificativa:

Quantidade: neste exemplo seria ampla, uma vez que deveriam ser coletadas informações dos diversos agentes internos da empresa cliente – a fim de analisar impactos por toda a organização – bem como as de agentes externos, buscando avaliar a aceitação do produto pelo cliente, por exemplo.

Detalhamento: aqui é alto, uma vez que cada impacto – por menor que seja – é de vital importância para avaliar o lançamento do produto.

Horizonte de tempo: é longo, pois mesmo que o produto tenha sido lançado no ano anterior, para análise dos impactos teriam que ser levantadas informações acerca de anos anteriores para comparação.

Amplitude e cobertura: total, uma vez que todos os setores da empresa cliente devem ser avaliados para medir os resultados trazidos pelo novo produto.

b)

Caso 1- produtos e por processos.

Caso 2- Por saídas e por eventos.

Caso 3- Por indivíduos; por eventos; por produtos e materiais; por recursos, entradas, saídas ou processos.

FERRAMENTAS PARA A COLETA DOS DADOS

Até aqui estudamos a metodologia para a coleta de dados, desde a preparação da coleta até a organização e tabulação dos mesmos. Porém, o consultor deve previamente estabelecer como esses dados serão obtidos das fontes. Para a obtenção dos dados dispõe-se, basicamente, de três instrumentos de levantamento de informações, conforme Araújo (2006), a saber:

Entrevista

A entrevista é um dos métodos mais incentivados pela maior parte dos estudiosos no que tange à coleta de informações, devido à minimização das resistências em virtude do maior grau de envolvimento entre o entrevistado e o entrevistador. A entrevista fornece ao consultor uma maior percepção dos acontecimentos, bem como das informações, uma vez que permite ao entrevistado algo mais do que uma resposta direta e simples, mas também opiniões, comentários, atitudes e gestos. Algumas das outras vantagens da entrevista são: a possibilidade de o entrevistado fazer críticas e sugestões sobre o assunto em questão e de se alcançar informações que estão na memória do entrevistado, bem como permite que indivíduos que tenham dificuldade de se expressar de forma escrita possam fazê-lo de forma oral.

Segundo Araújo (2006),

A entrevista possui algumas desvantagens como: dificuldade de fazer anotações ao longo da mesma, frequência de palpites e adivinhações por parte dos entrevistados, que muitas vezes têm pouco conhecimento do ponto questionado, mas mesmo assim fazem afirmações do mesmo; e envolvimento emocional com relação às respostas devido à relação direta entre as partes.

Uma das grandes considerações feitas pelos estudiosos para o sucesso dessa ferramenta é o seu planejamento. Kurb (1980) e Araújo (2006) apresentam alguns pontos a serem observados antes, durante e depois da entrevista.

Quadro 5.3: Processo da entrevista

Antes	Preparar perguntas a serem feitas. Obter informações sobre o entrevistado. Informar previamente o propósito da entrevista.
Durante	Explicar mais detalhes do propósito da entrevista. Enfatizar a colaboração do entrevistado no estudo. Não interromper o entrevistado. Fazer anotações. "Quebrar o gelo" . Encorajá-lo a propor críticas e sugestões. Não parecer crítico às colocações do entrevistado. Confirmar com o entrevistado as informações anotadas.
Depois	Ler as notas feitas durante a entrevista. Transcrever informações confiáveis. Listar pontos a serem verificados.

Questionário

O questionário não possui uma difusão tão expressiva quanto a entrevista, porém é uma poderosa ferramenta na coleta de dados. Em termos gerais, o questionário é de grande utilidade, principalmente quando o consultor está diante de um elevado número de indivíduos que torne inviável o uso da entrevista.

A distância geográfica pode apresentar uma dificuldade, pois a empresa cliente pode possuir várias unidade de produção espalhadas pelo país ou até mesmo pelo mundo, dificultando assim a utilização da entrevista.

Outra situação em que se aconselha o uso do questionário se dá quando o consultor dispõe um curto espaço de tempo para o levantamento dos dados em questão.

Por se tratar de um instrumento que não possibilita o contato direto entre o consultor e os indivíduos, o questionário pode provocar ambiguidades nas respostas, falta de compreensão da questão levantada e muitas vezes o esquecimento da entrega do questionário por parte dos participantes. Assim sendo, algumas recomendações são dignas de serem mencionadas, segundo Araújo (2006).

Quadro 5.4: Desenvolvimento do questionário

Concisão e clareza	Utilizar poucas palavras, elaborar perguntas diretas e livres de ambiguidade.
Explicação da finalidade	Explicitar ao participante no próprio corpo do formulário o propósito do estudo em questão.
Terminologia adequada	Para uma melhor comunicação, deve-se utilizar os termos e a linguagem utilizada pelos indivíduos participantes do estudo e não a terminologia que é familiar ao consultor.
Experimentação prévia	Essa é a principal recomendação, pois cada questionário, antes de ser utilizado, deve passar por um teste piloto a fim de comprovar sua efetiva utilidade como ferramenta de coleta de informações. Essa experimentação pode ser feita na própria organização com um grupo distinto daquele que será foco do estudo.

Observação pessoal

A observação pessoal é um instrumento que subsidia o estudo organizacional; sendo assim, jamais poderá ser utilizada como único instrumento de coleta de dados. Araújo (2006) afirma que sua não consideração como instrumento único deve-se ao fato de que não é possível assumir por meio de simples observações o contorno nítido e definitivo de determinada situação.

A observação pessoal, conforme mencionado anteriormente, deve ser utilizada para subsidiar as demais ferramentas de levantamento de dados; assim sendo, serve como meio de comparar informações das entrevistas e questionários já utilizados, além de se obter algum conhecimento técnico e prático do foco da consultoria.

Kurb (1980) apresenta quais informações podem ser obtidas utilizando-se esse instrumento:

- observação do *layout* de plantas produtivas, escritórios, armazéns etc.;
- observação do fluxo de operações;
- observação dos métodos de trabalho utilizados;
- ritmo de trabalho;
- condições físicas do ambiente de trabalho (ruídos, luminosidade, poluição etc.);
- atitudes e comportamento de gerentes, supervisores e trabalhadores.

Duas considerações podem ser feitas acerca deste instrumento, segundo Araújo (2006):

Evitar o caráter de inspeção: recomenda-se que haja um aviso prévio da presença do consultor antes da visita e evitar também o uso de perguntas com tons de fiscalização ou até mesmo que pareçam ter o intuito de procurar falhas.

Ser informal: O consultor deve dar uma característica amistosa ao processo de observação, tomando cuidado para deixar os funcionários descontraídos antes de começar a observação.

Cada uma das ferramentas mencionadas serve para a coleta dos fatos que serão de vital importância não só para melhor compreender o problema da empresa cliente como também para o desenvolvimento das soluções.

CONCLUSÃO

Nesta aula, foi possível identificar as etapas para o desenvolvimento do processo de consultoria, como o diagnóstico que é a apresentação da situação organizacional. Para tanto, deve-se realizar a descoberta dos fatos que referem-se à análise e ao reconhecimento da situação da empresa cliente. Essa é a fase mais importante de todo o processo de consultoria: os métodos e ferramentas para a descoberta dos fatos como entrevista, questionário e a observação pessoal. Assim, o consultor deve realizar um diagnóstico eficiente para iniciar os trabalhos de consultoria.

Atividade Final

Caso da Farmaervas S/A



Observação: Este caso será utilizado nas Aulas 6 e 7. Informações mais detalhadas serão apresentadas em cada uma das aulas, de acordo com os objetivos de aprendizagem.

A Farmaervas S/A é uma empresa do setor farmacêutico voltada para a linha da medicina natural, que conta com 5.120 funcionários distribuídos pelos vários departamentos.

A Diretoria da Farmaervas é composta de: presidente, vice-presidente, diretor industrial, diretor financeiro, diretora de RH, gerente industrial.

A partir de 2008, a empresa passou a perder mercado para seus rivais e a diretoria percebeu que inúmeros problemas afetavam o seu desempenho competitivo, desde a área produtiva, passando pela financeira, pelo marketing e até pelos recursos humanos. Assim, sua diretoria decidiu solicitar os serviços de uma empresa de consultoria para resolver esta situação.

A ideia é desenvolver uma série de consultorias nas respectivas áreas com intuito de equalizar os problemas de forma coerente e sistemática, porém a diretoria não sabia por onde começar e quais seriam as prioridades.

A diretoria estava inclinada a organizar a empresa para que pudesse ter uma ideia geral de como os problemas deveriam ser atacados, mas ela não poderia se dar o luxo de parar suas atividades para que uma reformulação fosse feita. Ela tinha o claro desejo de que as vendas aumentassem em simultaneidade a uma melhoria da produtividade e redução dos custos.

Um outro fator de pressão sobre a Farmaervas era o sindicato, que já havia sinalizado que, caso houvesse demissões de forma unilateral, sanções legais seriam levantadas, pois haviam sido verificados problemas no recolhimento de FGTS e demais encargos sociais. Logo, uma simples política de demissão não resolveria o problema.

Os primeiros encontros com a consultoria foram feitos e foi explicado aos diretores a forma de trabalho, o perfil da consultoria, as informações que seriam relevantes e que após esses encontros um diagnóstico seria gerado e apresentado junto com uma proposta de serviços.

Os consultores, de posse das informações preliminares e percebendo os interesse do cliente, sabiam que demissões sem justificativa iriam gerar instabilidade e insegurança, o que poderia afetar a capacidade de produção que estava ociosa, pois as vendas vinham caindo. Contudo, a diretoria indicou a possibilidade de usar uma reserva oriunda de aplicações para projetos que pudessem revitalizar a empresa.

Para a preparação do diagnóstico da empresa, foram realizadas entrevistas com seus diretores e funcionários-chave, nos quais foi possível identificar e agrupar os dados em unidades lógicas de análise.

Questões:

1. Elabore um plano do diagnóstico criando um fluxo com os tópicos fundamentais de uma avaliação organizacional.
2. Estabeleça o formato da coleta dos dados e de sua tabulação considerando os fatores na preparação e os tipos de agrupamentos para descoberta dos fatos, bem como todo o programa de consultoria, ou seja, a ação em todas as áreas da empresa.
3. Sabendo que a forma da coleta ocorreu por meio de entrevistas, descreva o processo de entrevista que deverá ser adotado para os diretores e os funcionários-chaves.

Respostas Comentadas

Para a questão 1, o modelo do plano do diagnóstico contendo os tópicos seria o apresentado a seguir. O quadro irá ajudá-lo a identificar no texto as informações necessárias para a elaboração do plano de diagnóstico.

1	A organização cliente		
2	O ambiente		
3	Recursos relativos a insumos		
4	Objetivos, políticas e planos – gerais		
	5. Finanças	6. Marketing	7. Recursos Humanos
	Objetivos, políticas e planos		
	Atividades		
	Desempenho		
10	Desempenho Geral		
11	Administração e organização		

Para a questão 2, por se tratar de uma consultoria geral, o modelo de coleta de dados será o mais amplo possível como o quadro a seguir retrata. A quantidade de informações para a elaboração do diagnóstico deve ser ampla. Por ser um caso geral, o grau de detalhamento precisa ser alto; no quesito temporal essa análise precisa ser de longo prazo e a amplitude de análise passa a ser total.

	Limitada	Ampla	
Quantidade		X	
	Baixo	Alto	
Detalhamento		X	
	Curto	Médio	Longo
Horizonte de tempo			X
	Total	Específica	
Amplitude e cobertura	X		

Já para os agrupamentos dos dados, estes dependerão das áreas, logo:

1. A Diretoria Geral será por indivíduos, pois eles serão os principais tomadores de decisão;
2. A diretoria de Recursos Humanos será por eventos, já que suas atividades apoiam as outras ações.

3. Marketing e Produção será tanto por produtos e materiais quanto por recursos, entradas, saídas, processos, já que são atividades centrais da empresa

Na questão 3, para qualquer entrevista as etapas e a consideração que deverão seguir são:

Antes: Preparar perguntas a serem feitas. Obter informações sobre o entrevistado e informar previamente o propósito da entrevista

Durante: Explicar mais detalhes do propósito da entrevista. Enfatizar a colaboração do entrevistado no estudo. Não interromper o entrevistado. Fazer anotações. “Quebrar o gelo”. Encorajá-lo a propor críticas e sugestões. Não parecer crítico às colocações do entrevistado. Confirmar com o entrevistado as informações anotadas.

Depois: Ler as notas feitas durante a entrevista. Transcrever informações confiáveis. Listar pontos a serem verificados.

RESUMO

Esta aula teve como objetivo apresentar as etapas para o desenvolvimento do processo de consultoria que corresponde ao diagnóstico, à elaboração das alternativas de solução e à implementação.

O diagnóstico organizacional – que tem o objetivo de analisar os recursos de que a empresa cliente dispõe analisar as atividades que esses recursos proporcionam; avaliar o desempenho desses recursos e identificar oportunidades para que os resultados apresentados por eles sejam melhorados – está subdividido na descoberta dos fatos, etapa que se refere à análise e ao reconhecimento da situação da empresa cliente e à análise dos fatos, que será tema da próxima aula.

Na fase de descoberta dos fatos, aprendemos que se faz necessário realizar uma introdução do consultor, conhecer a estrutura de poder, aprender sobre a cultura organizacional e averiguar o problema central.

Quanto aos métodos e ferramentas para a descoberta dos fatos, foram apresentadas as fontes e formas de obtenção de dados que são quantidade, detalhamento, horizonte de tempo e amplitude e cobertura.

Os dados devem ser organizados por indivíduos, recursos, *inputs*, *outputs*, processos, por eventos, por produtos e materiais.

Já as principais ferramentas para a coleta dos dados num processo de consultoria são as entrevistas, o questionário e a observação pessoal.

Diagnóstico de consultoria: analisando os fatos

Murilo Alvarenga Oliveira

AULA

6

Meta da aula

Apresentar o processo de análise dos fatos para desenvolvimento do diagnóstico de consultoria, bem como as etapas para sua realização.

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:



apresentar os fundamentos da análise dos fatos durante o processo de diagnóstico;



identificar a importância de cada técnica utilizada na análise dos fatos.

Pré-requisitos

É importante que o aluno tenha conhecimento profundo de diagnóstico organizacional, apresentado na Aula 5, e conhecimento em Administração Estratégica e da Produção, tema estudado em disciplinas anteriores. Também recomenda-se a releitura do caso apresentado na Atividade Final da Aula 5, pois ele será a base para a Atividade Final desta aula.

INTRODUÇÃO

A esta altura o consultor se aprofundou ou tocou no problema definido pela empresa-cliente, fazendo ele mesmo sua própria investigação da organização para uma avaliação mais apurada do mesmo. Agora que o consultor já dispõe de todos os dados que coletou meticulosamente nas etapas anteriores, deve transformá-los em informação útil para seus serviços. Esse tratamento dos dados coletados pode ser quantitativo ou qualitativo, sendo definido a cargo do consultor de acordo com as características do serviço a ser prestado.

Após o tratamento dos dados, o consultor deve avaliar a proposta original apresentada, quando da assinatura do contrato de prestação de serviços, e compará-la com a situação real definida por ele por meio de suas pesquisas e coletas de dados. A questão aqui é a seguinte: De acordo com as informações coletadas, comprova-se a existência do problema originalmente definido ou observa-se a necessidade de redefini-lo? As mudanças são necessárias? É possível mudar? Qual a real possibilidade de mudanças? Qual alternativa se apresenta viável? No caso da necessidade de sua redefinição, uma nova negociação deve ocorrer para uma redefinição de novo cronograma e custo para o projeto.

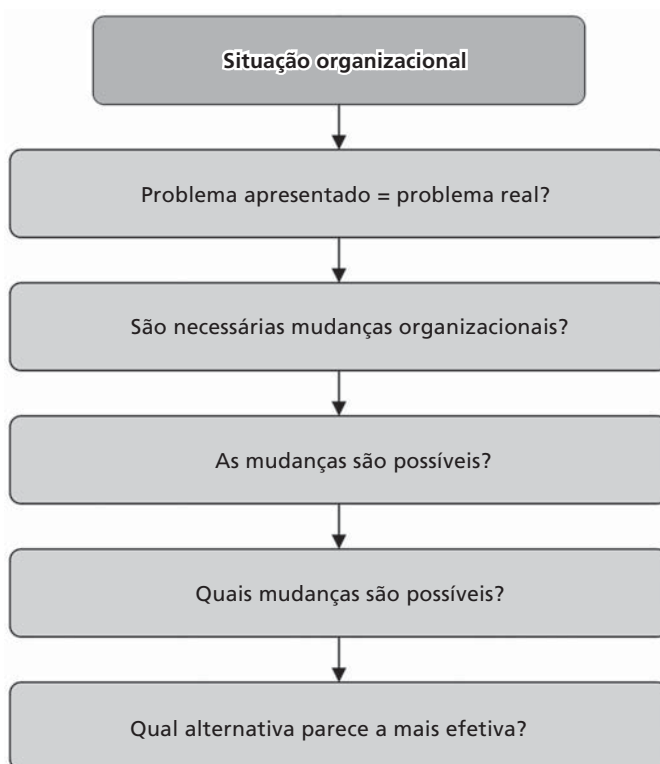


Figura 6.1: O processo de análise dos fatos.

Finalmente a partir de agora – com o problema corretamente definido e o conhecimento da organização, seus processos, cultura, estrutura de poder, etc. – o foco de todas as atividades desenvolvidas na empresa-cliente é o problema em si.

Todo um trabalho de consultoria, que pode levar anos, pode ser jogado pelo ralo devido a um pensamento míope em relação ao problema. Assim, segundo Wilkinson e Barcus III (1994), o consultor deve:

- evitar julgamentos prematuros sobre o problema, bem como ao definir soluções;
- procurar as causas e efeitos para o problema em cada "canto" da organização;
- simplificar as informações referentes aos problemas enfrentados;
- considerar sempre o princípio das multicausas, pois raramente pode-se apontar uma única causa para o problema.

Toda essa preocupação no desenvolvimento de uma confirmação do problema está no fato de que muitas vezes este pode ser muito obscuro e até desconhecido pela empresa-cliente. Assim sendo, o cliente pode estar enganado acerca dos reais problemas que o atingem ou até mesmo considerar os efeitos do problema como o próprio problema.

ANÁLISE DA SITUAÇÃO ORGANIZACIONAL

O ambiente das organizações está cada vez mais dinâmico e mutável, o que obriga as empresas a estarem atentas ao mercado, identificando os pontos fortes e fracos, aproveitando oportunidades e eliminando ameaças que venham interferir no desempenho.

O ambiente de negócios pode ser dividido em:

1. Macroambiente – formado de forças econômicas, políticas, culturais, naturais, tecnológicas e demográficas.
2. Ambiente competitivo (negócios) – composto por indústrias (conjunto de empresas e seus concorrentes), fornecedores, canais de marketing e consumidores finais.
3. Ambiente interno – inclui os fatores que sofrem um controle mais direto da organização, tais como a estrutura organizacional, pessoas, tecnologia, diretrizes, cultura etc.

As forças do ambiente acabam afetando as formas de se "fazer negócios", influenciando diretamente nas ações das empresas. Diversos modelos foram desenvolvidos para facilitar a análise do ambiente.

Para analisar o macroambiente e o ambiente competitivo, pode-se utilizar de modelos que consideram as variáveis externas das empresas como:

⇒ Análise PESTE – permite uma análise mais específica do macroambiente, subdividindo-o em: Político, Econômico, Sociocultural, Tecnológico e Ecológico.

⇒ Análise de Porter (ou das cinco forças) – possibilita avaliar o ambiente competitivo, analisando: fornecedores, concorrentes, substitutos, entrantes e clientes. Mais detalhes desse modelo serão apresentados em aula posterior.

Para analisar as variáveis internas das empresas, existe outro conjunto de modelos tais como:

⇒ Fatores críticos de sucesso (FCS) – trata-se da verificação das características fundamentais das organizações para o alcance de vantagens superiores.

⇒ Cadeia de valor – análise das atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes potenciais de diferenciação.

Existe ainda um modelo que realiza uma análise combinada das variáveis externas e internas às organizações. Trata-se da análise SWOT – do inglês *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). Ela permite analisar o micro- e o macroambiente.

Vejamos agora os detalhes dos modelos de análise do ambiente das organizações.

Análise PESTE

Esta técnica trata do levantamento das variáveis do macroambiente que são incontrolláveis para as organizações, ou seja, não estão sob a influência direta das empresas; logo, as organizações precisam se adaptar a estas condições.

Essas forças proporcionam condições imprescindíveis para a adaptação da organização ao ambiente. As cinco principais forças que são analisadas são as seguintes:

- Política: força que determina a identidade dos negócios, que cria novas oportunidades, porém limita ações empresariais. Impõe padrões éticos de comportamento a indivíduos e organizações. É por meio da manipulação da força política, na defesa de seus interesses, que os atores que formam o ambiente mostram sua força. Considerar:

- ⇒ estímulo à concorrência ou reserva de mercado. Defesa do consumidor;
- ⇒ ordenação de ocupação e uso do solo. Proteção da propriedade intelectual.

- Economia: são os aspectos que afetam diretamente o padrão de consumo das pessoas, a liquidez e os juros das operações, bem como o funcionamento das organizações:

- ⇒ distribuição de renda;
- ⇒ nível de preços;
- ⇒ taxa de poupança;
- ⇒ custo dos empréstimos;
- ⇒ disponibilidade de crédito.

- Aspectos Socioculturais: a força social ou demografia representa a dinâmica do crescimento populacional, determina a configuração dos mercados e influencia as estratégias de marketing das organizações. Considerar:

- ⇒ faixas etárias;
- ⇒ composição étnica;
- ⇒ dinâmica da concentração populacional;
- ⇒ nível educacional;
- ⇒ padrão de moradia dos indivíduos;
- ⇒ perfil das famílias.

A cultura refere-se às normas, crenças e valores que sustentam as sociedades e que influenciam o estilo de vida e o padrão de comportamento e de consumo das pessoas. Considerar:

- ⇒ valores culturais centrais;
- ⇒ conformação das famílias;
- ⇒ influência da religião;
- ⇒ surgimento de novos grupos de interesses.

- Tecnologia: mudanças tecnológicas afetam o padrão de vida das pessoas, o formato das organizações e a forma de se pensar e gerir os negócios. Dependem intensamente das políticas de pesquisa e desenvolvimento de empresas e governos. Considerar:

- ⇒ diminuição do ciclo de vida de produtos e serviços;
- ⇒ aumento do desemprego;
- ⇒ aumento dos custos nas cadeias produtivas;
- ⇒ exclusão de pessoas;
- ⇒ políticas de disseminação de conhecimento;
- ⇒ mudanças no estilo de vida.

- Ecologia: transformações no meio ambiente levam à escassez de recursos e mudanças na qualidade de vida e no comportamento das pessoas. Afetam a forma de se pensar e gerir negócios, pois estimulam mudanças na legislação. Considerar:

- ⇒ escassez de matérias-primas;
- ⇒ aumento no custo de energia;
- ⇒ aumento da poluição;
- ⇒ pressão por políticas de crescimento e desenvolvimento sustentáveis.

Atividade 1



Acerca do conteúdo apresentado até aqui nesta aula, analise o caso a seguir e responda o que se pede.

A empresa de consultoria Apoio S/A foi contratada por um cliente para a solução de problemas com o programa de treinamento de sua equipe administrativa. A empresa alegava que, apesar dos altos investimentos em capacitação, por meio de cursos e treinamentos, o desempenho de sua equipe estava abaixo das expectativas. Várias empresas de consultoria já haviam tentado solucionar a disfunção, vários tipos de treinamentos foram utilizados, porém nenhuma melhora foi observada. A empresa de consultoria Apoio decidiu então fazer o diagnóstico organizacional para averiguar a veracidade do problema definido pelo cliente. Ao final do diagnóstico, a consultoria apresentou o resultado. Através de documentos e entrevistas com o pessoal do cliente, a consultoria definiu o problema no processo de recrutamento e seleção da empresa. Ao levantar informações, a empresa de consultoria observou que – apesar dos investimentos em treinamento do pessoal da área administrativa – nos últimos 6 anos os cargos de coordenação, gerência e direção eram preenchidos com pessoal externo à organização, logo os funcionários da empresa-cliente, extremamente capacitados e conhecedores do negócio da empresa, ficavam desmotivados pela falta de oportunidade, ocasionando o baixo rendimento.

Como solução, a empresa de consultoria apresentou as seguintes propostas para o cliente:

Solução A - Definir um plano de carreira para seu pessoal, mantendo os altos investimentos em programas de treinamentos, e utilizar intensamente o programa de recrutamento e seleção de fontes internas.

Solução B – Reduzir consideravelmente os investimentos em programas de treinamentos, mantendo investimentos mais altos apenas para funções-chave e desenvolvendo um programa com menores investimentos para as demais. Dessa forma equilibra-se o recrutamento e seleção de fontes internas e externas.

Agora responda:

- Qual foi o erro das demais empresas de consultoria contratadas pela empresa-cliente do caso acima?
- Cite e explique as ações executadas pela Apoio S/A para a solução da disfunção real da empresa-cliente.
- Das propostas apresentadas pela empresa de consultoria, qual seria a solução mais adequada? Justifique.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Respostas Comentadas

a) O erro das demais empresas de consultoria foi a solução do problema definido pelo cliente, sem que antes tivessem levantado o diagnóstico organizacional. Na realidade, o que o cliente achava ser o problema organizacional era não a causa, mas sim o efeito do problema organizacional. Logo, todos os esforços foram despendidos na direção errada.

b) As ações promovidas pela Apoio S/A foram:

- Promoveu o diagnóstico organizacional levantando e avaliando os dados de diferentes fontes.
- Após o diagnóstico, reavaliou o problema e verificou a necessidade de redefini-lo.
- Posteriormente – após a reavaliação do problema – definiu as mudanças possíveis para o cliente.
- Definiu qual alternativa seria a mais efetiva para a necessidade do cliente.

c) A solução B seria a mais adequada, pois nela teríamos um investimento menor em treinamento, porém mais centralizado nos interesses do cliente, sem deixar de promover o desenvolvimento em toda a organização. O equilíbrio entre as fontes internas e externas de seleção garantem a oxigenação do quadro de pessoal da empresa-cliente.

FATORES CRÍTICOS DO SUCESSO (FCS)

São aquelas características, condições ou variáveis que, quando devidamente gerenciadas, podem ter um impacto significativo sobre o sucesso de uma empresa, considerando seu ambiente de competição

O objetivo geral da técnica destina-se a identificar as características, condições ou variáveis que deverão ser monitoradas e gerenciadas pela organização.

Este método têm sido muito utilizado para a determinação das estratégias das empresas. Ultimamente também tem sido utilizado para auxiliar na formulação de sistemas de **INTELIGÊNCIA COMPETITIVA**.

Os fatores críticos de sucesso (FCS) são áreas de atividades nas quais o alcance de resultados favoráveis é absolutamente necessário para o êxito na implantação da visão da organização. Os FCS devem ser definidos no nível estratégico da organização. Deve-se escolher um número limitado de áreas, cujos resultados satisfatórios assegurarão um desempenho adequado para a organização.

A identificação dos FCS é uma forma de sinalizar para os colaboradores das áreas da organização onde o êxito é fundamental para o cumprimento da missão e atendimento da visão de futuro. Os FCS podem ser usados como meios de mobilização dos colaboradores em prol dos objetivos da organização.

Alguns exemplos de fatores críticos de sucesso são apresentados no quadro a seguir:

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

É um processo sistemático e ético de coleta, análise e disseminação de informações que visa descobrir as forças que regem os negócios, reduzir o risco e conduzir o tomador de decisão a agir proativamente.

Quadro 6.1: Exemplos de fatores críticos de sucesso

TOP OF MIND

É uma expressão inglesa que estabelece o índice de lembrança de marcas na mente dos consumidores. Atualmente existem várias pesquisas sobre esse tema.

Área	Exemplos de FCS
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Criar marcas de produtos fortes, reconhecidas pelo alvo proposto. • Criar forte rede de relacionamento com seus fornecedores e clientes. • Se tornar a marca corporativa <i>TOP OF MIND</i> em soluções de moradia para a classe média.
Produção	<ul style="list-style-type: none"> • Instalação industrial. • Equipamentos e instalações. • Programação e controle de produção.
Finanças	<ul style="list-style-type: none"> • Estruturação financeira dos empreendimentos, gerando a melhor equação para os investidores e para os clientes. • Custos inferiores aos concorrentes devido à aplicação de tecnologia inovadora de gestão e geração de escala industrial.
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Criar um ambiente de trabalho em que os colaboradores se sintam felizes e motivados. • Criar um sistema de remuneração variável que incentive e motive os colaboradores na busca de resultados e no atendimento das metas.

Os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) são o ponto de partida utilizado pela organização para elaborar os indicadores estratégicos com o intuito de avaliar se está cumprindo sua missão e atingindo sua visão de futuro.

Nas próximas aulas serão apresentadas as ações de consultoria para as principais áreas funcionais das empresas e seus fatores críticos de sucesso.

VALOR

É o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes fornece. Uma empresa é rentável se o valor que ela impõe ao produto ultrapassa os custos envolvidos na criação do produto.

CADEIA DE VALOR

Cadeia de valor é uma metodologia que designa a série de atividades relacionadas e desenvolvidas pela empresa para satisfazer as necessidades dos clientes, desde as relações com os fornecedores e ciclos de produção e venda até a fase da distribuição para o consumidor final. Cada elo dessa cadeia de atividades está ligado ao seguinte. Ela representa todas as atividades que acontecem dentro da empresa com a finalidade de criar **VALOR** para os clientes. Assim, torna-se um instrumento analítico para avaliar processos internos de uma empresa.

Como o objetivo primeiro de uma empresa é obter **VANTAGEM COMPETITIVA**, o valor que uma empresa consegue criar para seus compradores representa aquele que ultrapassa o custo de fabricação da empresa.

Criada pela consultoria McKinsey, sistematizada e popularizada por Michael Porter, a cadeia de valor permite decompor as atividades que formam uma rede sequenciada de atividades principais para obter vantagens competitivas perante aos concorrentes. Segundo Porter (2004), existem dois tipos possíveis de vantagem competitiva (liderança de custos ou diferenciação) em cada etapa da cadeia de valor.

A vantagem competitiva não pode ser compreendida observando a empresa como um todo. Ela tem origem nas inúmeras atividades que uma empresa executa.

Uma forma sistemática para o exame de todas estas atividades e do modo como elas interagem é necessária para a análise das fontes da vantagem competitiva.

A cadeia de valores (ou sistema de atividades) é o instrumento básico para tal. Ela desagrega uma empresa em suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes potenciais de diferenciação.

Uma empresa ganha vantagem competitiva executando as atividades estratégicas de forma mais barata ou melhor que os concorrentes.

A **VANTAGEM COMPETITIVA** resulta do posicionamento da empresa, delineado no planejamento estratégico, com o objetivo de gerar o maior valor possível

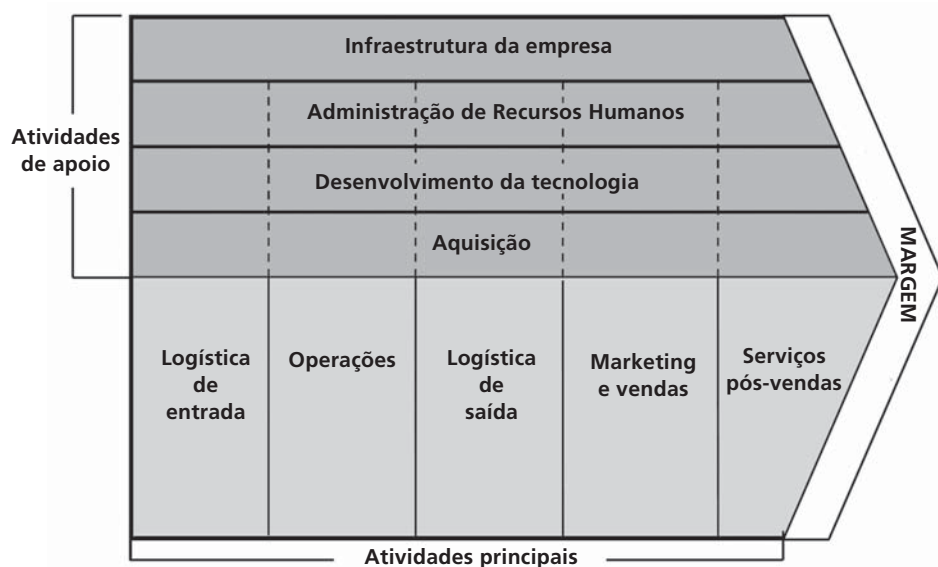


Figura 6.2: Cadeia de valores de uma organização.

Fonte: Porter (2004).

Uma empresa é composta por uma série de processos internos, portanto, as vantagens competitivas dependem de cada processo.

Os elementos centrais de uma cadeia de valor são apresentados no Quadro 6.2:

Quadro 6.2: Componentes da cadeia de valor

Elementos da cadeia de valor	Descrição básica
Infraestrutura da empresa	Inclui a gerência geral e a rede de relacionamentos da empresa, até mesmo com o governo, além de abranger a questão da qualidade do produto.
Gerência de RH	Afeta a vantagem competitiva em qualquer empresa, mediante seu papel na determinação das qualificações e da motivação dos empregados e do custo de contratação e de treinamento.
Desenvolvimento de tecnologia	Todo o investimento realizado em tecnologia que estará diretamente associado à otimização do processo de produção e, ao final da cadeia de valores, ao próprio bem ou serviço.
Aquisição	Diz respeito a toda compra de matéria-prima ou insumos para a produção do bem que será vendido.
Logística interna	As atividades relacionadas com o recebimento dos insumos, armazenagem, estocagem e transporte.
Operações	Manipulação da matéria-prima para transformá-la em produtos e serviços por meio dos processos internos da organização.
Logística externa	O canal de distribuição do produto.
Marketing e vendas	Oferecimento do produto aos compradores.
Serviços	Agregações de valor ao produto oferecido. Todo o tipo de serviço pós-vendas (assistência técnica, garantia ou manutenção, por exemplo).

ANÁLISE SWOT

A análise SWOT é uma forma útil de analisar os fatores ambientais internos e externos. Para verificar a posição estratégica da organização, os consultores precisam avaliar as Potencialidades (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças externas (*Threats*) do ambiente da organização.

- a. Potencialidades e Fraquezas da Organização. Toda organização é limitada por suas habilidades e recursos. A administração precisa avaliar as forças e fragilidades internas da organização. Isso lhe permitirá identificar a competência diferencial da organização: qualificações e recursos ímpares que determinam suas armas competitivas.
- b. Oportunidades e Ameaças Externas. A sondagem ambiental revela oportunidades e ameaças. O modo como a organização define oportunidades ou ameaças depende de seus recursos.

A análise SWOT torna-se importante no processo de análise dos fatos num diagnóstico, pois ela sintetiza as técnicas de análise externa (PESTE e diamante de Porter) e as internas (FCS e cadeia de valor).

Para elaborar uma matriz SWOT deve-se considerar as variáveis extraídas das análises externas e internas já apresentadas nesta aula. A matriz possibilita a comparação entre pontos fortes e fracos da organização que se relacionam com as oportunidades e ameaças produzidas pelo mercado. A figura a seguir ilustra essa relação.

Ambiente externo	Ambiente interno		
		FRAQUEZAS	FORÇAS
	AMEAÇAS	Sobrevivência	Manutenção
	OPORTUNIDADES	Crescimento	Desenvolvimento

Figura 6.3: Matriz SWOT e suas posições estratégicas.

Fonte: Bateman; Snell (1998).

Atividade 2

Leia atentamente o caso hipotético abaixo e responda as questões:



Megasoft volta munição ao mercado

Reconhecida como a grande empresa fabricante de *software* para computadores pessoais, a Megasoft volta os olhos, ao menos até o final do ano, para o mercado corporativo, ambiente ainda dominado por marcas igualmente poderosas como MIB, PPHP, Elcaro e NUS Micro-systems. Até dezembro, a fabricante de *software* reservou investimentos de R\$12 milhões em três campanhas com focos diferentes na venda de *software* a empresas brasileiras.

Diante de companhias munidas de robustas infraestruturas de tecnologia, o objetivo da divulgação é justamente destacar a importância da agilidade que a Megasoft se propõe a oferecer com as novas versões dos *softwares* Janelas YL e escritório PX.

Outro fator importante que forçou a entrada da Megasoft neste novo mercado foi o incentivo do Governo por meio do Ministério da Indústria com a Portaria nº. 234, que oferece abatimento do imposto de renda em até 15% para as pequenas e médias empresas que automatizarem seu processo produtivo e gerencial.

A meta da Megasoft é atingir primeiro as empresas que veem a tecnologia como um fator importante de gestão e produtividade; logo depois, é tentar atingir empresas que ainda enxergam a ferramenta como custo e no terceiro momento a campanha tem como público-alvo as pequenas e médias empresas.

Questões:

- 1) A partir da análise PESTE, há duas forças ambientais atuando de maneira determinante no mercado de *software*. Que forças são essas? Justifique a sua resposta.
- 2) A Megasoft, como uma grande empresa atuante na área de tecnologia, realizou no final do ano uma análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) do ambiente interno e externo, como pré-requisito para a elaboração de uma mudança estratégica para o próximo ano. Uma possível conclusão para essa análise é:
 - (a) A acentuada elevação de compra de computadores nos últimos anos no país, computados pelo IBGE, constitui uma fraqueza da Megasoft.
 - (b) A grande produção em escala, obtida pela Megasoft na produção de suas extensivas linhas de produtos, constitui uma oportunidade para a empresa.
 - (c) A baixa qualidade nos serviços prestados pós-vendas da Megasoft, registrada pelo seu *call center*, constitui uma ameaça para a empresa.
 - (d) A averse por *softwares* corporativos, demonstrada pelos dados da Feisoft (Federação da Indústria de Software), constitui uma força da Megasoft.
 - (e) A crescente aquisição de sistemas gerenciais pelas empresas, observada em uma pesquisa, é uma oportunidade à Megasoft.

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There is no handwriting or other markings on the paper.

Respostas Comentadas

1) São as forças incontroláveis do macroambiente da política e da tecnologia, pois com a portaria ministerial houve um incentivo para aquisição de softwares corporativos e os próprios avanços da tecnologia estimularam o surgimento de empresas fortes neste mercado.

2) A letra (e) está correta, pois as vendas crescentes de sistemas para empresas são fatores externos, logo se caracterizam como uma oportunidade.

CONCLUSÃO

Para realizar a análise dos fatos durante o desenvolvimento do diagnóstico de consultoria, necessita-se primordialmente fazer uso de modelos de análise do ambiente organizacional, pois eles permitem uma leitura privilegiada das variáveis que influenciam a dinâmica de uma organização.

Existem modelos que analisam as variáveis externas das empresas, como é o caso da análise PESTE. Também existem modelos que analisam os fatores internos da organização, como exemplo da cadeia de valor.

Assim, conclui-se que um consultor organizacional deve utilizar constantemente esses modelos para a construção de diagnósticos consistentes e adequados para a empresa-cliente.

Atividade Final

De volta ao caso da Farmaervas S/A



Observação: Este caso foi apresentado na Aula 5 e será utilizado nesta aula. As informações detalhadas serão apresentadas a seguir.

Para a preparação do diagnóstico organizacional da Farmaervas, a empresa de consultoria realizou entrevistas com gerentes e funcionários-chave. Assim, foi possível identificar e agrupar os dados em unidades lógicas de análise, segundo os pontos a seguir:

Os fatores críticos de sucesso (FCS) e seus respectivos pesos na visão dos especialistas. As ameaças e os pontos fracos receberam os maiores pesos, pois são os que devem ser trabalhados. Os FCS estão apresentados a seguir:

Fatores críticos de sucesso da Farmaervas

A linha de produtos da empresa tem reputação de qualidade.
Um grande varejista internacional está se instalando no país.
Novas barreiras comerciais (juros e impostos) são esperadas.
Um novo concorrente muito agressivo está entrando no mercado.
Altos custos de produção depois de investimentos em novos maquinários.
Novas regulamentações de mercado deverão ser baixadas no curto prazo.
Bons recursos financeiros para investimento em novas tecnologias.
Crescimento acelerado dos mercados onde atua.
Grande distância entre a fábrica e as principais fontes de matérias-primas.
Um novo mercado potencial está sendo identificado para nossos produtos.

Para essa análise foi adotada a abordagem do tipo SWOT–potencialidades (S), fragilidades (W), oportunidades (O) e ameaças (T):

O QUE É	ATUALMENTE	FUTURO
BOM	PONTOS FORTES	OPORTUNIDADES
RUIM	PONTOS FRACOS	AMEAÇAS

Como um consultor organizacional, elabore a análise SWOT para a empresa-cliente.

Resposta Comentada

A análise SWOT:

A partir dos fatores levantados nas entrevistas pode-se elaborar uma matriz SWOT de maneira a identificar as potencialidades e fraquezas internas da empresa e as oportunidades e ameaças do ambiente externo.

Na matriz a seguir encontra-se a análise SWOT.

	<i>Atualmente</i>	<i>Futuro</i>
BOM	POTENCIALIDADES <i>A linha de produtos da empresa tem reputação de qualidade. Bons recursos financeiros para investimento em novas tecnologias. Crescimento acelerado dos mercados onde atua.</i>	OPORTUNIDADES <i>Um grande varejista internacional está se instalando no país. Crescimento acelerado dos mercados onde atua. Um novo mercado potencial está sendo identificado para nossos produtos.</i>
RUIM	FRAGILIDADES <i>Altos custos de produção depois de investimentos em novos maquinários. Grande distância entre a fábrica e as principais fontes de matérias primas.</i>	AMEAÇAS <i>Novas barreiras comerciais (juros e impostos) são esperadas. Um novo concorrente muito agressivo está entrando no mercado. Novas regulamentações de mercado deverão ser baixadas em curto prazo.</i>

RESUMO

Nesta aula vimos as técnicas de análise dos fatos durante a elaboração de um diagnóstico organizacional. Os modelos utilizados para a análise da situação da organização foram a análise PESTE, que permite uma análise mais específica do macroambiente, subdividindo-o em: ambiente político, econômico, social, tecnológico e ecológico; fatores críticos de sucesso, análise das características, condições ou variáveis internas que devidamente gerenciadas, podem ter um impacto significativo sobre o sucesso de uma empresa; a cadeia de valor, análise das atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes potenciais de diferenciação e a análise SWOT, do inglês *Strengths* (Potencialidades), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças), permite analisar o micro e o macroambiente.

Diagnóstico de consultoria: mapeando os problemas

Murilo Alvarenga Oliveira

AULA

7

Meta da aula

Apresentar como se conduz um mapeamento de problemas organizacionais durante o diagnóstico de consultoria, para propor soluções alternativas viáveis.

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:



1 identificar como os problemas organizacionais podem ser sistematizados através das principais técnicas de análise de problemas nas organizações, especialmente a análise de Pareto;



2 elaborar soluções alternativas para os problemas diagnosticados, sobretudo a abordagem SCAMPER;



3 identificar os principais modelos de avaliação de viabilidades para as soluções encontradas.

Pré-requisitos

É importante que o aluno tenha conhecimento profundo de diagnóstico organizacional, apresentado nas Aulas 5 e 6, destacando os fatores críticos de sucesso – FCS. Também se recomenda a releitura do caso apresentado na Atividade Final das Aulas 5 e 6, pois ele será a base para a Atividade Final desta aula.

INTRODUÇÃO

MODELO DE GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL (GQT)

É uma abordagem gerencial iniciada por Edwards Deming, no Japão, após a Segunda Guerra Mundial, que utilizava uma série de técnicas estatísticas para aumentar a qualidade dos processos de produção. Ex.: As empresas automotivas japonesas até a década de 1970 eram desconhecidas e hoje são referências em qualidade.

Para a análise de diversas situações problemáticas nas organizações, existe uma série de técnicas que ajudam o consultor, como um pesquisador dos problemas organizacionais, a ser capaz de apresentar propostas para solucionar as situações com certo grau de precisão.

Muitas destas técnicas foram desenvolvidas dentro do **MODELO DE GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL (GQT)**, mas nos últimos anos foram desenvolvidas novas técnicas que formam as ferramentas de gestão.

No modelo de Gestão da Qualidade Total, algumas técnicas se destacam pelo grau de aplicação no cotidiano das organizações; elas apoiam os gestores na análise de problemas. As técnicas para mapeamento dos problemas analisadas nesta aula são:

- 1) análise do Gráfico de Pareto;
- 2) diagrama de Causa e Efeito;
- 3) histograma.

A seguir serão apresentados os detalhes de cada uma das técnicas de mapeamento de problemas.

ANÁLISE DO GRÁFICO DE PARETO

Esta técnica é usada para mostrar, por ordem de importância, a contribuição de cada item para o efeito total e para classificar oportunidades de melhoria. É uma técnica gráfica simples para classificar desde os itens que são os mais frequentes numa situação até aqueles menos frequentes.

Ela foi baseada no Princípio de Pareto, que declara que muitas vezes apenas alguns itens são responsáveis pela maior parte do efeito. É um gráfico de barras verticais que associa as variáveis com dados na forma de atributos, permitindo determinar quais problemas ou assuntos devem ser resolvidos e qual a sua ordem de prioridade. A figura a seguir ilustra essa associação:

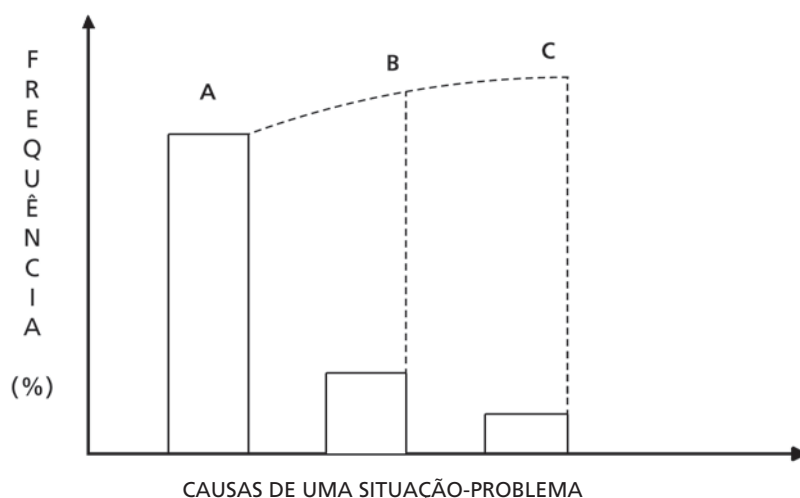


Figura 7.1: Representação do Gráfico de Pareto.

Os dados utilizados são reportados numa lista de verificação ou em uma outra fonte de coleta de dados e concentram nossa atenção e nossos esforços em problemas ou assuntos verdadeiramente importantes (separam o importante do trivial). Na maioria das vezes, teremos melhores resultados se atuarmos nos dados da barra mais alta do gráfico do que se nos focarmos nas barras menores.

Há uma ordem de prioridade que se chama curva ABC. Ela é um importante instrumento para o administrador, pois permite identificar aqueles itens que justificam atenção e tratamento adequados quanto à sua administração. Obtém-se a curva ABC através da ordenação dos itens conforme sua importância relativa, através da observação da frequência acumulada dos fatores que estão envolvidos no problema.

Verifica-se, portanto, que, uma vez obtidas a sequência dos itens e sua classificação ABC, resulta a aplicação preferencial das técnicas de gestão administrativa, conforme a importância dos itens.

A curva ABC tem sido usada para a administração de estoques, para a definição de políticas de vendas, para programas de qualidade, estabelecimento de prioridades para a programação da produção e uma série de outros problemas usuais na empresa.

Após os itens terem sido ordenados pela importância relativa, as classes da curva ABC podem ser definidas da seguinte maneira:

Classe A: grupo de itens mais importantes que devem ser tratados com uma atenção muito especial pela administração (80% da importância).

Classe B: grupo de itens em situação intermediária entre as classes A e C (15% da importância).

Classe C: grupo de itens menos importantes que justificam pouca atenção por parte da administração (5% da importância).

DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO

Também conhecido como Diagrama Espinha de Peixe (por seu formato) e Diagrama de Ishikawa (Kaoru Ishikawa, quem o criou), foi desenvolvido para representar a relação entre o "efeito" e todas as possíveis "causas" que podem estar contribuindo para este efeito. O efeito ou problema é colocado no lado direito do gráfico, e as causas são agrupadas segundo categorias lógicas e listadas à esquerda.

Ele é desenhado para ilustrar claramente as várias causas que afetam um processo por classificação e relação das causas. Para cada efeito existem, seguramente, inúmeras categorias de causas. As causas principais podem ser agrupadas sob seis categorias conhecidas como os "6 M": Método, Mão de obra, Material, Meio Ambiente, Medida e Máquina. Nas áreas administrativas, talvez seja mais apropriado usar os "4 P": Políticas, Procedimentos, Pessoal e Planta (arranjo físico). Estas categorias são apenas sugestões, sendo possível utilizar outras que ressaltem ou auxiliem as pessoas a pensar criativamente.

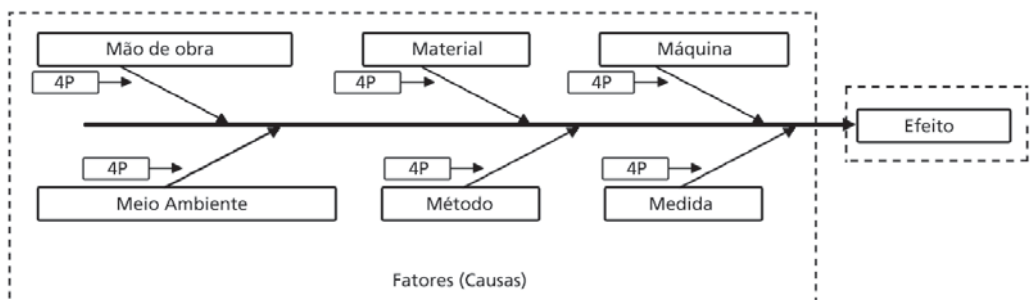


Figura 7.2: Modelo do Diagrama de Causa e Efeito.

Fonte: Araújo, 1996.

Etapas de construção do Diagrama de Causa e Efeito

1 - Comece estabelecendo em comum acordo uma definição que descreva o problema selecionado em termos claros do que seja, onde ocorre, quando ocorre e sua extensão.

2 - A pesquisa das causas para construção do diagrama é feita principalmente a partir do **BRAINSTORMING** sobre as possíveis causas, sem preparação prévia. Incentive os membros do grupo a gastar algum tempo entre as reuniões no uso da folha de verificação para detectar causas e examinar as etapas do processo mais de perto.

3. Construa o diagrama de causa e efeito atual:

- Coloque o problema (efeito) já definido no quadro à direita.
- Desenhe as tradicionais categorias segundo a determinação do grupo.

- Para cada causa, questione: "Por que isto acontece?", relacionando as respostas como contribuidores da causa principal.

4 - Interpretação, no sentido de pesquisar as causas básicas do problema.

- Observe as causas que aparecem repetidamente.
- Obtenha o consenso do grupo.
- Colete os dados para determinar a frequência relativa das diferentes causas.

BRAINSTORMING

Significa uma técnica de levantamento de ideias a partir de uma determinada situação. Tais ideias são ordenadas pelo seu grau de importância, que depois são refinadas até se chegar a uma ou duas soluções.

HISTOGRAMA

É uma ferramenta da qualidade utilizada para analisar um determinado problema. Um histograma tem como base a medição de dados. Como exemplo, podemos destacar: dimensões de peças, variações de temperatura e outros dados. Logo, o histograma se utiliza de dados na forma de variáveis (valores numéricos) e revela quanto de variação existe em qualquer processo. O histograma típico tem forma de uma curva superposta a um gráfico de barras. Esta curva é chamada normal (por isso o histograma pode ser normalizado) sempre que as medidas se concentram em torno da medida central, e, de modo geral, um número igual de medidas situa-se de cada lado deste ponto, como mostrado na figura a seguir:

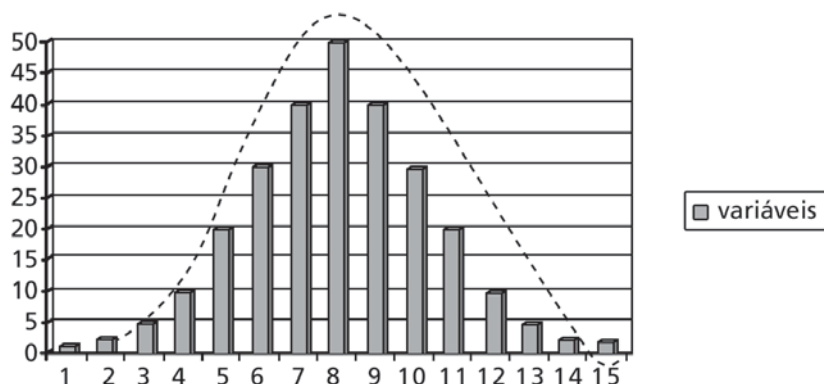


Figura 7.3: Modelo de histograma normalizado.

Amostras aleatórias de dados sob controle estatístico seguem este modelo, chamado de curva do sino.

Etapas na construção do histograma

Tomaremos mais cuidado nas instruções, tendo em vista as interpretações que podem surgir ao decidirmos sobre o número de classes (conjunto de itens que estão dentro de um mesmo intervalo). Devemos começar pela anotação (tabulação de dados). Após a tabulação, partiremos para as seguintes etapas:

Etapa 1 - Conte as frequências ou ocorrências das observações feitas durante um levantamento na fase de tabulação.

Etapa 2 - Determine qual é a amplitude (R) de toda a tabulação. A amplitude é o maior valor menos o menor valor encontrado.

Etapa 3 - Divida o valor de amplitude (R) em um certo número de classes (K). Este valor de K é geralmente tabelado segundo quantidade de valores totais da tabulação, conforme a tabela a seguir:

Tabela 7.1: Relação de classes segundo os valores observados (convenção estatística)

Número de valores da tabulação	Número de classes (K)
Abaixo de 50 valores	5-7
Entre 50 e 100 valores	6-10
Entre 100 e 250 valores	7-12
Acima de 250 valores	10-20



Para ilustrar a determinação do número de classes, iremos usar o exemplo de uma pesquisa de opinião sobre a satisfação dos participantes de um treinamento corporativo. Numa turma com 45 participantes, após a coleta dos dados, pode-se organizá-los em 5 classes distintas. Já numa turma com 95 participantes, sugere-se a organização dos dados entre 6 e 10 classes.

Etapa 4 - Determine o intervalo de classe (H), utilizando esta fórmula: $H = R / K$.

Etapa 5 - Determine o limite de classe ou os pontos-limite. Simplificando a determinação do limite de classe, tome a maior e a menor medida individual da tabulação e obtenha a média (valor médio). Utilize este número ou arredonde-o para um menor valor apropriado. Este número será o valor inferior para a nossa primeira classe.

Etapa 6 - Construa uma tabela de frequências com base nos valores computados.

Etapa 7 - Construa o histograma com base na tabela de frequências. Ele é a forma gráfica da tabela, o que nos fornece uma rápida visualização da distribuição para uma determinada medida.

Um exemplo irá demonstrar a elaboração do histograma:

Num hospital, havia uma preocupação por parte do corpo de enfermagem em avaliar se o serviço prestado por eles estava sendo adequado. Levantou-se o tempo entre o paciente apertar a campainha solicitando a ida da enfermagem, a chegada e o início do atendimento ao paciente. Após a tabulação dos dados, chegou-se aos seguintes valores:

Etapa 1 – Total de dados coletados: 464 valores.

Etapa 2 – Amplitude (R):

Maior valor: 12 minutos. Menor valor: 1 minuto.

$R = \text{Maior valor} - \text{menor valor} \rightarrow R = 12 - 1 \rightarrow R = 11 \text{ minutos.}$

Etapa 3 - 464 valores (escolhidas 10 classes – K)

Número de valores da tabulação	Número de classes (K)
Acima de 250	10 - 20

Etapa 4 – Intervalos:

$$H = R / K \rightarrow H = 11 / 10 \rightarrow H = 1,1.$$

Percebam que o valor de K poderia girar em torno de 10 (escolhido) a 20. Quanto mais elevado for o valor de K, menores serão os intervalos entre os dados, produzindo vários agrupamentos.

Etapa 5 – Limites

Menor valor: 1 minuto. Arredondando 1,1 para o menor valor, temos 1.

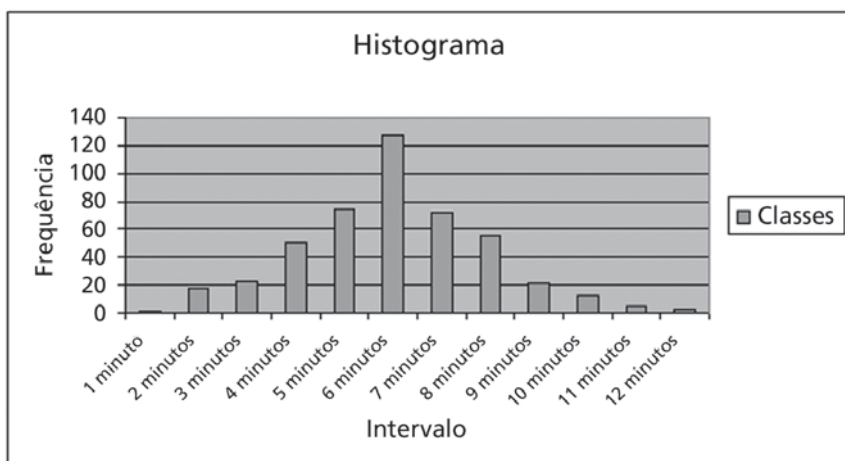
Determinar o valor médio que representa a média entre a menor e a maior medida individual da distribuição.

Valor médio = Valor maior + valor menor / 2. Valor médio = $(12 + 1) / 2$. Valor médio = $13 / 2$. Valor médio = 6,5 minutos. Arredondando, temos 6 minutos.

Etapa 6 - Tabela de frequência é um histograma na forma tabular:

Intervalo de classe	Frequência
1 minuto	1
2 minutos	18
3 minutos	23
4 minutos	50
5 minutos	75
6 minutos	128
7 minutos	72
8 minutos	56
9 minutos	22
10 minutos	12
11 minutos	5
12 minutos	2

Etapa 7 - Construir o histograma segundo a tabela de frequências:



O gráfico do histograma nos mostra que o tempo com maior frequência é de 6 minutos; contudo, há diversos desvios que podem ir de 1 a 12 minutos.

Atividade 1

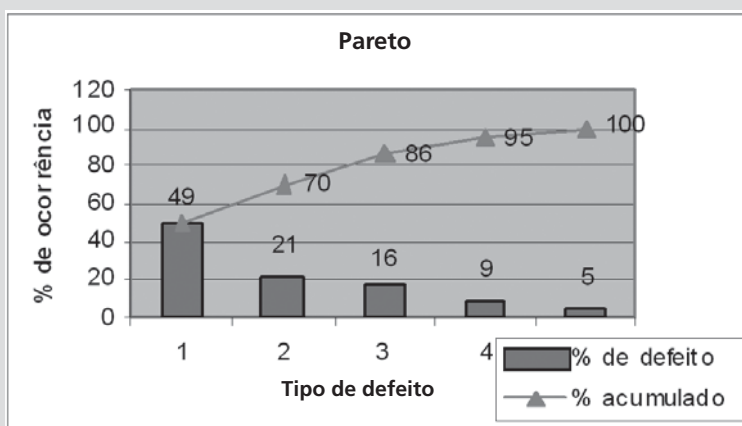
Na central telefônica de uma grande empresa, havia a sensação de saturação do sistema utilizado. Para melhor representar o que ocorria, foi realizado um acompanhamento com as telefonistas que teriam que responder aos problemas, em que números ocorriam e lançá-los na lista de verificação apresentada abaixo.

Nº	Tipo de defeito	Nº de ocorrências	% de defeitos
1	Linha ruidosa	250	49
2	Alarme	85	16
3	Não responde	45	9
4	Linha aberta	110	21
5	Não toca	25	5
	Total geral	515	100

De posse destas informações, elabore uma análise de Pareto. Para tanto:
1) Ordene os tipos de defeito pela frequência de ocorrência e calcule o valor percentual das frequências.

O percentual acumulado, como o próprio nome diz, representa os valores da distribuição acrescidos dos percentuais posteriores a cada item analisado.

2) Criando o gráfico, podemos verificar que os problemas devem ser gerenciados:



É possível notar pelo gráfico que o defeito "linha ruidosa" (por exemplo: defeito nas uniões dos fios telefônicos ou emendas mal feitas) representa 49% de todos os defeitos ocorridos no período e que os dois maiores defeitos, "linha ruidosa" e "linha aberta" (por exemplo: deixar o telefone fora do gancho), representam juntos 70% de todos os defeitos. Corrigindo estes dois defeitos, teremos uma melhoria de 70% no sistema.

ELABORAÇÃO DE SOLUÇÕES ALTERNATIVAS

A conclusão da fase de iniciação abre as portas para a análise do problema em si. É a partir da conclusão da fase de análise dos fatos que o serviço de consultoria entra na sua contribuição ativa, através da elaboração, avaliação e apresentação de alternativas para a solução do problema à empresa cliente.

É aqui que realmente o trabalho de consultoria se mostra necessário, por se tratar de um processo extremamente complexo e subjetivo. O diagnóstico é o marco inicial para todos os demais passos dados daqui em diante. Essa etapa justifica todo o tempo despendido até agora, pois, além da definição do problema e das alternativas, é essencial definir quão preparados estão a empresa cliente e toda a sua estrutura para a implementação

STATUS QUO

É uma expressão latina que designa o estado atual das coisas, seja em que momento for. Emprega-se esta expressão, geralmente, para definir o estado de coisas ou situações que não se alteram.

das mudanças necessárias. Dessa forma, toda a estrutura formal e informal, a cultura organizacional e outras características organizacionais observadas até agora nas fases de coleta e análise dos fatos devem ser consideradas para a fase de elaboração de soluções alternativas.

Segundo Wilkinson e Barcus III (1994), soluções brilhantes podem ser ignoradas ou rejeitadas se os clientes estão apegados ao **STATUS QUO**. Por outro lado, grandes mudanças podem partir dos próprios funcionários da empresa cliente.

Para a fase de elaboração de soluções alternativas, Kurb (1980) a divide em três etapas para facilitar seu estudo e execução:

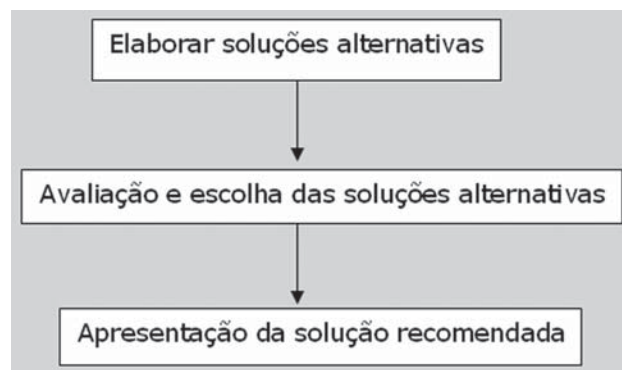


Figura 7.3: Processo de Desenvolvimento de Soluções.

A elaboração de mais de uma solução se justifica pela natureza dos problemas que são encontrados nas organizações, que em sua maioria podem ser solucionados de diversas formas. Outro fato para a elaboração de soluções alternativas é a exigência do cliente, que pode solicitar a apresentação de várias opções existentes para a solução do problema e decidir-se por uma delas.

Segundo Kurb (1980), as soluções são frequentemente elaboradas através de experiências dos consultores, ou seja, através de métodos já utilizados vindos de diversas fontes, como:

- trabalhos anteriormente realizados;
- arquivos e documentos da empresa de consultoria;
- literatura profissional;
- organizações que estejam preparadas para comunicar suas experiências;
- outros consultores que tenham trabalhado em condições semelhantes.

O foco dessa fase é a busca por melhorias na empresa cliente. Essas melhorias serão mais fáceis de ser alcançadas se o problema definido for basicamente de natureza corretiva (para serem corrigidos) ou inovativa (para criarem novas soluções), pois em casos simples pode-se utilizar como solução ações utilizadas pelas fontes mencionadas, transferindo-as para a empresa cliente.

Por outro lado, no caso de problemas que demandem soluções criativas e que dependam da criatividade e capacidade de inovação do consultor, ele pode recorrer a alguns princípios e métodos do

PENSAMENTO CRIATIVO.

No processo de desenvolvimento do pensamento criativo, Kurb (1980) define cinco estágios que devem estar presentes para a consolidação de melhores resultados: preparação, esforço, incubação, *insight* e avaliação.

- **Preparação:** é a obtenção de todos os fatos que foram obtidos até agora, na fase da coleta dos dados; é aplicar o pensamento analítico nos mesmos e reconsiderar o problema, obtendo a definição do problema com abordagens diferentes.

- **Esforço:** é um pensamento diferente do desenvolvido até agora. Essa divergência levará a soluções em potencial ou até mesmo à frustração. Segundo Kurb (1980, p. 133), a frustração é um aspecto importante no estágio do esforço e no pleno processo do pensamento criativo: ela costuma ensinar a produção de ideias realmente valiosas.

- **Incubação:** é o estágio do pensamento criativo em que se deixa o problema no nível do subconsciente, ao mesmo tempo que são feitas outras atividades com o intuito de enfraquecer possíveis inibições e bloqueios, bem como acrescentar ideias emergentes que surjam neste intervalo de tempo.

- **INSIGHT:** ideia que fornece uma resposta à pessoa que está conduzindo o desenvolvimento das possíveis soluções do problema.

- **Avaliação:** é recorrer a todas as ideias obtidas nos estágios anteriores a fim de encontrar possíveis soluções

As técnicas do pensamento criativo incluem, dentre outras:

- **Brainstorming:** essa técnica é utilizada quando se tem como objetivo obter um grande volume de ideias tiradas de um grupo de pessoas e em um curto espaço de tempo. Nessa técnica, um grupo de 8 a 14 pessoas que enfrenta um problema é levado a gerar ideias para sua solução.

PENSAMENTO CRIATIVO

Pode ser definido como a associação de ideias ou coisas anteriormente não correlacionadas. A história das ciências, e da administração em especial, possui exemplos de descobertas desenvolvidas através da metodologia do pensamento criativo. Exemplo disso foi a criação de um simples bloco de notas com uma cola especial que não danifica as superfícies. Isso ocorreu a partir da observação de que as pessoas nos escritórios faziam uso de recados em pequenos pedaços de papel que nem sempre se fixavam nos locais escolhidos.

INSIGHT

É uma expressão clássica em Psicologia. Segundo Pieron (1969), este termo designa a capacidade de compreensão súbita de uma situação no decurso de aprendizagem por ensaio e erro. O termo que melhor corresponde em português é intuição, empregado em psicologia humana.

Aqui, todo julgamento e ideia são encorajados e suspensos de censura. Segundo Kurb (1980), as sugestões, por mais absurdas que sejam, podem, com frequência, ser a pista mais certa para se encontrar as melhores e mais práticas ideias novas.

As ideias apresentadas pelo grupo são dispostas geralmente em um *flipchart* ou painel, em um curto espaço de tempo – cerca de uma hora. Sua principal vantagem é a diversidade de abordagens para um único problema. Porém, como desvantagem possui o fato de que todas as ideias são avaliadas, e muitas delas são completamente irrelevantes devido à suspensão do pensamento crítico desta técnica na apresentação das soluções.

- *Synetics*: esta técnica é semelhante à de *brainstorming*. Nela, um grupo menor – aproximadamente nove pessoas – participa de uma sessão em que o “cliente” apresenta o problema e os participantes geram uma solução para resolvê-lo. Após alguns minutos, a solução proposta é apresentada ao cliente, que analisa a proposta e diz o que vê de positivo e as objeções à mesma. A partir daí novas sugestões são debatidas, até que se encontrem possíveis soluções para o problema apresentado.

- Listagem de atributos: esta técnica engloba os atributos de determinada ideia ou objeto e as possíveis variações nesses atributos. Geralmente é mais utilizada na concepção de coisas tangíveis do que intangíveis. Inicialmente definem-se os atributos de determinado objeto. A seguir, cada um desses atributos é questionado e modificações são propostas.

- Relacionamentos forçados: este tipo de técnica busca combinar ideias e objetos através da pergunta: “De quantos modos poderei combinar essas ideias/objetos para obter um novo objeto/ideia?” Um exemplo poderia ser um fabricante de itens de informática que possa pegar a ideia de dois produtos e combiná-los a fim de obter um novo produto.

- Análise morfológica: nesta técnica todas as variáveis são dispostas em uma matriz e através dela são feitas diferentes combinações. Por exemplo, uma empresa que esteja em um projeto de importações e que deva escolher a forma de transporte a ser implementada para determinado produto.

- Abordagem *SCAMPER*: esta técnica enfatiza a utilização de um processo sistemático para gerar ideias, em que cada nova ideia representa uma evolução de uma ideia atual. O nome desta técnica é formado pelo

acrônimo em inglês para as palavras: Substituir; Combinar; Ajustar; Maximizar, minimizar ou modificar; Providenciar ou dar outros usos; Eliminar; Reverter.

Essa técnica pode ser dividida em dois estágios, de acordo com Wilkinson e Barcus III (1994). Durante o primeiro estágio, deve-se elencar as ideias mais óbvias de soluções alternativas. No segundo estágio, deve-se predefinir um período de tempo para substituição ou combinação das ideias, ajustes, modificações e outras funções desta técnica. Para exemplificar, imagine uma ideia X. Sua criação nasce da elaboração da pergunta: O que seria uma ideia substituta para X? Essa nova ideia irá gerar uma ideia Y, e outra ideia poderá emergir com a combinação das ideias X e Y. Continuando o fluxo, pode-se propor ajustes, modificações, definir outros usos para as ideias, eliminações de partes de alguma ideia, bem como o rearranjo das mesmas. Todos esses passos têm o objetivo de buscar o desenvolvimento de aprimoramentos com base em uma solução já elaborada para o problema. A **Figura 7.4** ilustra a aplicação do exemplo mencionado:

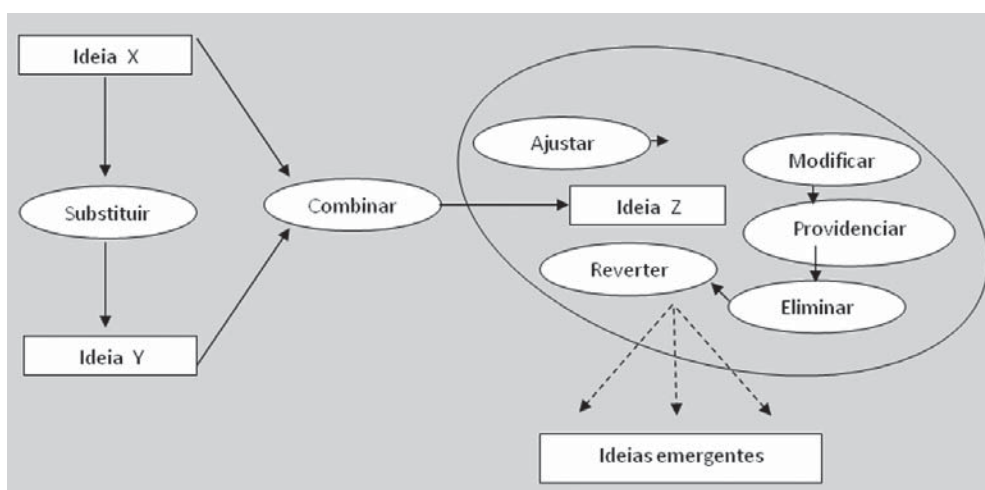


Figura 7.4: Abordagem SCAMPER.

Fonte: Wilkinson e Barcus III (1994).

Inicialmente, esta abordagem pode ser confundida com o *brainstorming*; porém, esta tende a diminuir a gama de ideias, além de não propiciar um ambiente para ideias revolucionárias, portanto esta técnica não poder ser definida com substituta para o *brainstorming*.

Como vimos, várias são as técnicas para elaboração de alternativas para a solução dos problemas de consultoria. Assim, o consultor possui

uma gama de ferramentas para esta etapa do processo de consultoria, dentre as quais ele deve escolher a que achar mais viável para as necessidades encontradas.

Dessa forma, não importando a técnica escolhida pelo consultor, cabem quatro orientações a serem aplicadas, segundo Kurb (1980):

- Julgamento em suspenso: suprimir a crítica prematura a qualquer ideia emergente.
- Pensamento livre: quanto mais revolucionárias e extravagantes as ideias, melhores poderão ser os resultados.
- Quantidade: quanto maior o volume de ideias, melhor.
- Fertilização cruzada: sempre combinar e melhorar as ideias dos outros.

Atividade 2

A Natureza Ervas S/A é uma empresa do setor farmacêutico voltada para a linha de medicina natural cujo planejamento estratégico estabeleceu um crescimento de 25% até o ano de 2020. Tal crescimento ocorrerá com o aumento do seu composto de produtos. Para isso ela contratou uma consultoria especializada para estudar o mercado a fim de encontrar soluções para descobrir necessidades e desejos de consumidores que num futuro possam garantir um consumo elevado.

Com base numa projeção do IBGE que apresenta a distribuição etária da população, em percentual, ao longo do tempo, incluindo a previsão para os próximos 20 anos, como mostra a tabela a seguir, a consultoria iniciou o processo de elaboração de soluções alternativas.

FAIXAS ETÁRIAS	1940	1960	1980	2000	2020
0 a 9 anos	30	31	26	18	12
10 a 19 anos	24	22	24	20	19
20 a 39 anos	30	28	29	31	30
40 a 64 anos	12	14	15	21	26
65 anos ou mais	4	5	6	10	13

A consultoria sugeriu à empresa que desenvolvesse um novo acessório para banheiras que ajuda na redução de dores artríticas. Para desenvolver esse produto, deveria ser montada uma equipe especial composta por profissionais de marketing, contabilidade e produção.

Considerando que o acessório soltará um líquido contendo propriedades medicinais, foi necessário seguir toda a regulamentação definida pela ANS (Agência Nacional de Saúde) para então requerer a aprovação do Ministério da Saúde.

Como o produto ainda não recebeu a aprovação do Ministério da Saúde, ele ainda não é conhecido pelos consumidores, principalmente por uma parte considerável, que são homens e mulheres acima de 55 anos de idade, para os quais a Natureza Ervas estava desenvolvendo o produto.

Por causa dessa limitação, a empresa decidiu contratar novamente a consultoria para propor uma solução intermediária à nova ideia sem que ela perdesse os aspectos originais, pois a aprovação poderia sair a qualquer momento.

De posse das informações desse caso, estabeleça avaliações:

- 1) Por que o público desse produto eram pessoas acima do 55 anos? (Dica: analise a tabela demográfica do IBGE.)
- 2) A partir da limitação encontrada, utilize a abordagem SCAMPER para propor uma solução alternativa.

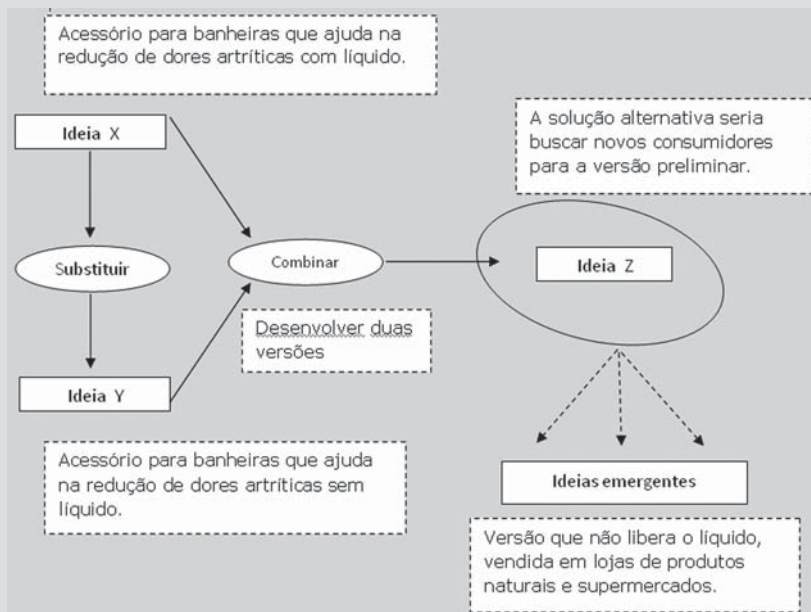
This image shows a full page of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There is no handwriting or other markings on the paper.

Resposta Comentada

1) Analisando a projeção demográfica do IBGE, pode-se perceber que as faixas etárias que apresentam uma expectativa de crescimento são a de 40 a 64 anos, com uma taxa de crescimento de 23,8% (26/21) entre as décadas de 2000 a 2020, e a faixa etária acima dos 65 anos, com crescimento de 30% (13/10).

Os índices de crescimento mostram que a população mais idosa poderá crescer muito, tornando-se num novo mercado.

2) Pela abordagem SCAMPER, deve-se usar a criatividade para desenvolver alternativas, como o caso desse exercício.



A solução alternativa pela abordagem SCAMPER seria comercializar uma outra versão que não libera o líquido, sendo esta vendida em lojas de produtos naturais e supermercados, enquanto a primeira, ao ser aprovada, será vendida principalmente em farmácias mediante a prescrição por organizações de assistência à saúde e médicos.

AVALIAÇÃO E ESCOLHA DAS ALTERNATIVAS

Após a elaboração das soluções alternativas, o consultor deve avaliá-las a fim de definir qual a melhor, ou até mesmo verificar se a combinação de duas ou mais das alternativas desenvolvidas representa uma melhor solução para o problema. Em geral, espera-se que o consultor avalie as alternativas e sugira à empresa cliente qual delas ele acha melhor para a solução do problema.

Nesta etapa as alternativas são refinadas, e a avaliação deve ser baseada em uma análise de viabilidade estruturada. Um ponto importante é a comparação das alternativas considerando determinado critério. Vale lembrar que as alternativas devem sempre apresentar melhorias diante da situação existente, e as que não as apresentarem deverão ser eliminadas imediatamente.

Dentre os critérios que devem constar na avaliação, podemos citar:

- 1) viabilidade econômica;
- 2) viabilidade operacional;
- 3) viabilidade técnica;
- 4) viabilidade de tempo de implantação;
- 5) viabilidade legal.

Viabilidade econômica

O ponto central da viabilidade econômica é, em suma, a análise de custo/benefício. Assim, custos e benefícios são identificados, analisados e associados a uma alternativa em particular e depois pesados e comparados utilizando critérios econômicos. Uma vez que a maioria desses fatores é quantificável, o consultor dispõe de diversos modelos de decisão para a avaliação da viabilidade econômica, a saber:

- *Modelo de análise do ponto de equilíbrio* – Esta análise é feita estabelecendo-se os benefícios cumulativos e comparando-os com os custos fixos e variáveis, determinando o nível de atividade em que cada alternativa estabelecida atinge o ponto de equilíbrio. A alternativa que apresentar o menor ponto de equilíbrio é considerada a melhor ao se observar este critério de avaliação.

- *Modelo de análise do **PAYBACK*** – Neste modelo, os benefícios cumulativos e custos são comparados a fim de determinar o tempo em

PAYBACK

É o tempo decorrido entre o investimento inicial e o momento no qual o lucro líquido acumulado se iguala ao valor desse investimento. Ele consiste no cálculo desse tempo (em número de períodos, sejam meses ou anos) necessário à recuperação do investimento realizado. Reveja o conteúdo das disciplinas de finanças.

que cada alternativa proporciona o retorno do investimento realizado. A solução que apresentar o menor tempo de *payback* é considerada a melhor neste critério de avaliação.

- *Modelo de Valor Presente Líquido (VPL)*: Este modelo utiliza o cálculo do VPL, que se dá através da diferença entre o valor investido e o valor presente dos fluxos de caixa projetados deste mesmo projeto. Um valor negativo deve ser descartado, e a solução que apresentar o melhor valor presente líquido será considerada a melhor neste critério de avaliação.

- *Taxa Interna de Retorno (TIR)*: Neste modelo, benefícios e custos são descontados através de fórmulas, assim como no modelo de VPL. Esse modelo tem o propósito de calcular a taxa interna de retorno, que faz o valor presente ser zero. A alternativa que apresentar a maior taxa interna de retorno é considerada a melhor neste critério de avaliação.

- *Modelo de orçamento de capital*: Este modelo consta na combinação do modelo de VPL com algum procedimento otimizado de restrições. O objetivo é a maximização da TIR, através da definição de uma combinação de alternativas. Este é um modelo mais complexo que os demais, sendo utilizado quando há restrições no orçamento e no nível do capital para investimentos.

Viabilidade operacional

A viabilidade operacional, como o próprio nome já diz, está relacionada à operacionalização das alternativas no que tange ao ambiente e às pessoas. Segundo Wilkinson e Barcus III (1994), alguns dos fatores que podem afetar a viabilidade operacional são:

- a capacidade da gestão da organização de operacionalizar a solução proposta;
- a maturidade da organização e os processos de planejamento de suas operações;
- o ambiente político – formal e informal – da organização;
- as interrupções que as soluções alternativas irão impor à organização;
- os requisitos que a solução alternativa impõe no que diz respeito a contratações, treinamento, disposição física e capacidade intelectual.



Figura 7.5: Viabilidade operacional e os fatores que a afetam.

Viabilidade técnica

A viabilidade técnica está diretamente ligada à tecnologia da organização e sua adequação a cada alternativa apresentada. Cada solução apresentada possui sua peculiaridade em termos tecnológicos, e cabe a essa avaliação comparar a tecnologia disponível com a tecnologia exigida por cada solução elaborada. Wilkinson e Barcus III (1994) afirmam que cada solução alternativa que impõe requisitos técnicos próximos ou além dos presentes na organização trazem consigo certo grau de risco, e que a empresa cliente deve considerar se possui a capacidade de absorver as possíveis consequências desses riscos. Tais considerações levam em conta os seguintes fatores:

- disponibilidade do *hardware* exigido;
- disponibilidade dos *softwares* necessários;
- disponibilidade e capacidade do pessoal envolvido na implementação do sistema ou processo;
- experiência e agressividade da organização.

Viabilidade de tempo de implantação

Essa etapa busca avaliar a *inércia decisória* de cada solução alternativa, ou seja, uma previsão realista de qual o tempo necessário para que uma solução possa ser colocada em ação e gerar efeitos desejados para a empresa cliente. Esta análise demanda do consultor uma detalhada elaboração de um cronograma e conhecimento do *timing* de cada ação e seus respectivos efeitos, bem como a disponibilidade dos recursos necessários.



A *inércia decisória* é utilizada para ilustrar o tempo que cada decisão tomada demora em produzir efeitos para uma organização. Na administração, decisões de curto prazo apresentam resultados quase imediatos, enquanto nas de médio e longo prazo a situação permanece inalterada durante um período de tempo, mesmo após a decisão ter sido tomada. Como exemplo de decisões cuja *inércia decisória* é menor, temos a decisão da utilização de horas extras em uma produção; nesse caso, os efeitos esperados – aumento dos níveis de produção – são rapidamente observados. Por outro lado, na decisão da instalação de novas unidades produtivas, seus efeitos só serão observados após a construção das novas unidades e do início das atividades nas mesmas; assim, a situação permanece inalterada por um bom período de tempo.

Viabilidade legal

A viabilidade legal é a análise da consistência de cada solução alternativa com os requisitos legais impostos pelas autoridades externas à empresa cliente. Dentre os requisitos legais estão o respeito a patentes, marcas registradas, os impostos pelos governos estaduais e federais e agências reguladoras.

Atividade 3



Dois consultores especialistas em identificar a viabilidade de soluções a diversos problemas organizacionais estavam conversando sobre as características de cada um dos principais modelos de avaliação de viabilidade.

Analise as afirmações sobre os modelos de avaliação de viabilidade e indique se elas são *VERDADEIRAS* ou *FALSAS*, justificando as falsas.

- 1) A viabilidade econômica tem como um dos fatores de avaliação a disponibilidade e capacidade do pessoal envolvido na implementação do sistema ou processo.
- 2) O ponto central da viabilidade econômica é, em suma, a análise de custo/benefício, identificando e analisando e associando-os a uma alternativa em particular, como o modelo de análise do ponto de equilíbrio, que é a combinação do modelo de VPL com algum procedimento otimizado de restrições, e tem como objetivo a maximização da TIR.
- 3) A viabilidade legal é a análise da consistência de cada solução alternativa com os requisitos legais impostos pelas autoridades externas à empresa cliente.
- 4) A viabilidade operacional está relacionada à operacionalização das alternativas ao ambiente às pessoas. É afetada por fatores como: capacidade da gestão da organização de operacionalizar a solução, ambiente político da organização, dentre outros.
- 5) A viabilidade técnica está diretamente ligada à tecnologia da organização, bem como a sua adequação a cada alternativa apresentada; nesta avaliação deve ser considerada somente a adequação do *hardware* exigido.
- 6) A viabilidade de tempo de decisão busca avaliar a *inércia decisória* de cada solução alternativa, ou seja, uma previsão realista de qual o tempo necessário para que uma solução possa ser colocada em ação e gerar efeitos desejados para a empresa cliente.

Resposta Comentada

O correto julgamento das afirmações são: 1) F; 2) F; 3) V; 4) V; 5) F e 6) F.

As justificativas das afirmações falsas são:

- 1) *Falsa. A viabilidade técnica tem como um dos fatores de avaliação a disponibilidade e capacidade do pessoal envolvido na implementação do sistema ou processo.*
- 2) *Falsa. O ponto central da viabilidade econômica é, em suma, a análise de custo/benefício, identificando e analisando e associando-os a uma alternativa em particular, como o modelo de análise do modelo de orçamento de capital, que é a combinação do modelo de VPL com algum procedimento otimizado de restrições, e tem como objetivo a maximização da TIR.*
- 5) *Falsa. A viabilidade técnica está diretamente ligada à tecnologia da organização, bem como a sua adequação a cada alternativa apresentada; nesta avaliação devem ser consideradas a adequação do hardware e software exigidos, bem como a disponibilidade e capacidade do pessoal e a experiência e agressividade da organização.*

6) *Falsa. A viabilidade de tempo de implementação busca avaliar a inércia decisória de cada solução alternativa, ou seja, uma previsão realista de qual o tempo necessário para que uma solução possa ser colocada em ação e gerar efeitos desejados para a empresa cliente.*

CONCLUSÃO

O mapeamento dos problemas organizacionais é uma das etapas mais importantes do diagnóstico organizacional. Para tanto, a consultoria organizacional deve utilizar as técnicas de resolução de problemas difundidas pela Gestão da Qualidade Total (GQT), como a Análise do Gráfico de Pareto, o Diagrama de Causa e Efeito e o histograma.

Não obstante o problema delimitado, o consultor organizacional precisará utilizar-se de técnicas consistentes para a elaboração das alternativas de solução aos problemas; nesse sentido, o uso do pensamento criativo será fundamental. Os estágios para o pensamento criativo são a preparação, o esforço, a incubação, o *insight* e a avaliação. Já as técnicas mais utilizadas para a elaboração de soluções alternativas são o *brainstorming* e a abordagem SCAMPER.

Quando as alternativas estão definidas, o próximo passo deve ser a avaliação de suas viabilidades; dessa forma, o consultor organizacional deve ter em mente os principais modelos, que são: viabilidade econômica; operacional; técnica; de tempo de implantação e viabilidade legal.

Atividade Final

Ampliando as soluções da Farmaervas S/A



OBSERVAÇÃO: Este caso foi apresentado na Aula 5 e será utilizado nesta aula. As informações detalhadas serão apresentadas a seguir.

Para a preparação do diagnóstico organizacional da Farmaervas, a empresa de consultoria realizou entrevistas com gerentes e funcionários-chave, e foi possível identificar e agrupar os dados em unidades lógicas de análise, segundo os pontos abaixo:

Os fatores críticos de sucesso – FCS – (rever Aula 6) e seus respectivos pesos na visão dos especialistas significam os principais aspectos determinantes para o negócio da empresa. As ameaças e os pontos fracos receberam os maiores pesos, pois são os que devem ser trabalhados. Os FCS estão apresentados a seguir, com os respectivos pesos que seriam a importância dada por especialistas a cada um dos fatores:

Fatores críticos de sucesso da Farmaervas	Pesos
A linha de produtos da empresa tem reputação de qualidade	1
Um grande varejista internacional está se instalando no país	3
Novas barreiras comerciais (juros e impostos) são esperadas	8
Um novo concorrente muito agressivo está entrando no mercado	10
Altos custos de produção depois de investimentos em novos maquinários	9
Novas regulamentações de mercado deverão ser baixadas no curto prazo	7
Bons recursos financeiros para investimento em novas tecnologias	2
Crescimento acelerado dos mercados em que atua	5
Grande distância entre a fábrica e as principais fontes de matérias-primas	6
Um novo mercado potencial está sendo identificado para nossos produtos	4

De posse das informações, desenvolva um Diagrama de Pareto (20 e 80%) sobre as áreas que terão prioridade na consultoria, por meio da ponderação dos itens encontrados nas entrevistas.

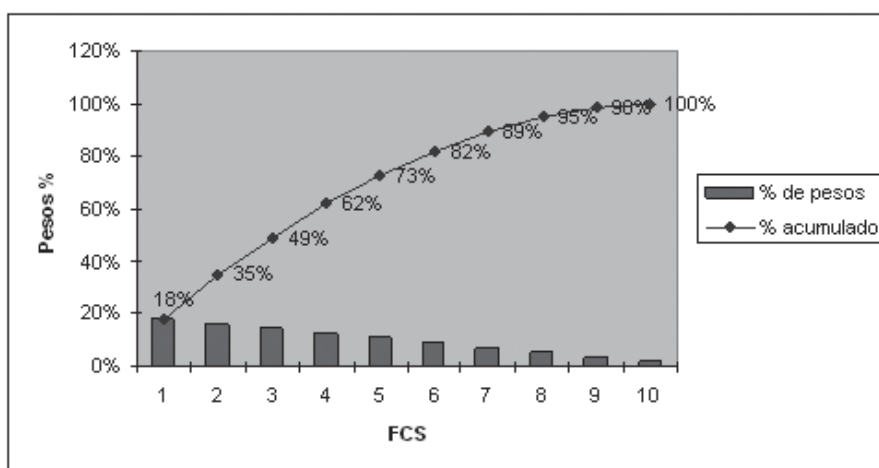
This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Resposta Comentada

Com a ordenação dos fatores a partir de pesos definidos pelos especialistas, temos a classificação de Pareto:

N.	FCS	Pesos	% peso	% Acumulado	Classe
1	Um novo concorrente muito agressivo está entrando no mercado	10	18%	18%	A
2	Altos custos de produção depois de investimentos em novos maquinários	9	16%	35%	
3	Novas barreiras comerciais (juros e impostos) são esperadas	8	15%	49%	
4	Novas regulamentações de mercado deverão ser baixadas no curto prazo	7	13%	62%	
5	Grande distância entre a fábrica e as principais fontes de matérias-primas	6	11%	73%	
6	Crescimento acelerado dos mercados em que atua	5	9%	82%	
7	Um novo mercado potencial está sendo identificado para nossos produtos	4	7%	89%	B

8	Um grande varejista internacional está se instalando no país	3	5%	95%	
9	Bons recursos financeiros para investimento em novas tecnologias	2	4%	98%	C
10	A linha de produtos da empresa tem reputação de qualidade	1	2%	100%	
Total geral		55			



O problema da empresa (82%) é a perda do mercado devido à estagnação de seus processos gerenciais, tornando-a vulnerável às ameaças do mercado devido aos altos custos de produção em virtude da modernização e da distância da fábrica de seus mercados, aumentando os custos de transporte. Esta situação poderá se intensificar se novas barreiras comerciais e regulamentações forem decretadas para regular este mercado em crescimento.

Apesar das ameaças, existem grandes oportunidades que podem ser aproveitadas caso ela consiga enxugar sua estrutura, reduzindo a ociosidade produtiva, ingressando em novos mercados com preços competitivos, realizando novos investimentos e criando condições de trabalho que favoreçam a produtividade e o crescimento.

RESUMO

Vimos nesta aula as técnicas para mapeamento dos problemas, como Análise Gráfico de Pareto, o Diagrama de Causa e Efeito e o histograma. Foram definidas as etapas posteriores, como elaboração das soluções alternativas, avaliação e escolha das soluções alternativas e a apresentação da solução recomendada. Nesta parte destacaram-se na construção de soluções as técnicas de *brainstorming*, *synetics*, listagem de atributos, relacionamentos forçados, análise morfológica e a abordagem SCAMPER. E na avaliação das soluções foram apresentadas as técnicas de viabilidade econômica, operacional, técnica, de tempo de implantação e a legal.

Fase de implementação e controle

Murilo Alvarenga Oliveira
Ricardo Thielmann

AULA

8

Meta da aula

Apresentar as etapas do processo de implementação de mudanças nas organizações, bem como as técnicas e ferramentas para o controle desse processo.

objetivos

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:



reconhecer as fases do processo de implementação de mudanças nas empresas-clientes;



identificar e definir as técnicas de apoio para a implementação de mudanças;



descrever e aplicar as ferramentas de controle da implementação das mudanças.

Pré-requisito

Para melhor aproveitamento desta aula, é importante que você reveja a Aula 6 da disciplina Planejamento e Gestão de Projetos.

INTRODUÇÃO

Até esta aula estudamos o processo de consultoria desde a apresentação do consultor até a definição e a apresentação de soluções alternativas. Agora vamos estudar aquilo que o consultor é realmente contratado para fazer, ou seja, a implementação de mudanças na empresa-cliente.

Quando falamos em implementar mudanças, muitas vezes não nos atentamos para o principal fator de sucesso delas: as pessoas. Logo, o consultor deve ter em mente que as mudanças envolvem não só alterações nos processos e operações na empresa-cliente, mas também mudanças nos conhecimentos, habilidades e atitudes das pessoas da organização. Cabe ao consultor a capacitação e o desenvolvimento das pessoas para a implementação e a sustentabilidade da mudança a ser implementada.

O que veremos nesta aula é que, para uma implementação ser bem executada, o consultor deve predefinir todos os passos a serem dados nesta fase através de um planejamento minucioso, tanto em termos de mudanças nos processos, quanto no que se refere a mudanças culturais e à capacitação de pessoal. A implementação também demanda ao consultor controle de todas as atividades a serem executadas, a fim de cumprir os prazos de cada etapa da consultoria. Para o planejamento e o controle, o consultor dispõe de diversas técnicas e ferramentas para uma implementação de qualidade; assim sendo, estudaremos algumas ferramentas e técnicas que dão suporte ao consultor nesta etapa do processo de consultoria.

IMPLEMENTAÇÃO

Como mencionado anteriormente, o profissional de consultoria deve ter a consciência de que deve não só promover as mudanças para a empresa-cliente, como também torná-las sustentáveis e fazer com que sejam apoiadas pelas pessoas. Para isso, ele deve fazer com que as pessoas compreendam a importância dessas mudanças para o crescimento organizacional e para seu próprio crescimento pessoal. Ao implementar mudanças na empresa-cliente, o consultor está provocando uma mudança também no *status quo* da mesma, e isso exige extremo cuidado do profissional.

Para a implementação das mudanças na empresa-cliente, o consultor deve considerar três fases distintas para amenizar impactos. Segundo KURB (1979), elas seriam as seguintes: descongelamento, mudança e recongelamento.

a) Descongelamento

O objetivo inicial do consultor na fase de implementação é, antes de mais nada, garantir os meios para que a mudança seja feita. Assim, ele deve levar em conta a situação atual da empresa-cliente para definir as mudanças necessárias em termos culturais, estruturais, tecnológicos, etc. Toda mudança vem precedida de uma quebra dos padrões estabelecidos, ou seja, a quebra de paradigmas para que haja uma melhor aceitação das alterações vindouras. Essa fase é definida como descongelamento.

Para a fase do descongelamento, o consultor deve inicialmente despertar a atenção para a necessidade de mudança na empresa-cliente, ou seja, criar interesse por ela. Pessoas possuem maior interesse por mudanças quando estas trazem benefícios para elas, portanto cabe ao consultor disseminar os benefícios que a mudança trará para a organização e, conseqüentemente, para as pessoas nela inseridas. Mudanças são implementadas com sucesso quando contam com o apoio de todo o pessoal envolvido e quando os mesmos têm a ciência de sua importância, o desejo de desenvolvê-la e o comprometimento com seu sucesso.

b) Mudança

A segunda fase é relativa à mudança em si. É aqui que realmente haverá o conjunto de ações planejadas pelo consultor em direção às mudanças na empresa-cliente. O consultor deverá agir como agente de mudanças juntamente com a empresa-cliente na execução das atividades para a implementação.

A implementação da mudança conta com o apoio de vários métodos de controle, que serão estudados mais adiante nesta aula.

c) Recongelamento

A terceira e última fase é conhecida como *recongelamento*. Nela, a mudança implementada é efetivamente concretizada na organização. Nesta fase, a organização desenvolve o aprendizado dos novos elementos da organização e sua internalização. Em termos gerais, é nela que a organização adere à mudança, tratando-a não mais como algo estranho à instituição, mas sim como parte dela. O recongelamento tem o objetivo de fazer com que a mudança passe a ser considerada como um processo diário da organização, e não algo diferente às suas operações do dia a dia.

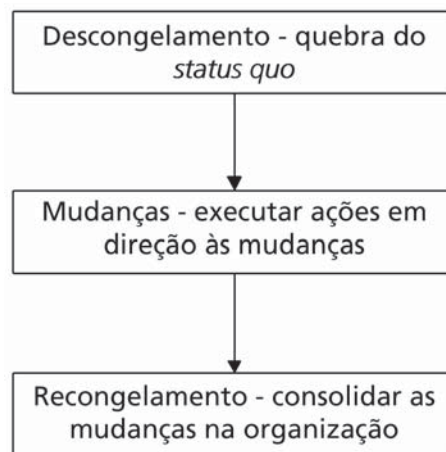


Figura 8.1: Fases para amenizar os impactos das mudanças.

Atividade 1

Estudo de caso da Bicicletas S/A



Fundada em 1870, a Bicicletas S/A tornou-se sinônimo de primazia na comercialização de bicicletas. Em seus 140 anos de existência, sempre ocupou lugar de destaque no mercado nacional, do qual é líder hoje em dia, contando com duas unidades fabris (a sede em Santa Catarina e uma filial em Manaus), que geram aproximadamente 1.000 empregos, entre permanentes e temporários. Além disso, a Bicicletas S/A também está presente nos Estados Unidos e em países da América Latina.

A missão da Bicicletas S/A é incentivar a prática de atividades físicas, proporcionando aos seus clientes momentos de lazer, entretenimento e bem-estar físico e mental, indispensáveis a uma melhor qualidade de vida.

Sua visão é elevar ainda mais a marca Bicicletas S/A, alcançando o patamar de destaque internacional no ambiente empresarial neste padrão de negócios, através do sistema de gestão, e desenvolvimento tecnológico e de qualidade dos produtos, satisfazendo aos clientes e trazendo valor aos acionistas.

As principais linhas de produtos são infante-juvenis, *mountain bike*, estilo, transporte, passeio e *fitness*.

Porém a Bicicletas S/A vem sofrendo ataques constantes de seus concorrentes (Sundown, Monark, Houston, Caloi e principalmente de bicicletas montadas).

Para fazer frente aos concorrentes no ano de 2009, a Bicicletas S/A iniciou um processo de mudança ancorada em quatro objetivos estratégicos:

- a) aumentar a fatia de participação no mercado;
- b) reduzir os custos de produção não alterando a qualidade do produto;
- c) atender complementemente todos os públicos e aos nichos de mercado;
- d) aumentar as vendas.

Para viabilizar a implementação destes objetivos estratégicos, a empresa deverá montar uma equipe de trabalho para cada um dos objetivos estratégicos.

O seu papel agora é identificar, a partir das três fases para amenizar impactos do processo de mudança, o que deverá ser feito para que os impactos das mudanças sejam minimizados.

Resposta Comentada

1ª fase – Quebra do status quo.

Ações que serão utilizadas:

Marcar uma reunião com as várias áreas setoriais para explicar as mudanças que serão realizadas. Nestas reuniões, a direção da empresa deverá ouvir os funcionários e colher sugestões sobre as mudanças que irão acontecer. Após estas reuniões iniciais, os gestores das áreas irão se reunir constantemente com as suas equipes de trabalho para repassar as etapas das mudanças de forma mais detalhada e obter sugestões dos funcionários para melhorias.

2ª fase – Mudança.

Ações que serão utilizadas:

As áreas deverão realizar as mudanças sempre com a participação dos funcionários e da coordenação do gestor de área. Cada objetivo estratégico será desdobrado em objetivos tático e operacional. Estes são definidos pelos funcionários. Para cumprir estes objetivos tático e operacional são desenvolvidas ações.

3ª fase – Recongelamento.

Ações que serão utilizadas:

Criar rotinas e procedimentos que permitam a consolidação das novas formas de condução do negócio.

O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO

O processo de implementação é o “coração” dos serviços de consultoria, pois uma má implementação colocará a perder todas as fases anteriores e resultará em um serviço de consultoria de péssima qualidade.

As ações de implementação devem ser precedidas de uma série de ações de planejamento que irão definir uma sequência de atividades que nortearão o processo de implementação. Essas atividades têm a finalidade de direcionar e definir esforços e recursos a serem utilizados nesta fase. A fim de garantir uma boa implementação, o consultor deve seguir uma sequência de atividades, a qual o orientará a uma melhor execução.

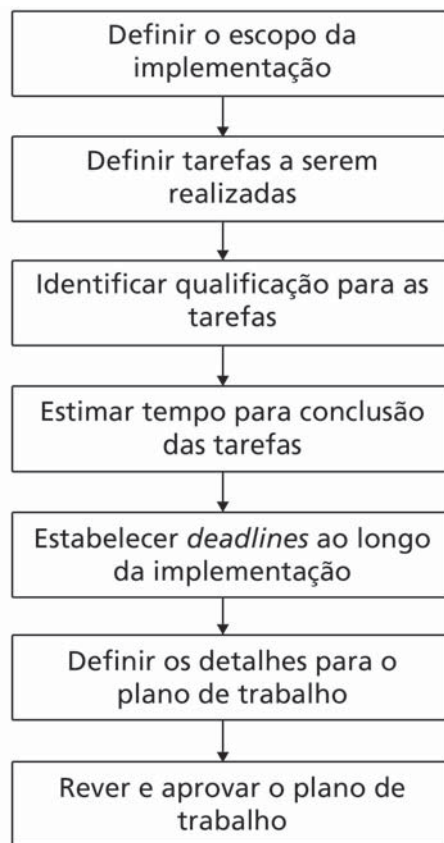


Figura 8.2: O processo de implementação da consultoria.

Definição do escopo da implementação

Definir o escopo da implementação nada mais é do que rever o problema e o diagnóstico para que o consultor possa definir quais áreas apresentam necessidade de intervenção. A definição do escopo deve preceder qualquer ação referente à fase de implementação, pois, uma vez que o escopo da implementação se encontra em aberto, o projeto pode ser tornar uma bola de neve, devido à quantidade de ações e variáveis presentes nele.

Definição das tarefas a serem realizadas

Nessa fase, o consultor tem como objetivo definir as tarefas que devem ser realizadas na implementação. O tamanho do projeto influi diretamente no desempenho dessa etapa, pois um projeto de grandes proporções demandaria uma maior mobilização de pessoal ou até mesmo a definição destas tarefas por grupos distintos para uma melhor execução das mesmas, diferentemente de um projeto de menor escala.

Identificar a qualificação para as tarefas

O foco desta etapa é definir quais os níveis de qualificação e experiência necessários para a execução das tarefas definidas na etapa anterior, bem como a alocação do pessoal capacitado para realizá-las. Um exemplo seria a definição do escopo da implementação – definir o escopo de um projeto demanda uma maior experiência para seus executores, devido à necessidade de se ter uma visão sistêmica apurada. Por outro lado, o processo de elaboração de registros não demanda pessoal de elevada experiência para sua execução.

Estimar tempo de conclusão das tarefas

Essa etapa busca definir qual será a duração de cada tarefa estabelecida na fase anterior. Essa definição poderá ser feita através de um programa, experiências anteriores do consultor ou do próprio cliente. Qualquer fonte que venha a acrescentar para a precisão da estimativa do tempo de execução das atividades deve ser considerada, desde que avaliada cuidadosamente e confirmada a sua consistência.

DEADLINE

É o fim da linha ou prazo final. Geralmente esse termo é usado no mundo dos projetos, negócios e marketing para especificar que o prazo para entrega de determinada tarefa está chegando ao fim. É o limite estabelecido para a conclusão de uma atividade dentro de um cronograma. A expressão *deadline* teve sua origem durante a guerra. Os americanos estabeleciam um limite além do qual não poderia ser ultrapassado. Se ultrapassado, o sentinela atiraria. Era a linha da morte.

CAMINHO CRÍTICO

É representado como a progressão de tarefas-chave que necessitam ser completadas antes que outras tarefas se iniciem. É a sequência de atividades que devem ser concluídas no período estabelecido para que o cronograma possa ser finalizado no prazo definido.

Estabelecer *deadlines* ao longo do processo de implementação

Assim como em todos os processos de administração, um cronograma é necessário para o processo de implementação. Inicialmente o consultor deve avaliar cada tarefa estabelecida no cronograma e definir as mais importantes. A partir daí ele deve estabelecer **DEADLINES** para essas tarefas. Os *deadlines* podem ser definidos através do método do **CAMINHO CRÍTICO** (CPM – *Critical Path Method*), abordado mais à frente.

O estabelecimento de *deadlines* permite um melhor controle do tempo de execução das atividades. Eles funcionam como marco para a revisão do escopo da implementação definido anteriormente.

Definir os detalhes do plano de trabalho

Nesta etapa, ao definir os detalhes do plano de trabalho, o consultor define a relação das tarefas principais a serem executadas e quais subtarefas se fazem necessárias para sua execução. A esse desmembramento damos o nome de WBS (*Working Breakdown Structure* – Estrutura Analítica do Trabalho). A Abordagem PERT (*Program Evaluation and Review Technique* – Técnicas de Revisão e Avaliação do Programa) e o método CPM (*Critical Path Method* – Método do Caminho Crítico) são excelentes ferramentas para assegurar que as relações entre as tarefas foram propriamente feitas. Essas ferramentas serão abordadas mais detalhadamente adiante, na etapa de controle do processo de consultoria.

Rever e aprovar o plano de trabalho

A revisão e a aprovação do plano de trabalho objetivam garantir que ambas as partes – cliente e consultor – estejam de acordo em relação aos recursos necessários, data de início e fim do plano, bem como dos *deadlines* definidos anteriormente. Se o cliente, ao avaliar o plano de trabalho, informar a necessidade de mudanças, o plano deve ser ajustado e revisado posteriormente. No caso de validação do plano, o mesmo deve ser formalmente aprovado por escrito pelo cliente.

Atividade 2



Acerca do processo de implementação, relacione as etapas de implantação de uma consultoria com suas respectivas características:

- 1) Definir o escopo da implementação.
- 2) Definir tarefas a serem realizadas.
- 3) Identificar qualificação para as tarefas.
- 4) Estimar tempo para conclusão das tarefas.
- 5) Estabelecer *deadlines* ao longo da implementação.
- 6) Definir os detalhes para o plano de trabalho.
- 7) Rever e aprovar o plano.

- () A partir dela pode-se estimar qual o tempo de duração total da implementação.
- () Influi diretamente no tempo de duração do projeto de implementação da mudança.
- () Garante que cliente e consultor estejam de acordo com os recursos a serem utilizados, data de início e fim do plano, bem como dos *deadlines* definidos anteriormente.
- () Avalia cada tarefa do cronograma e define as atividades mais importantes, bem como o prazo para execução de cada uma delas.
- () Define os requisitos necessários para a execução das tarefas definidas para a implementação.
- () Revê o problema e o diagnóstico para que o consultor possa definir quais áreas apresentam necessidade de intervenção.
- () Define a relação das tarefas principais a serem executadas e as desmembra em subtarefas necessárias para sua execução.

Resposta Comentada

4, 2, 7, 5, 3, 1, 6.

As fases do processo de implantação de uma consultoria iniciam-se pela definição do escopo da consultoria que é a fase que o consultor define juntamente com a empresa os objetivos e as atividades (tarefas) que deverão ser desenvolvidas na consultoria. Após estas etapas faz-se a definição dos requisitos que são necessários para a execução das tarefas, ou seja, as necessidades ou expectativas que são expressas, geralmente, de forma implícita ou obrigatória. Normalmente, expectativa implícita significa que é uma prática costumeira ou usual para a organização, seus clientes e outras partes interessadas, e que a necessidade ou a expectativa sob consideração está implícita. A próxima etapa será a definição do tempo necessário para cada uma das atividades e o tempo final de cada uma das atividades e do caminho crítico e o detalhamento de todas as etapas do processo de consultoria que deverá ser revisto e aprovado pela empresa cliente.

TÉCNICAS DE APOIO À IMPLEMENTAÇÃO DE MUDANÇAS

O consultor não é apenas responsável pela introdução e implementação de mudanças na empresa-cliente, mas também pela transmissão dos conhecimentos necessários para que a empresa possa “caminhar com suas próprias pernas” após a implementação das mudanças.

Assim sendo, o consultor possui um importante papel no **desenvolvimento organizacional**, e este desenvolvimento diz respeito a toda a organização, de forma a estruturá-la para as novas situações. Alguns exemplos de técnicas de desenvolvimento organizacional para apoiar a implementação de mudanças são apresentados a seguir:

- desenvolvimento de equipe;
- abordagem dos relacionamentos intergrupais;
- reuniões de confrontação;
- exercícios de fixação de metas.

Vejamos agora essas técnicas mais detalhadamente:

a) Desenvolvimento de equipe

Essa técnica busca definir uma equipe gerencial e através de entrevistas, índices, discussões, etc., busca-se prover um **FEEDBACK 360°** aos membros da equipe e estabelecer como a efetividade dos resultados pode ser melhorada.

b) Abordagem dos relacionamentos intergrupais

O objetivo desta técnica é envolver diversos departamentos da organização, com o intuito de aumentar a interação entre os mesmos. Aqui são preparadas descrições de como cada grupo é visto pelos outros, e como cada grupo acha que é visto pelos demais grupos. O objetivo desta ferramenta é buscar a compreensão dos pontos de vista de outros departamentos em relação a um grupo em questão, a fim de obter uma base para o desenvolvimento de melhorias para no grupo.

c) Reuniões de confrontação

Tem o objetivo de alcançar melhor relacionamento intergrupar entre as diversas equipes.

É uma técnica de alteração comportamental utilizada com ajuda de um consultor interno ou externo. Dois grupos antagônicos em conflito

FEEDBACK 360°

ou sistema de avaliação de múltiplas fontes é uma técnica de avaliação para desenvolvimento de pessoal, no qual os participantes recebem simultaneamente *feedbacks* estruturados de seus superiores, subordinados, colegas de trabalho, clientes, fornecedores e outros. A grande vantagem desta técnica é a confiabilidade das informações e a criação de um ambiente no qual se tem o objetivo de desenvolvimento das pessoas.

(desconfiança recíproca, discordância, antagonismo, hostilidade, etc.) podem ser tratados através de uma reunião de confrontação que dura um dia, na qual cada grupo se autoavalia, bem como avalia o comportamento do outro, como se fosse colocado diante de um espelho.

Inclui os seguintes estágios:

- Cada grupo, separadamente, descreve a imagem que tem de si mesmo e do outro.
- Através de representantes, os grupos trocam informações sobre a imagem que têm um do outro. Ambos os grupos têm, agora, novos dados sobre a perspectiva segundo a qual são vistos pelo outro grupo.
- O próximo estágio não é reagir, mas reunir-se, separadamente com cada grupo, para ponderar sobre os comportamentos que podem ter conduzido à formação daquelas imagens.
- Essas hipóteses de comportamento são, então, compartilhadas e discutidas abertamente pelos dois grupos.
- No estágio final, os grupos trabalham juntos para reduzir a discrepância entre a autoimagem e a imagem que um grupo tem sobre o outro, considerando formas diferentes de relacionamento para os contatos futuros.

d) Exercícios de fixação de metas

Essa técnica de desenvolvimento busca o estabelecimento de metas a serem alcançadas por determinado funcionário ao longo de um determinado período de tempo. Essas metas são estabelecidas entre o próprio funcionário e seu superior imediato, e devem ser compatíveis com as metas globais da organização.

Anteriormente foram mencionadas algumas das várias técnicas que podem ser utilizadas pelo consultor para o desenvolvimento das pessoas frente às mudanças a serem implementadas. Porém, o importante aqui é a capacitação das pessoas para que através delas se obtenha uma implementação sustentável e de qualidade das mudanças na empresa-cliente.

Atividade 3

Estudo de Caso – Empresa Come Bem S/A



A empresa Come Bem S/A é uma empresa prestadora de serviços de *fast-food*. Ela começou muito pequena, mas hoje possui uma rede de cinco lojas na cidade de Volta Redonda. Quando abriu sua terceira loja, o Sr. Adolfo, proprietário da empresa, notou que a qualidade dos pratos servidos nesta terceira loja estava abaixo do padrão estabelecido nas outras duas lojas. Então, o Sr. Adolfo resolveu contratar você para ajudá-lo a solucionar o problema.

- a) Com base em seus conhecimentos sobre consultoria organizacional, aponte quais são as possíveis causas para o problema encontrado.
- b) Quais as ferramentas de apoio a mudanças que você utilizaria para solucionar os problemas existentes.

Resposta Comentada

As possíveis causas para os problemas que podem ser apontadas são:

- 1) Falta de padronização dos serviços e dos produtos.*
- 2) Problema de gerenciamento das pessoas.*
- 3) Falta de treinamento dos funcionários.*
- 4) Falta de um sistema de qualidade para que atinja os padrões estabelecidos para as outras lojas.*

Podem ser utilizadas as técnicas de confrontação, de fixação de metas, abordagem dos relacionamentos intergrupais para aproveitar os conhecimentos e os aprendizados gerados pelas duas primeiras lojas e o desenvolvimento das equipes de trabalho.

FERRAMENTAS DE CONTROLE

Esta última fase do processo de consultoria denomina-se controle, e busca avaliar os aspectos referentes ao planejamento e controle da implementação das mudanças definidas pelo consultor e empresa-cliente. Essa fase se utiliza de todos os dados definidos no planejamento da implementação, no início desta aula, e que valem ser lembrados: definir o escopo da implementação, definir tarefas a serem realizadas, identificar qualificação para as tarefas, estimar tempo para conclusão das tarefas, estabelecer *deadlines* ao longo da implementação, definir os detalhes para o plano de trabalho, rever e aprovar o plano.

Várias são as formas de se controlar a implementação. Dentre algumas ferramentas as mais usadas estão: WBS, diagrama de precedência/PERT, gráfico de Gantt e COM. Essas ferramentas são o nosso próximo foco de estudo. Cabe lembrar que dificilmente as ferramentas apresentadas a seguir serão utilizadas separadamente, uma vez que uma é complementar à outra.

Vejamos agora cada uma delas:

a) WBS e PERT

Ao iniciar a implementação das mudanças necessárias, o consultor tem definido qual o objetivo final desta fase, porém de início possui a visão geral do projeto que deve ser executado. Agora é necessário que o consultor desmembre o todo – ou seja, o projeto – em proporções que sejam passíveis de uma gestão mais precisa. Esse desmembramento do todo em partes é denominado WBS (*Work Breakdown Structure*). Cada uma dessas partes é composta por pacotes de trabalhos, onde são definidos os objetivos de cada um em termos de alocação de recursos, tempo de execução, custos, etc. É considerada a peça fundamental para o planejamento de um projeto. A WBS consiste em uma criteriosa decomposição tanto do produto quanto dos processos para obtê-lo, bem como das tarefas administrativas e/ou gerenciais necessárias.

Ela costuma ser apresentada de duas maneiras:

- sob a forma de um organograma, também conhecido como “árvore de decomposição do projeto”;
- como uma relação ou tabela.

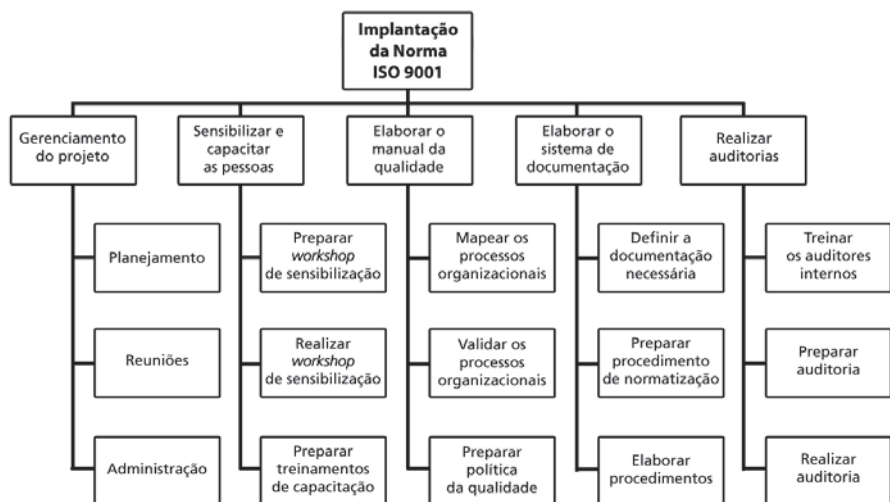


Figura 8.3: Modelo de uma WBS para a implantação da Norma ISO 9001.

Outro exemplo para ilustrar o WBS é a preparação de café. O objetivo final é o café preparado, e para tal é necessária uma sequência de atividades como:

- Colocar água na panela
- Ferver a água
- Separar a quantidade de pó de café
- Colocar pó no coador
- Separar o açúcar
- Coar o café
- Adicionar o açúcar
- Por o café na xícara

A segunda atividade (ferver a água) necessita de recursos como: fogão, panela, etc., bem como tempo para ser concluída e, obviamente, uma pessoa para sua execução.

A atividade de separar os ingredientes (café e açúcar) demanda, da mesma forma, recursos e tempo para sua execução, e pode ser efetuada paralelamente com a atividade de ferver a água. Cada uma das atividades terá sua respectiva demanda por recursos, tempo e custos.

Através do exemplo anterior, podemos definir um esquema com a ordem das atividades, suas respectivas durações e recursos necessários, conforme vemos na **Tabela 8.1**. A esse esquema dá-se o nome de diagrama de precedência ou PERT (*Program Evaluation and Review Technique* – Técnicas de Revisão e Avaliação de Programas).

Tabela 8.1: Estimativa de tempo e recursos

Atividade	Duração	Recursos (pessoas)
Colocar água na panela	1 minuto	1
Ferver a água	3 minutos	0
Separar a quantidade de pó de café	1 minuto	1
Colocar pó no coador	1 minuto	1
Separar o açúcar	1 minuto	0
Coar o café	2 minuto	1
Adicionar o açúcar	1 minuto	1
Pôr o café na xícara	1 minuto	1

O conceito de WBS foi criado nos Estados Unidos em 1957, juntamente com o PERT, para o desenvolvimento de um programa de mísseis, chamado Solaris. O nome WBS não foi utilizado, mas o PERT teve a abordagem de desmembramento do programa. O PERT/WBS é utilizado pelo departamento de defesa americano em diversos programas cujos projetos possuem alta complexidade, como programas de aeronaves, mísseis, espaciais, etc.

A partir dos dados fornecidos podemos montar o diagrama de precedência das atividades para a preparação do café – **Tabela 8.2**. O PERT tem o objetivo de ordenar as atividades e estabelecer precedência de cada tarefa, bem como a definição de tarefas com execução simultâneas. Atividades como separar o pó de café, colocar pó no coador, podem ser feitas ao mesmo tempo em que se põe água na panela, desde que haja duas pessoas na preparação do café.

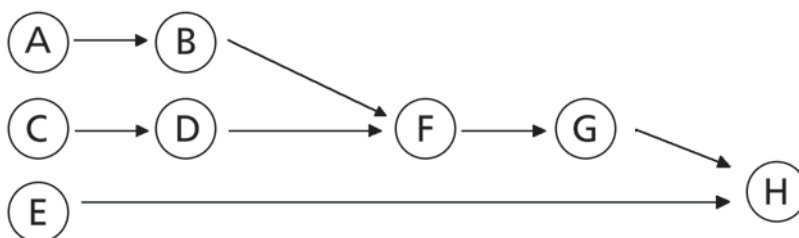
Tabela 8.2: Relações de precedência

Código	Atividade	Atividades antecessoras imediatas
A	Colocar água na panela	-
B	Ferver a água	A
C	Separar a quantidade de pó de café	-
D	Colocar pó no coador	C
E	Separar o açúcar	-
F	Coar o café	B e D
G	Adicionar o açúcar	F
H	Pôr o café na xícara	E e G

As atividades A, C e E podem ser executadas de forma paralela e no mesmo momento, porque não existe nenhuma relação de dependência em relação a uma atividade anterior.

A atividade B só poderá ser iniciada quando a atividade A tiver terminado, e a atividade D só poderá ser iniciada quando a atividade C tiver sido concluída. Isto quer dizer que a atividade B depende de A para iniciar e a atividade D depende de C para iniciar.

Já a atividade F depende de B e D para ser iniciada. A atividade G depende de F para ser iniciada e a atividade H somente poderá ser iniciada quando as atividades G e E estiverem finalizadas. Assim, chegamos ao diagrama a seguir:

**Figura 8.4:** Diagrama de precedência (PERT) elaborado a partir da Tabela 8.2.

Com essas ferramentas temos a visão clara de como será o preparo do café, bem como quais recursos serão necessários e qual será o tempo e o momento para a execução de cada tarefa.

b) Gráfico de Gantt

Ao combinarmos as estimativas de duração de cada atividade com o diagrama de precedência, podemos elaborar um gráfico de **GANTT**, que nada mais é do que uma linha do tempo sobre a qual são colocadas as atividades a serem desempenhadas em seus respectivos momentos de execução, conforme a seguir:

A **Figura 8.5** nos mostra as atividades dispostas sobre uma linha do tempo, onde cada atividade apresenta seu tempo de duração, bem como seu momento de início e término. A atividade A, por exemplo, começa em 0 e possui a duração de 1 minuto. A atividade B se inicia após o término da atividade A, que é sua precedente, e possui a duração de 3 minutos. Desta mesma forma o gráfico é preenchido com as demais atividades.

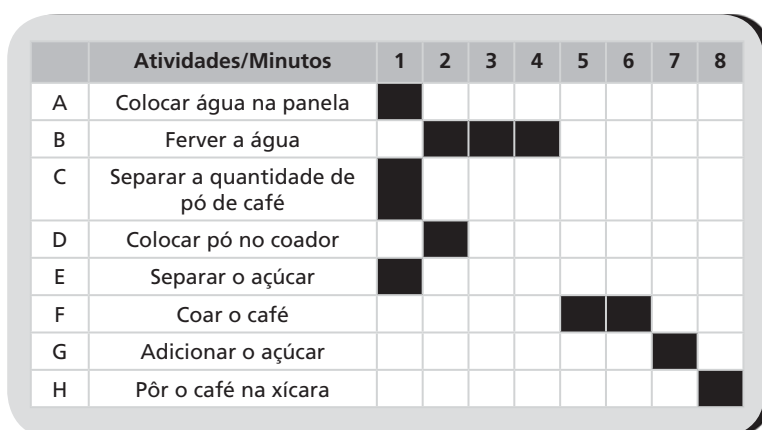


Figura 8.5: Gráfico de Gantt.

HENRY GANTT (1861-1919)

Nasceu em Maryland nos Estados Unidos e trabalhou como assistente direto de Frederick Taylor. Em 1903 apresentou à ASME (Associação Americana de Engenharia Mecânica) um trabalho no qual desenvolveu um método gráfico de acompanhamento de fluxos da produção, método que se tornaria conhecido como gráfico de Gantt. Durante a Primeira Guerra Mundial, trabalhou para o governo dos Estados Unidos na coordenação da produção de munição e arsenais militares. Coordenou a construção de 533 navios e, no final da guerra, os americanos tinham 341 estaleiros com 350.000 trabalhadores que haviam construído 1.300 navios em 18 meses.

c) Método do Caminho Crítico - CPM

Na programação PERT, uma ferramenta eficaz para a análise do tempo de duração do projeto é o método CPM (*Critical Path Method – Método do Caminho Crítico*). O objetivo do CPM é definir qual o menor tempo de duração para o projeto em questão através das *atividades críticas*. São definidas como *atividades críticas* aquelas nas quais um atraso, em qualquer uma delas, ocasionará atraso no tempo de conclusão do projeto.

No exemplo da preparação do café, podemos observar que algumas atividades, como separar o pó de café e separar o açúcar, podem ser antecipadas ou postergadas e não terão influência no tempo total da preparação. Por outro lado, atrasos em tarefas como colocar água na panela, ferver a água, coar o café e adicionar açúcar acarretarão atraso no tempo total de preparo. Isso ocorre pelo fato de não haver folga entre essas atividades, fazendo com que alterações em seu tempo de execução impactem diretamente no tempo total do projeto.

As atividades são representadas graficamente conforme o modelo da Figura 8.6.



Figura 8.6: Representação da atividade.

Legenda

Tempo mais cedo de início – PDI: é o mais cedo que determinada atividade pode iniciar.

Tempo mais cedo de término – PDT: é o mais cedo que determinada atividade pode ser concluída.

Tempo mais tarde de início – UDI: é o momento mais tarde que determinada atividade pode ser iniciada, sem causar o atraso do projeto.

Tempo mais tarde de término – UDT: é o momento mais tarde que determinada atividade pode ser concluída, sem causar o atraso do projeto.

No exemplo do café, iniciamos o preenchimento do CPM com aquelas que podem ter início com o instante mais cedo possível, ou seja, o instante “zero”.

Dessa forma, as atividades A, C e E possuem como tempo mais cedo de início o instante zero, conforme a **Figura 8.7**. A partir daí consideramos o tempo de duração de cada atividade para determinar o *tempo mais cedo de término*.

A atividade A, por exemplo, começa no instante 0 e possui a duração de 1 minuto, assim, possui o *tempo mais cedo de término* igual a 1. A atividade B depende de A, sendo iniciada no instante 1 (onde terminou sua atividade predecessora A), e possui a duração de 3 minutos; com isso ela possui o *tempo mais cedo de término* igual a 4. O processo de definição do *tempo mais cedo de início e término* segue a mesma lógica até o fim das atividades. O processo de definição pode ser acompanhado no gráfico abaixo:

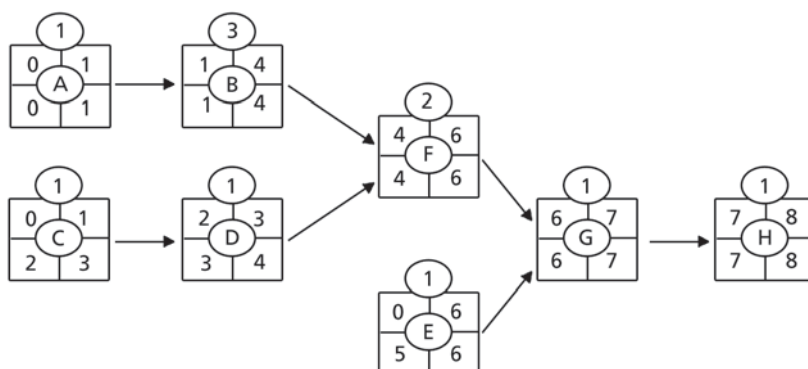


Figura 8.7: Ilustração do cálculo do tempo mais cedo e mais tarde de início e término da preparação do café.

O tempo mais cedo que cada atividade pode iniciar e terminar já foi definido. Agora vamos à definição dos *deadlines* de cada atividade, ou seja, o seu tempo mais tarde de início e de término.

Como observamos até agora, a duração total do preparo do café é de 8 minutos, caso não ocorram imprevistos e nenhuma atividade sofra atraso. Mas como já sabemos, imprevistos são as coisas mais comuns na área de gestão. Assim sendo, cabe aqui uma pergunta: Como saberemos se um atraso ocorrido irá alterar o prazo estabelecido para a conclusão do “projeto”? (No nosso caso o preparo do café.) Isso é possível ao definirmos qual é o tempo mais tarde de início e de término de cada atividade. O cálculo é o seguinte:

Começamos a partir da última atividade em questão, neste caso a atividade H. O término do projeto e da atividade H é no minuto 8, e sua duração é de 1 minuto, logo o *deadline* para o início desta atividade é o minuto 7. Isso ocorre porque, com a duração de 1 minuto da atividade, qualquer atraso que fizesse com que ela fosse iniciada após o minuto 7 iria ultrapassar a duração de 8 minutos do projeto. Assim, se a atividade H for iniciada, por exemplo, em 7 minutos e meio, o final do projeto seria atrasado em meio minuto, o que comprometeria o prazo final da atividade e, como consequência, o prazo final do projeto.

A atividade G, antecessora a H, terá seu tempo mais tarde de término igual ao tempo mais tarde de início da atividade H, que é 7, e tempo mais tarde de início igual a 6 devido a sua duração de 1 minuto. Assim, o tempo mais tarde de término de uma atividade será sempre igual ao tempo mais tarde de início da atividade seguinte (acompanhando o fluxo do projeto).

Através da **Figura 8.5** é possível acompanhar o cálculo do tempo mais tarde de início e fim de todo projeto, que segue a mesma lógica das atividades G e H.

Através dos cálculos apresentados, podemos definir qual o caminho crítico, que representa o fluxo no qual não é possível ter nenhum atraso, ou onde o tempo mais cedo de início e de término é igual ao tempo mais tarde de início e término, respectivamente – no caso de nosso exemplo, a sequência A, B, F, G e H. O atraso em qualquer uma dessas atividades ocasionará em atraso na execução de todo o projeto.

Atividade 4



Consideremos a atividade “trocar o pneu furado de um carro”.

- Analise o WBS a seguir:

Atividades necessárias para duas pessoas trocarem o pneu de um carro:

- Pegar a chave de roda.
- Pegar o macaco.
- Afrouxar o parafuso da roda com pneu furado.
- Levantar o carro.
- Retirar o parafuso da roda do pneu furado.
- Retirar a roda com o pneu furado.
- Pegar o estepe no porta-malas.
- Pôr o estepe.
- Colocar os parafusos no estepe.
- Abaixar o carro.
- Apertar o parafuso.

a) Preencha o quadro a seguir:

	Atividade	Duração	Atividade antecessora imediata
A	Pegar a chave de roda	1 min	
B	Pegar o macaco	1 min	
C	Afrouxar o parafuso da roda com pneu furado	2 min	
D	Levantar o carro	3 min	
E	Retirar o parafuso da roda do pneu furado	3 min	
F	Retirar a roda com o pneu furado	3 min	
G	Pegar o estepe no porta-malas	1 min	
H	Pôr o estepe	2 min	
I	Colocar os parafusos no estepe	2 min	
J	Abaixar o carro	2 min	
L	Apertar o parafuso	2 min	

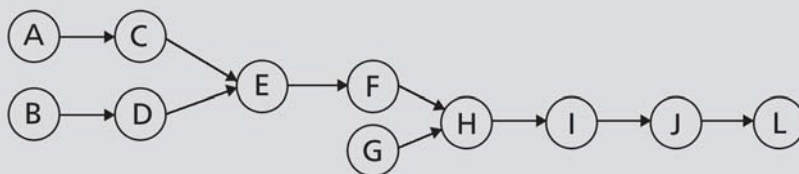
- b) Elabore o diagrama de precedência.
 c) Elabore o diagrama de Gantt.
 d) Determine o caminho crítico de sucesso.

Resposta Comentada

a)

	Atividade	Duração	Atividade antecessora imediata
A	Pegar a chave de roda	1 min	--
B	Pegar o macaco	1 min	--
C	Afrouxar o parafuso da roda com pneu furado	2 min	A
D	Levantar o carro	3 min	B
E	Retirar o parafuso da roda do pneu furado	3 min	C e D
F	Retirar a roda com o pneu furado	3 min	E
G	Pegar o estepe no porta-malas	1 min	--
H	Pôr o estepe	2 min	F e G
I	Colocar os parafusos no estepe	2 min	H
J	Abaixar o carro	2 min	I
L	Apertar o parafuso	2 min	J

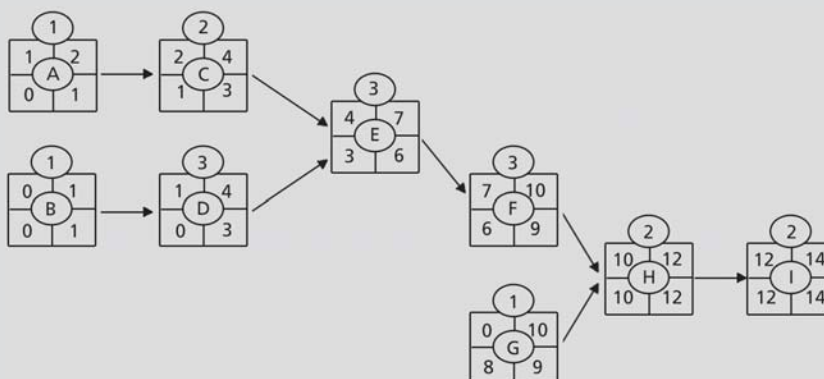
b)



c)

Atividades/ Minutos	Minutos																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Pegar a chave	■																
Pegar o macaco	■																
Afrouxar o parafuso da roda com pneu furado		■	■														
Levantar o carro		■	■														
Retirar o parafuso da roda do pneu furado				■	■	■											
Retirar a roda com o pneu furado							■	■	■								
Pegar o estepe no porta-malas									■								
Pôr o estepe										■	■						
Colocar os parafusos no estepe												■	■				
Abaixar o carro														■	■		
Apertar o parafuso																■	■

d) B-D-E-F-H-I-L



CONCLUSÃO

A fase de implementação deve ser executada após um planejamento detalhado de todas as atividades a serem desempenhadas, incluindo a capacitação e a seleção do pessoal necessário, bem como a capacitação do pessoal que estará operando diretamente com as mudanças. Após o planejamento, o consultor deve garantir que tudo está ocorrendo como o planejado através de diversas ferramentas de controle disponíveis. Nesta fase, deve ser levado em consideração não só o processo em si, mas a preparação da organização para a aceitação das mudanças a serem implementadas, sendo as pessoas da organização peças-chave tanto para o sucesso da implementação, quanto para a sustentabilidade das mudanças implementadas.

Atividade Final

A empresa XYG Consultoria recebeu uma demanda para realização de uma pesquisa de mercado. Após uma reunião com os clientes, os consultores da empresa se reuniram e definiram como atividades a serem desenvolvidas as abaixo listadas.



Código	Atividade	Duração (dias)	Precedência	Responsável
1	Identificar consumidores-alvo	5	--	Andréia
2	Esboçar questionário	10	1	Andréia
3	Questionário teste piloto	5	2	Andréia
4	Concluir questionário	5	3	Andréia
5	Imprimir questionário	5	4	Ricardo
6	Preparar etiquetas para mala direta	10	1	Ricardo
7	Enviar questionário – coletar respostas	30	6	Ricardo
8	Desenvolver <i>software</i> de análise de dados	15	4	Jorge
9	Desenvolver dados para teste de <i>software</i>	10	8	Andréia
10	Testar <i>software</i>	10	9	Jorge
11	Inserir dados de resposta	10	7;9	Fabício
12	Analisar resultados	5	11	Fabício
13	Preparar relatório	5	12	Fabício

Vale ressaltar que a empresa XYG Consultoria trabalha, normalmente, no horário comercial (8 às 12 e de 14 às 18 horas), de segunda a sexta-feira. Sábados e domingos são considerados período de folga. Os consultores designados para participarem deste projeto serão Andréia, Ricardo, Jorge e Fabrício. No momento em que eles estiverem trabalhando neste projeto, a dedicação dos mesmos será total.

Com base nestas informações elabore:

- O caminho crítico deste projeto;
- O tempo necessário para que o projeto seja realizado, em dias úteis.

Resposta Comentada

a) O caminho crítico é 1, 2, 3, 4, 8, 9, 11, 12 e 13, porque conforme a tabela abaixo e conforme foi visto na teoria, as atividades que possuem folga livre (FL) igual a zero fazem parte do caminho crítico.

Código	Duração (dias)	Precedência	PDI	PDT	UDI	UDT	FL	FT
1	5	-	1	5	1	5	0	0
2	10	1	6	15	6	15	0	0
3	5	2	16	20	16	20	0	0
4	5	3	21	25	21	25	0	0
5	5	4	26	30	26	30	40	40
6	10	1	6	15	11	20	5	45
7	30	6	16	45	21	50	5	50
8	15	4	26	40	26	40	0	50
9	10	8	41	50	41	50	0	50
10	10	9	51	60	56	65	5	55
11	10	7; 9	51	60	51	60	0	55
12	5	11	61	65	61	65	0	55
13	5	12	66	70	66	70	0	55

b) 70 dias úteis, porque se não acontecerem atrasos nas atividades, a UDT final do projeto é igual a 70, conforme a tabela anterior.

RESUMO

Para uma implementação ter sucesso o consultor deve atentar-se para três fases necessárias para amenizar os impactos das mudanças nas organizações, uma vez que as mesmas têm profundo impacto sobre toda a organização. São elas: descongelamento, mudança e recongelamento.

O planejamento é uma parte muito importante para a implementação, onde todas as ações necessárias são estabelecidas como: definição do escopo da implementação, definição das tarefas a serem realizadas, identificação e qualificação para as tarefas, estimativa do tempo para conclusão das tarefas, estabelecimento de *deadlines* ao longo da implementação, definição dos detalhes para o plano de trabalho e revisão e aprovação do plano.

Para a sustentabilidade de seus serviços, o consultor é responsável pela capacitação do pessoal da organização, tendo assim um importante papel no desenvolvimento organizacional, para isso ele conta com técnicas como: desenvolvimento de equipe, abordagem dos relacionamentos intergrupais, reuniões de confrontação, exercícios de fixação de metas, dentre outros.

Para o controle das atividades da implementação, o profissional de consultoria dispõe de ferramentas como o WBS, PERT, o gráfico de Gantt, e CPM. O WBS e o PERT são o desmembramento do projeto de implementação de mudanças em partes menores para uma melhor gestão do mesmo, enquanto o gráfico de Gantt e o método do caminho crítico são responsáveis pelo controle cronológico do projeto de implementação de mudanças.

A pesquisa-ação no contexto da consultoria organizacional

Ricardo Thielmann

AULA

9

Meta da aula

Apresentar os conceitos relacionados à pesquisa-ação e à sua aplicação no contexto da consultoria organizacional.

objetivos

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:

- 1 definir o que é pesquisa-ação;
- 2 descrever os princípios da metodologia da pesquisa-ação no contexto organizacional;
- 3 estabelecer os procedimentos para aplicação da metodologia da pesquisa-ação nas organizações e no contexto da consultoria organizacional.



INTRODUÇÃO

A pesquisa-ação é um método usado nas ciências sociais e médicas desde a metade do século XX. Porém, somente no final dos anos 90 é que esse método de pesquisa passou a ser utilizado de forma mais sistemática para estudar problemas e disfunções organizacionais. Esse método produz resultados de pesquisas de alta relevância, porque ele está baseado em ações práticas e em soluções imediatas de problemas fundamentados em informações teóricas. Mais no final do século XX, a pesquisa-ação assumiu papel relevante em pesquisas na área de sistemas de informações. Curiosamente, essa metodologia de pesquisa teve (e ainda tem) uma relativa difusão e sucesso, dentro de disciplinas que não têm, tradicionalmente, como base a experiência de campo (“observação participante”).

As metodologias participativas, como apontado por Thiollent (2002), têm adquirido maior aplicação em áreas de educação e organização, principalmente em países anglo-saxônicos. Ademais, conseguiram reconhecimento em certos organismos internacionais. Nesse último contexto, equipes de especialistas lidam de modo participativo com os *stakeholders* implicados em programas sociais, planos de desenvolvimento rural, local ou sustentável, em educação e gestão voltadas para o meio ambiente.

A pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com a resolução de um problema coletivo e em que os pesquisadores e os clientes que representam a situação ou problema estão envolvidos de modo cooperativo (THIOLLENT, 1997). A pesquisa-ação é um método de condução de pesquisa aplicada, orientada para elaboração de diagnósticos, identificação de problemas e busca de soluções.

Os pesquisadores que utilizam a pesquisa-ação como método de pesquisa acreditam que a complexidade dos sistemas sociais não permite reducionismos ou simplificações para estudos significativos. Isso significa que a pesquisa-ação vê o contexto organizacional como um ambiente complexo e que apresenta muitas disfunções organizacionais que deverão ser diagnosticadas e posteriormente solucionadas.

DEFINIÇÃO DE PESQUISA-AÇÃO

A pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social que embasa trabalhos onde os resultados são obtidos através da interação entre o pesquisador (consultor) e os membros das organizações, ou seja, as soluções dos problemas serão concebidas pelos membros da organização.

Em termos simplificados, a pesquisa-ação é uma forma de **LEARNING BY DOING**, ou seja, um grupo de pessoas identifica um problema, busca alternativas para solucionar esse problema e implementa a solução, verificando se os resultados são satisfatórios. Se não forem, reinicia-se o processo.

A pesquisa-ação não pretende ser uma técnica a ser aplicada para resolver pequenos problemas gerenciais ou administrativos. É uma proposta de pesquisa mais ampla para tratar de problemas mais complexos, principalmente em situações insatisfatórias ou de crise.

A proposta da utilização da pesquisa-ação no contexto organizacional está fundamentada em um procedimento de caráter interrogativo-crítico (THIOLLENT, 1997).

A metodologia é interrogativa quando procura dar ênfase ao questionamento que se baseia na formulação de perguntas pelos atores acerca da situação na qual estão envolvidos. É crítica quando procura não aceitar as explicações espontâneas que são dadas pelos atores ou pelo senso comum, ou seja, se os pesquisadores e os demais participantes já têm soluções prontas, a pesquisa não se faz necessária.

A pesquisa-ação é um tipo de intervenção no contexto organizacional que tem como características o compromisso participativo, orientado para a interrogativa-crítica e compromissado com melhorias e mudanças.

LEARNING BY DOING

É uma forma de aprendizagem organizacional onde se aprende pela prática.

É uma forma de resolver problemas que envolve a aplicação de um processo produtivo num dado meio ambiente. Um bom exemplo que demonstra a utilização do *learning by doing* é a solução de problemas relacionados ao funcionamento de um novo equipamento que está sendo instalado em uma empresa.

À medida que se utiliza o equipamento e problemas relacionados ao funcionamento do mesmo aparecem, são desenvolvidas soluções para tais problemas. Outro exemplo de “aprender fazendo” é quando se aprende a andar de bicicleta.

Outros autores, dentre eles Lindgren et al. (2004), caracterizam a pesquisa-ação como sendo um método de intervenção que permite ao pesquisador (consultor) testar hipóteses sobre o fenômeno ou problema de interesse, implementando e acessando as mudanças em um cenário real. Na pesquisa-ação, o pesquisador (consultor) assume a responsabilidade não apenas de assistir os atores envolvidos através da geração de conhecimento, mas também de aplicação desse conhecimento.

Segundo Hult (1980), a pesquisa-ação apresenta quatro principais características, a saber:

1. Ela tem como objetivo principal uma melhor compreensão de uma situação social, com ênfase na natureza complexa e multivariada do domínio social.
2. A pesquisa-ação ao mesmo tempo ajuda a resolver problemas práticos e amplia o conhecimento científico. A partir dessa característica surgem dois importantes processos. Em primeiro lugar, existem muitas hipóteses interpretativas que são feitas através da observação e, em segundo lugar, o investigador intervém na configuração do problema.
3. Ela é realizada colaborativamente e reforça as competências dos respectivos intervenientes. Assim ampliam-se as competências, como resultado inevitável de colaboração.
4. Ela é, principalmente, aplicável para a compreensão dos processos de mudanças em sistemas sociais.

Atividade 1

Entre as alternativas abaixo, marque aquela que está completamente correta sobre o que é a pesquisa-ação.



- a) Na pesquisa-ação o pesquisador (consultor), além de realizar o diagnóstico, também participa do processo de intervenção na solução dos problemas organizacionais.
- b) Na pesquisa-ação o pesquisador faz apenas o diagnóstico organizacional e não participa da intervenção durante a solução dos problemas organizacionais.
- c) Na pesquisa-ação o pesquisador (consultor), além de realizar o diagnóstico, também participa do processo de identificação de problemas organizacionais e intervenção na solução dos mesmos.
- d) A pesquisa-ação pressupõe que existem disfunções organizacionais que compro-

metem os resultados organizacionais, porém o pesquisador (consultor) realiza uma intervenção pontual, para solucionar problemas pontuais.

e) A pesquisa-ação é uma metodologia de pesquisa social que busca solucionar problemas complexos em ambientes complexos. O pesquisador (consultor) é responsável pela condução do processo de pesquisa-ação, porém as etapas de desenvolvimento da metodologia são realizadas em conjunto com os participantes da organização.

Aponte os acertos e os erros em relação às afirmações corretas e incorretas.

Resposta Comentada

A opção A está parcialmente correta, pois falta a informação de que a pesquisa-ação é uma metodologia feita de forma participativa, onde ocorre uma grande interação entre o consultor e as pessoas da organização.

A opção B está completamente incorreta, porque o consultor não faz apenas o diagnóstico; ele participa de todo o processo.

A opção C está correta, porém falta a ênfase na grande interação entre o consultor e as pessoas da organização e a busca de soluções de problemas complexos.

A opção D está completamente incorreta, porque a pesquisa-ação não busca a solução de problemas pontuais.

A opção completamente correta é a afirmativa E. A pesquisa-ação, como metodologia que tem como finalidade a solução de problemas é feita de forma participativa, e o pesquisador (consultor) assume um compromisso de participação no processo para solucionar os problemas organizacionais. O pesquisador (consultor) assume uma posição de participante de todo o processo, assim como os indivíduos da organização. O pesquisador (consultor) não apresenta soluções prontas e padronizadas. É através da participação do grupo formado que o diagnóstico, a identificação dos problemas e as propostas de soluções são realizadas.

PRINCÍPIOS NORTEADORES DA PESQUISA-AÇÃO

A pesquisa-ação refere-se a uma classe de abordagens de investigação, em vez de um único método de pesquisa. Como uma classe, as várias formas de pesquisa-ação compartilham algumas características, e essas características distinguem a pesquisa-ação quando comparadas com

outras abordagens de investigação social. Um cuidadoso levantamento da literatura sobre pesquisa-ação permite generalizar quatro características comuns entre as várias abordagens, a saber:

- (1) uma ação e mudança orientação;
- (2) um problema foco;
- (3) um processo "orgânico" que envolve sistematização e, por vezes, envolve fases de interação; e
- (4) colaboração entre os participantes (PETERS, 1984).

O domínio ideal do método da pesquisa-ação é caracterizado por um ajuste social, em que:

1. o pesquisador está envolvido ativamente, com o benefício esperado para ambos, investigador e organização;
2. os conhecimentos obtidos podem ser imediatamente aplicados;
3. a investigação é um processo (normalmente cíclico) que associa teoria e prática (BASKERVILLE, 1996).

A pesquisa-ação e o processo típico de consultoria organizacional contêm similaridades substanciais. Verifica-se na literatura sobre consultoria organizacional que muitos conceitos utilizados vieram da pesquisa-ação, principalmente em relação aos ciclos ou processo. Porém, são apontadas duas grandes diferenças. A primeira é a motivação, ou seja, na pesquisa-ação a motivação para os investigadores é a geração de publicações científicas. No caso da consultoria organizacional a motivação é comercial, incluindo a reserva das soluções que foram desenvolvidas e o conhecimento gerado da qual a empresa de consultoria é proprietária e não deve ser compartilhado com a sociedade. O segundo fator é o compromisso. Enquanto na pesquisa-ação o compromisso é com a geração de conhecimento para a sociedade, na consultoria organizacional o compromisso é na geração de conhecimento para a empresa-cliente.

O modelo de consultoria que prevalece é, certamente, a "compra de informações ou serviços de pessoas qualificadas". O comprador, um administrador qualquer, ou algum grupo da organização define uma necessidade - algo que deseja saber ou alguma atividade que quer ver levada a cabo (e, se achar que a própria empresa não possui tempo ou capacidade para tanto, procurará um consultor para satisfazer essa necessidade). Por exemplo:

- 1) Um administrador de empresa poderá querer saber como um determinado grupo de consumidores reage ao lançamento de um novo produto, ou como planejar e executar a instalação de uma fábrica de forma eficiente, ou como elaborar um sistema de contabilidade que aproveite ao máximo a capacidade de um computador;
- 2) um dirigente poderá querer descobrir a maneira mais eficiente de organizar um grupo. Isso requereria um levantamento de suas atividades, atitudes e hábitos de trabalho;
- 3) um dirigente de empresa pode querer estabelecer procedimentos para uma pesquisa sobre o moral de suas unidades de produção ou analisar a qualidade de algum produto complexo.

No primeiro dos exemplos acima citados, o gerente deseja informações; nos dois últimos exemplos, deseja comprar um serviço do consultor. Em cada um desses casos, supõe-se que o administrador saiba que tipo de informação ou serviço ele procura. Portanto, o bom êxito da consultoria depende:

- a) do fato de o administrador ter diagnosticado corretamente suas necessidades;
- b) do fato de ele ter comunicado, com exatidão, suas necessidades ao consultor;
- c) do fato de ele ter avaliado, de forma precisa, a capacidade do consultor em fornecer o tipo certo de informação ou serviço;
- d) do fato de ele ter considerado as consequências de levantar informações através de um consultor e/ou as consequências de implantar as mudanças que possam ser recomendadas pelo consultor (SCHEIN, 1969).

A reação frequentemente manifestada pelos administradores com relação à má qualidade do serviço que eles consideram ter recebido de seus consultores é facilmente explicável se considerar quantas coisas têm que correr bem para que o modelo da compra de serviços especializados possa ser bem-sucedido.

Contrastando com esse modelo, a pesquisa-ação coloca o administrador e o consultor num trabalho conjunto de diagnose. O pesquisador/consultor pretende abordar uma organização sem a determinação precisa de uma missão ou necessidade, uma vez que ele se baseia na suposição subjacente de que a maior parte das organizações tem probabilidade de se tornar mais eficiente do que são, se for possível identificar que processos (grupos de trabalho, relações interpessoais, comunicações, relações intergrupais, etc.) necessitam de aperfeiçoamento. Uma suposição, intimamente relacionada com esta, é a de que nenhuma forma organizacional é perfeita e apresenta disfunções, a de que toda forma organizacional apresenta pontos fortes e fracos. O pesquisador/consultor procuraria evitar que o administrador, com o qual ele está trabalhando, se lance num programa de ação, particularmente se ele envolver qualquer tipo de mudança na estrutura organizacional, antes que a própria organização tenha realizado um completo diagnóstico e avaliação das forças e fraquezas da atual estrutura.

A importância da diagnose em conjunto deriva do fato de que raramente o consultor pode conhecer suficientemente a organização ou aprender o bastante a seu respeito para saber, com segurança, qual o melhor curso de ação que deveria ser recomendado para um grupo particular de pessoas, com os seus particulares conjuntos de tradições, estilos e personalidades. Contudo, o consultor pode ajudar o administrador a tornar-se um diagnosticador suficientemente bom e indicar alternativas que permitam a resolução do problema pelo administrador.

Atividade 2

A partir dos conceitos apresentados sobre os princípios norteadores do processo de pesquisa-ação e dos estudos realizados na Aula 5 sobre o processo de consultoria organizacional, aponte as principais características que aproximam essas duas abordagens.

Resposta Comentada

A pesquisa-ação oferece uma série de conceitos que normalmente são utilizados no processo de consultoria organizacional. Esses conceitos estão relacionados à forma de implementação das ações que serão desenvolvidas a partir do diagnóstico organizacional. Lembramos que o pesquisador/consultor na pesquisa-ação deverá ter uma integração muito grande com o administrador da empresa. Da mesma forma, em uma consultoria organizacional o consultor deve buscar uma integração com as pessoas da organização que receberá a consultoria. O consultor, enquanto agente de mudança organizacional, é um conceito que deriva da pesquisa-ação.

FASES DA PESQUISA-AÇÃO

Apresentamos a seguir uma divisão da pesquisa-ação em diversos estágios. É preciso notar, contudo, que esses estágios se interagem e se sobrepõem uns aos outros.

As fases são as seguintes:

1. Contato inicial com a organização do cliente.
2. Definição da relação, contrato formal e contrato psicológico.
3. Diagnóstico.
4. Reunião de apresentação do diagnóstico.
5. Planejamento das ações.
6. Implementação das ações.
7. Avaliação e controle.
8. Aprendizagens realizadas.
9. Conclusão.

Vejamos agora o detalhamento de cada uma dessas fases.

Contato inicial com a organização do cliente



Um contato inicial é feito quando algum membro da organização do cliente faz contato com o consultor. Nesse momento o cliente indica que está percebendo um problema que ele julga não estar sendo resolvido pelos procedimentos organizacionais normais, ou ele está vendo uma lacuna que não pode ser preenchida pelos recursos organizacionais normais.

Nesse momento o consultor organizacional não consegue identificar qual é o verdadeiro problema, e por isso só concorda em discutir o assunto mais tarde, numa reunião de reconhecimento mútuo.



A reunião de reconhecimento é geralmente mantida entre o contato, um ou mais de seus assistentes e o consultor. Em geral, o consultor e o contato já decidiram, numa discussão anterior, quais seriam as outras pessoas presentes ao encontro. Nesse encontro serão definidas as relações entre o consultor e a empresa que receberá o trabalho.

A partir desse encontro inicial e fechado, o acordo entre as partes, deve-se fazer o contrato. Existem dois aspectos no contrato: um é a decisão formal com respeito a quanto tempo será dedicado à consultoria, que serviços serão executados e qual forma e montante de pagamento serão empregados; o outro aspecto refere-se ao "contrato psicológico" - o que, basicamente, o cliente e o consultor esperam ganhar com o relacionamento. É importante tanto para o cliente quanto para o consultor que eles explorem os dois aspectos do contrato e não apenas os aspectos formais (SCHEIN, 1969).

No aspecto psicológico o consultor deve descobrir, o quanto antes, todas as expectativas que possam estar sendo deliberadamente ou, por descuido, ocultadas pelo cliente.

Diagnóstico



O diagnóstico corresponde à identificação dos principais problemas que são as causas subjacentes da necessidade de mudança na organização. O diagnóstico envolve autointerpretação dos complexos problemas organizacionais, não através de redução e simplificação, mas sim de uma forma holística. Esse diagnóstico irá desenvolver certos pressupostos teóricos, ou seja, hipóteses de trabalho sobre a natureza da organização e seus problemas.

Reunião de apresentação do diagnóstico

Será agendada uma reunião com a empresa cliente para apresentar o diagnóstico realizado. Nessa reunião devem ser pontuados os pontos fortes da empresa e as oportunidades de melhorias.

Planejamento das ações

Essa atividade especifica as ações que devem ser tomadas para melhorar os problemas encontrados na fase do diagnóstico. A definição das ações previstas é guiada por um quadro teórico, o que indica tanto algum estado futuro desejado para a organização, quanto as mudanças que permitam alcançar este estado.

Os consultores iniciam a prática, que ocorre através de seminários para guiar a ação. Os seminários em grupo são operacionalizados, sendo o grupo permanente composto pelos promotores da consultoria, por membros da gerência de diversas áreas e categorias profissionais e por consultores ou pesquisadores externos. Segundo Krafra (2007), as principais funções do grupo permanente, que tem poder de decisão para conduzi-las, são as seguintes:

- 1) definição dos temas e problemas prioritários a serem investigados;
- 2) elaboração da problemática na qual serão tratados os problemas e as correspondentes hipóteses de pesquisa;
- 3) coordenação de atividades em sintonia com o trabalho dos outros grupos e com as ações de formação;
- 4) centralização de informações provenientes de diversas fontes;
- 5) interpretação dos resultados;
- 6) busca de soluções e propostas de ação;
- 7) acompanhamento de ações implementadas e avaliação de resultados;
- e 8) divulgação de resultados pelos canais apropriados.

Implementação das ações

Esta fase é caracterizada pela implementação das ações que foram planejadas, visando à realização da mudança. Nesse momento, tanto consultores como administradores e funcionários participam do processo de implantação das ações.

Várias formas de intervenção estratégica podem ser adotadas. Por exemplo, a intervenção poderá ser diretiva, na qual o consultor dirige a mudança, ou não diretiva, em que a mudança é realizada de forma indireta. Intervenções pontuais também podem ser adotadas, tais como o recrutamento de novos profissionais que serviriam como catalisadores das mudanças.

Avaliação e controle

A avaliação inclui determinar se os efeitos teóricos da ação foram alcançados e se esses efeitos aliviaram os problemas diagnosticados. Quando a mudança foi bem-sucedida, a avaliação deve perguntar criticamente se as ações realizadas, rotineiras ou não, foram a única causa do sucesso. Quando a mudança não for bem-sucedida, deve ser montado um conjunto de ações que deverão ser utilizados na próxima iteração, ou seja, no próximo ciclo de investigação (incluindo a adaptação das hipóteses).

Aprendizagens realizadas

Nesta fase o conhecimento gerado no processo de implementação das ações, avaliação e controle é compartilhado para toda a organização com o objetivo de tornar acessível a todos as práticas utilizadas na solução do problema diagnosticado. Essas práticas poderão ser utilizadas posteriormente para a solução de outros problemas organizacionais.

CONCLUSÃO



É o encerramento da intervenção do consultor na empresa-cliente. Esta deve se dar de forma calma e gradativa. A redução do envolvimento deve ser uma decisão mútua, mais do que uma decisão unilateral tomada pelo consultor ou pelo cliente. O envolvimento em geral não desaparece, mas pode continuar com uma intensidade bastante fraca.

Atividade 3



Relacione os procedimentos do processo de pesquisa-ação com os seus respectivos objetivos:

1. Contato inicial com a organização do cliente.
2. Definição da relação, contrato formal e contrato psicológico.
3. Diagnóstico.
4. Reunião de apresentação do diagnóstico.
5. Planejamento das ações.
6. Implementação das ações.
7. Avaliação e controle.
8. Aprendizagens realizadas.
9. Conclusão.

() O consultor se reúne semanalmente com a equipe de desenvolvimento da consultoria e realiza uma comparação dos efeitos teóricos das ações alcançadas, e se esses efeitos aliviaram os problemas diagnosticados.

() O consultor realiza uma reunião geral para compartilhar com toda a equipe de projeto as práticas utilizadas na solução do problema.

() O consultor se retira da empresa-cliente. Porém ele faz esse processo de forma gradativa e calma.

() O consultor, em conjunto com a equipe de implementação, começa a implementação das ações que foram planejadas, visando a realização da mudança. São realizados encontros diários para comunicar as intervenções que serão feitas nos processos.

() O consultor, juntamente com a equipe de implementação, especifica as ações que devem ser tomadas para melhorar os problemas encontrados na fase do diagnóstico. Isso é feito em reuniões periódicas entre o consultor e a equipe de implementação.

- () O consultor participa de um primeiro encontro com o dono da empresa. Nesse momento o consultor organizacional não consegue identificar qual é o verdadeiro problema, e por isso só concorda em discutir o assunto mais tarde, numa reunião de reconhecimento mútuo.
- () A reunião de reconhecimento é geralmente mantida entre o contato, um ou mais de seus assistentes e o consultor. Em geral, o consultor e o contato já decidiram, numa discussão anterior, quais seriam as outras pessoas presentes ao encontro. Nesse encontro serão definidas as relações entre o consultor e a empresa que receberá o trabalho.
- () Corresponde à identificação dos principais problemas que são as causas subjacentes da necessidade de mudança na organização.
- () O consultor em uma reunião com a direção da empresa realiza a divulgação de resultados do diagnóstico.

Resposta Comentada

Nesta atividade o aluno deverá ser capaz de relacionar os vários procedimentos para se implementar a pesquisa-ação, identificando os objetivos de cada um desses procedimentos. Isso é muito importante, pois conhecer claramente os objetivos de cada procedimento é fator primordial para a aplicação da pesquisa-ação nas empresas.

A resposta para a atividade 3 segue abaixo:

- (7) O consultor se reúne semanalmente com a equipe de desenvolvimento da consultoria e realiza uma comparação dos efeitos teóricos das ações alcançadas, e se estes efeitos aliviaram os problemas diagnosticados.*
- (8) O consultor realiza uma reunião geral para compartilhar com toda a equipe de projeto as práticas utilizadas na solução do problema.*
- (9) O consultor se retira da empresa-cliente. Porém ele faz esse processo de forma gradativa e calma.*
- (6) O consultor em conjunto com a equipe de implementação começa a instituir as ações que foram planejadas, visando a realização da mudança. São realizados encontros diários para comunicar as intervenções que serão feitas nos processos.*
- (5) O consultor juntamente com a equipe de implementação especificam as ações que devem ser tomadas para melhorar os problemas encontrados na fase do diagnóstico. Isso é feito em reuniões periódicas entre o consultor e a equipe de implementação.*

(1) O consultor participa de um primeiro encontro com dono da empresa. Nesse momento o consultor organizacional não consegue identificar qual é o verdadeiro problema, e por isso só concorda em discutir o assunto mais tarde, numa reunião de reconhecimento mútuo.

(2) A reunião de reconhecimento é geralmente mantida entre o contato, um ou mais de seus assistentes e o consultor. Em geral, o consultor e o contato já decidiram, numa discussão anterior, quais seriam as outras pessoas presentes ao encontro. Nesse encontro serão definidas as relações entre o consultor e a empresa que receberá o trabalho.

(3) Corresponde à identificação dos principais problemas que são as causas subjacentes da necessidade de mudança na organização.

(4) O consultor em uma reunião com a direção da empresa realiza a divulgação de resultados do diagnóstico.

CONCLUSÃO

Nesta aula foram expostas as características-chave do processo de pesquisa-ação e foi defendida a ideia de utilizar a pesquisa-ação como um dos processos que podem ser escolhidos para desenvolvimento de consultorias organizacionais.

A natureza iterativa do processo de pesquisa-ação talvez seja sua característica isolada mais distintiva. Muito embora todos os processos de melhoria e desenvolvimento tendam a incluir todas as fases do ciclo básico da pesquisa-ação, nem todos o fazem na mesma sequência, nem repetem o ciclo de uma maneira corrente para realizar melhoras de modo incremental.

A pesquisa-ação, como uma forma de investigação-ação, é um processo corrente, repetitivo, no qual o que se alcança em cada ciclo fornece o ponto de partida para mais melhora no seguinte.

De uma perspectiva puramente prática, a pesquisa-ação funciona melhor com cooperação e colaboração porque os efeitos da prática de um indivíduo isolado sobre uma organização jamais se limitam àquele indivíduo.

Atividade Final

A Empresa New Dream's comercializa roupas de cama, mesa e banho. Conta inicialmente com uma equipe de seis funcionários, sendo um ajudante de limpeza, dois vendedores, um gerente e dois auxiliares financeiros.



A missão da New Dream's é fornecer uma grande variedade de produtos de cama, mesa e banho aos seus clientes a preços baixos, através de um atendimento superior e diferenciado, em um ambiente de compras agradável e prazeroso, garantindo a sustentabilidade e perpetuação da empresa.

A sua visão é ser referência na cidade de Varginha, no ramo em que atua, como empresa séria que valoriza seus clientes, colocando-os em primeiro lugar, proporcionando o melhor atendimento.

Os valores que norteiam a atuação da New Dream's são:

- 1) Encantar os clientes: Satisfazer os clientes, antecipando e superando suas expectativas, criando assim uma liderança de mercado sustentável.
- 2) Cumprir seus compromissos: Perseguir sempre a excelência nos negócios, sendo rigorosa no cumprimento dos prazos, compromissos e atendimentos.

A partir do caso acima, responda:

Como deverá ser uma consultoria na área de planejamento estratégico tomando-se como base o processo de pesquisa-ação? Descreva a partir do caso como o consultor organizacional deve atuar.

Leve em consideração as etapas do processo de pesquisa-ação e o processo de planejamento estratégico.

Resposta Comentada

O consultor organizacional deverá seguir as seguintes fases do processo de consultoria baseado na pesquisa-ação:

Fases	Descrição da fase	Etapas
1. Preparação para implantação do Processo de gestão Estratégica Sistematizado.	Significa reunir as pessoas-chave da organização para a implantação do processo sistematizado de gestão estratégica, criando e expandindo a esfera de comprometimento com o sucesso do projeto.	1. Formação da equipe e adequação da metodologia de trabalho. 2. Mobilização e treinamento. 3. Comunicação.
2. Criação da Orientação Estratégica.	A orientação estratégica define e compartilha uma estrutura de estratégias e políticas voltadas para os diversos públicos de interesse que dá forma aos itens de gestão e ações futuras da organização.	1. Posicionamento Estratégico. 2. Montagem do BALANCED SCORECARD
3. Instrumentação da Gestão Estratégica.	Estando a organização mobilizada e dotada da orientação estratégica, os participantes do projeto devem implementar o sistema e o processo de Gestão Estratégica.	1. Implantação do Sistema de Planejamento Estratégico. 2. Implantação do Processo de Gestão Estratégica.

A partir da implantação do processo permanente de gestão estratégica, as atividades relacionadas à gestão deverão ser operacionalizadas segundo uma dinâmica própria, conforme frequência de medição (pontos de controle) dos indicadores de desempenho e resultados, quando os usuários deverão cadastrar e manter as informações; compreendendo ainda, a realização de reuniões de acompanhamento e revisões, em três ciclos distintos:

- Ciclo de Execução/Revisão – ciclo curto – mensal:** é o ciclo no qual são acompanhados os indicadores de desempenho e resultados das metas e ações estratégicas da New Dream's, por sua direção.
- Ciclo de reavaliação das estratégias – ciclo médio – bimestral ou trimestral:** é o ciclo de avaliação/revisão das questões estratégicas e de suas implicações em função dos resultados alcançados e das mudanças ambientais.
- Ciclo de Planejamento – ciclo longo – anual ou semestral:** é o ciclo no qual são realizadas as atividades destinadas a produzir um novo plano de ações a ser executado no período de gestão (próximo ano, por exemplo).

O BALANCED SCORECARD

surgiu no início dos anos 90 a partir dos estudos de Robert S. Kaplan e David P. Norton. Estes, motivados pela crença de que os modos tradicionais de avaliação de desempenho empresarial estavam tornando-se obsoletos, pois se baseavam apenas em indicadores financeiros, criaram essa ferramenta que tem auxiliado o processo de gestão e gerado vantagens competitivas expressivas para as empresas que a utilizam. De acordo com Kaplan e Norton (1997), o BSC é uma ferramenta de apoio à gestão estratégica, pois traduz a missão e a estratégia das organizações, dentro de um vasto conjunto de medidas de desempenho que auxiliam a gestão da empresa e servem como base para um sistema de medição. Os autores ressaltam ainda que as medidas financeiras, por si só, são inadequadas para orientar e avaliar a trajetória organizacional dentro de um ambiente cada vez mais competitivo.

RESUMO

Como resultado do grande aumento de sua popularidade e da amplitude de sua aplicação, a pesquisa-ação tornou-se uma fonte importante que ajudou a desenvolver as práticas de consultoria organizacional. Após breve história do método, são apresentados ao aluno os conceitos principais da pesquisa-ação. A pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com a resolução de um problema coletivo e onde os pesquisadores e os clientes que representam a situação ou o problema estão envolvidos de modo cooperativo (THIOLLENT, 1997).

A pesquisa-ação deve ser vista como uma das muitas diferentes formas de investigação-ação, sucintamente definida como toda tentativa continuada, sistemática e empiricamente fundamentada de aprimorar a prática.

A seguir, é discutido o papel da pesquisa-ação como fundamento para a consultoria organizacional, apontando suas similaridades e diferenças.

Segue-se, então, um exame mais detalhado do ciclo da pesquisa-ação precedido por um relato do modo pelo qual esse tipo de pesquisa se situa entre a prática rotineira.

Interação da consultoria com a empresa-cliente

Murilo Alvarenga Oliveira

AULA

10

Meta da aula

Apresentar como ocorre a interação entre consultor e empresa-cliente, os aspectos da negociação dos contratos de prestação de serviços, bem como as diferentes formas como essa interação ocorre.

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:



identificar pontos importantes na negociação com a empresa-cliente;



reconhecer as etapas de interação entre consultor e empresa-cliente, descrevendo as diferentes formas de interação possíveis entre consultores e empresa-cliente.

Pré-requisito

É importante que o aluno tenha conhecimento profundo de diagnóstico organizacional, apresentado nas Aulas 5, 6 e 7.

INTRODUÇÃO

Como já estudamos até agora, a empresa de consultoria é contratada para a implementação de melhorias ou para a solução de problemas, também chamados disfunções organizacionais. Para a solução destas disfunções, os profissionais de consultoria devem desempenhar diversas funções, como já vimos nas Aulas 5, 6 e 7. Porém, até a melhor abordagem pode fracassar, se o relacionamento entre a empresa-cliente e a empresa de consultoria não for sólido e não houver a compreensão dos respectivos papéis de ambas as partes no desenvolvimento dos serviços de consultoria.

O relacionamento entre consultor e empresa-cliente abrange desde a negociação e contratação da empresa de consultoria, passando pelo processo de consultoria em si, até a avaliação final dos serviços de consultoria. A interação entre consultor e empresa-cliente é ponto fundamental para um serviço de qualidade e sustentável, uma vez que, como já sabemos, ambos têm importância fundamental na eficácia dos serviços. Dessa forma, cabe um estudo dos aspectos necessários para um relacionamento sólido entre consultor e cliente. Muitas vezes, soluções ou melhorias brilhantes são desconsideradas, informações são omitidas ou distorcidas, devido a um relacionamento de desconfiança entre as partes.

Um exemplo clássico de um relacionamento equivocado entre a consultoria e a empresa-cliente são as formas de oferta do consultor e a expectativa da empresa.



A interação entre as partes em questão pode ser feita de diversas formas além da simples solução de uma disfunção organizacional ou das melhorias referentes a um projeto em específico, podendo o consultor prestar serviços de suporte à empresa-cliente, como assessoria, conselho consultivo, treinamento, dentre outros que estudaremos nesta aula.

A DECISÃO DE CONTRATAR UMA EMPRESA DE CONSULTORIA

O relacionamento entre a consultoria e o cliente possui vários acontecimentos que o precedem, dentre eles a decisão de contratar a negociação dos serviços, a execução dos serviços de consultoria, bem como a implementação e o controle. Esses processos foram estudados nas Aulas 5, 6 e 7.

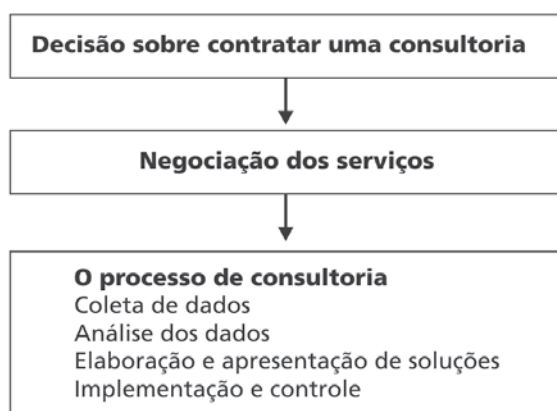


Figura 10.1: Contratação e serviços de consultoria.

Segundo Oliveira (2007), a empresa de consultoria pode ter seus serviços contratados nas seguintes situações: *análise do próprio negócio da empresa-cliente, análise de um sistema ou de um processo da empresa,* ou quando há necessidade de *avaliação da atuação dos executivos da empresa-cliente e de seu processo decisório.*

ANÁLISE DO PRÓPRIO NEGÓCIO DA EMPRESA-CLIENTE

A análise do negócio de uma organização é extremamente complexa e demanda a definição de métodos e técnicas para que essa análise não perca o foco devido à amplitude de variáveis organizacionais e ambientais. A presença de uma empresa de consultoria para análise do negócio

se justifica pelas competências dos consultores na definição e utilização das ferramentas e metodologias necessárias para a análise em questão.

ANÁLISE DE UM SISTEMA OU DE UM PROCESSO DA EMPRESA

Aqui a necessidade da contratação de um consultor se dá pela necessidade de conhecimentos técnicos acerca de determinada área, bem como do conhecimento de técnicas e metodologia para desenvolver estudos de uma área específica em questão.

AVALIAÇÃO DA ATUAÇÃO DOS EXECUTIVOS DA EMPRESA-CLIENTE E SEU PROCESSO DECISÓRIO

Este caso não implica a tomada de decisões na empresa-cliente pelo consultor, uma vez que as decisões da organização nunca devem ser delegadas para terceiros. Aqui o papel do consultor será o de auxiliar os executivos da empresa-cliente na análise de alternativas, dando a eles somente o suporte por meio da apresentação de ferramentas de auxílio à tomada de decisão.

NEGOCIAÇÃO DA PRESTAÇÃO DOS SERVIÇOS DE CONSULTORIA

É na negociação que serão estabelecidos todos os resultados esperados, prazos, valores, exigências de ambas as partes, dentre outros pontos. O tema negociação apresenta ampla dimensão, abrangendo diversas abordagens; assim sendo, não temos a intenção de esgotá-lo nesta aula. Porém, alguns detalhes devem ser apontados e analisados para uma boa negociação, tanto por parte da empresa de consultoria quanto por parte da empresa-cliente. O principal aspecto que torna qualquer negociação um processo extremamente delicado é o fato de existirem objetivos e necessidades divergentes e muitas vezes até conflitantes entre as partes.

Segundo Junqueira apud Oliveira (2007, p. 106), na negociação é necessária uma metodologia que permita ao negociador:

- planejar, executar e controlar a negociação em uma sequência lógica e preestabelecida;

- desenvolver argumentos que tornem suas ideias mais atrativas para a outra parte;
- ter a capacidade para ceder e superar impasses.

Como tudo que vimos até agora nesta disciplina – e que você tem visto até hoje na área de gestão –, todas as ações necessitam de um planejamento prévio. Assim sendo, veremos algumas precauções que o consultor deve ter em mente ao ir para uma negociação.

Antes da negociação

O período que precede a negociação é muito importante, pois nele o consultor estabelece todas as suas ações para a reunião e define mentalmente seu posicionamento em todo o processo de negociação. Segundo Oliveira (2007), cabe ao consultor as seguintes ações que devem anteceder a negociação:

a) *Definir a estratégia de negociação*: O consultor deve ter em mente qual será sua estratégia de negociação, quais serão seus posicionamentos e objetivos. Em relação à outra parte, é importante que o consultor defina qual será a estratégia de negociação, para que ele possa definir suas ações de defesa e ataque.

b) *Conhecer seu negócio*: O consultor está na mesa de negociação com um simples objetivo: vender seus serviços a um cliente. E, para atingi-lo, é indispensável que ele tenha um alto nível de conhecimento de seu negócio.

Uma vez bem preparado, espera-se que o mesmo seja capaz de:

- argumentar sobre as características e soluções do serviço que está sendo apresentado ao cliente potencial, bem como seus benefícios a ele;
- apresentar informações inerentes ao mercado, ações governamentais, concorrência; enfim, é necessário que ele tenha conhecimento de todas as variáveis que possam afetar os serviços que estão sendo negociados;
- conhecer o negócio também proporciona ao consultor confiança, pois quanto mais ele conhece seu negócio, mais confiante ele estará e mais estruturados serão seus argumentos.

Durante a negociação

Uma vez que o consultor esteja bem preparado para enfrentar a negociação, sua preocupação passa a ser a negociação em si, e todas as manobras que ele deverá executar ao longo da reunião. Algumas dicas para o processo de negociação são dadas a seguir:

1. Conhecer a outra parte. A primeira ação a ser feita ao iniciar a negociação é avaliar a outra parte. Alguns questionamentos podem ser feitos, tais como: A pessoa com quem o consultor está negociando é um negociador agressivo ou não? Qual o nível de conhecimento da outra parte acerca do serviço em questão? Quais são os objetivos dela na negociação? O ponto central destes questionamentos é saber com quem se está negociando.

2. Ter flexibilidade. A flexibilidade na negociação pode decidir se ela será bem-sucedida ou não. A flexibilidade está relacionada ao chamado “jogo de cintura”. O consultor deve saber o momento certo de ceder e de manter sua posição – sem que isso prejudique o sucesso da negociação e esteja de acordo com seus objetivos. Outro ponto da flexibilidade é a aceitação dos argumentos da outra parte, quando estes forem aceitáveis. Isso destaca outro ponto acerca da negociação. A negociação não é uma via de mão única, onde somente uma das partes possui argumentos lógicos e aceitáveis, mais sim um processo em que ambas possuem objetivos e argumentos plausíveis.

3. Evitar extremos. Não levar a negociação por extremos. Durante toda a negociação, o consultor deve ter em mente seu objetivo, jamais perdendo o foco levando as propostas a extremos.

4. Adequar os valores. Imagine a negociação dos valores do serviço de consultoria: o consultor estabeleceu que um preço justo fosse X; propor a metade ou o dobro, através de um “blefe”, desvirtuaria o objetivo da negociação. Estabelecer um preço justo pelos serviços – segundo Oliveira (2007) – é uma atitude ética, e a desvirtuação dos valores não seria boa para nenhuma das partes.

5. Ter profissionalismo. A negociação é um processo profissional e, mesmo que as partes tenham um relacionamento mais íntimo, por já se conhecerem, ela não deve ser encarada de outra forma senão profissional. Por isso, todo o processo de negociação deve ser documentado, como qualquer outro processo administrativo, independente de quem for a outra parte.

6. Distinguir o blefe da mentira: O blefe deve estar presente em qualquer processo de negociação, pois ele tem o objetivo de permitir que você conheça a outra parte, observando suas argumentações e reações perante ele. Porém, ambas as partes não devem cruzar a linha que separa o blefe e a mentira – esta não deve ser utilizada em nenhum momento da negociação.

Apesar das dicas aqui apresentadas, o processo de negociação é extremamente complexo e subjetivo, e cabe somente ao negociador o real sucesso da negociação. Assim sendo, a negociação pode ser ou não bem-sucedida.

Atividade 1

Os minicaseos apresentados a seguir tratam da forma de interação e negociação dos serviços de consultoria. Você deverá analisar as situações e julgá-las como sendo verdadeiras ou falsas, justificando as falsas com argumentos apresentados na primeira parte da aula.

Caso 1: A consultoria XYZ foi convidada a apresentar uma proposta de serviço a uma grande empresa de peça de motores automotivos. Para embasar as questões durante a negociação, foram apresentadas informações inerentes ao mercado de atuação da empresa.

Caso 2: Uma empresa de embalagens no estado de São Paulo decidiu contratar os serviços de consultoria para promover a análise das variáveis ambientais e organizacionais, pois há cerca de dois meses a empresa vem perdendo mercado para uma das suas principais concorrentes.

Caso 3: O laticínio NATA BOA Ltda. solicitou o serviço de consultoria da ABA Consultoria para a tomada de decisão sobre a distribuição de seus produtos. Isso ocorreu porque um dos diretores da NATA BOA possui certa intimidade com um dos sócios da ABA, não sendo necessárias formalidades para a negociação, pois o clima informal dispensou o processo de documentação, por exemplo.

Caso 4: A confecção Aviamento e a consultoria Prontidão estão iniciando a atividade de contratação. Contudo, o gerente de projetos da Prontidão, antes da negociação, dentre outras ações, já se predispôs a ter flexibilidade para conhecer a outra parte por considerar que o aspecto mais importante para a decisão de contratar uma empresa de consultoria é o fato de este ser um processo extremamente delicado e de existirem objetivos e necessidades divergentes entre as partes.

Resposta Comentada

O caso 1 é uma situação verdadeira, pois apresentar informações inerentes ao mercado como forma de embasar questões na negociação faz parte da preparação do negociador.

O caso 2 é uma situação verdadeira, já que a empresa pode decidir contratar os serviços de consultoria para promover a análise das variáveis ambientais e organizacionais.

No caso 3, a situação é falsa, pois o serviço de consultoria jamais pode ser contratado para a tomada de decisão da empresa-cliente. Porém, pode ser contratada consultoria de forma a apresentar métodos e ferramentas para uma efetiva tomada de decisão. E, ao negociar com um cliente com o qual já se possui certa intimidade, deve-se manter o profissionalismo, sendo necessárias todas as formalidades da negociação, não se dispensando o processo de documentação, por exemplo.

O caso 4 é falso, pois, durante o processo de negociação, o consultor deve, dentre outras ações, ter flexibilidade, sabendo o momento certo para ceder e manter sua posição. E o aspecto mais importante para a negociação dos serviços de consultoria é o fato de este ser um processo extremamente delicado e de existirem objetivos e necessidades divergentes entre as partes.

INTERAÇÕES DURANTE O SERVIÇO DE CONSULTORIA

Ao contratar uma empresa de consultoria, o cliente gera uma grande expectativa sobre os serviços, e cabe ao consultor planejar e executar ações que permitam a ele atender a essas expectativas.

Etapas da interação

A interação entre o consultor e a empresa-cliente ocorre principalmente através do suporte aos consultores que estão desenvolvendo as atividades dentro da organização. Como foi estudado nas Aulas 5, 6 e 7, o consultor deve criar um relacionamento sólido com a empresa-cliente e seu pessoal e, para isso, deve ter em mente certas considerações, conforme já estudado nas aulas mencionadas. A interação entre as partes em questão – consultoria e cliente – muda ao longo do processo de consultoria de acordo com as necessidades do consultor, como veremos a seguir:

Apresentação do consultor

O início deste relacionamento ocorre com a apresentação do consultor à empresa-cliente – o assunto foi estudado mais detalhadamente na Aula 5 –, quando é informada ao pessoal da empresa-cliente a realização do serviço de consultoria, bem como seus objetivos.

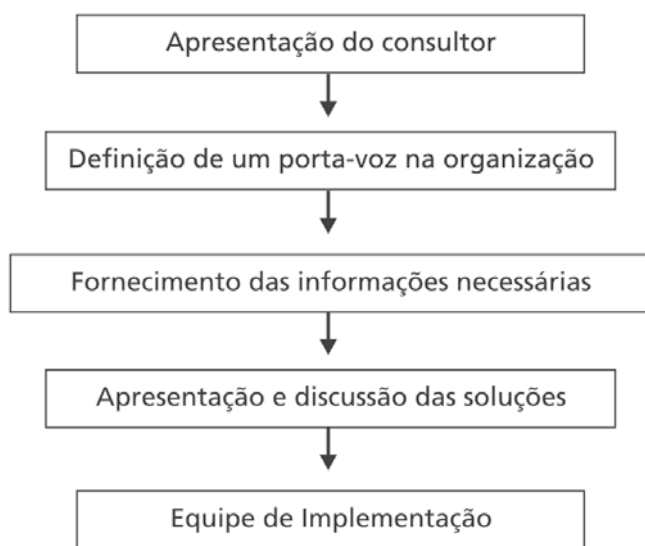


Figura 10.2: Etapas da consultoria e da interação com a empresa-cliente.

Definição do porta-voz

Todo o processo de consultoria deve ser feito em conjunto com a empresa-cliente, uma vez que a palavra final sobre as soluções ou melhorias a serem implementadas serão do cliente, cabendo apenas ao consultor apresentar as propostas. Portanto, o objetivo inicial do consultor é conquistar a confiança do cliente sobre sua capacitação para a execução dos serviços necessários.

Porém, o que acontece em geral é que, nos primeiros contatos com a empresa-cliente, dificilmente o consultor terá o conhecimento necessário para escolher as pessoas a serem entrevistadas, bem como as fontes para as informações de que necessitará. Para isso, ele deve definir um porta-voz, que servirá como um elo entre o consultor e a organização, enquanto ele estiver se familiarizando com a organização do cliente. Este porta-voz deve ser uma pessoa com certa influência dentro da organização e ter o conhecimento sistêmico da mesma para auxiliar o consultor na interação com os diversos setores da empresa.

Fornecimento das informações

Uma das fases do processo de consultoria que apresenta uma interação mais intensa entre consultoria e cliente é a etapa do diagnóstico organizacional, pois aqui o consultor irá levantar informações acerca das causas e efeitos do problema da empresa-cliente. Logo, há uma intensa troca de informações entre ambos, seja por meio de entrevistas e observações, ou através de documentos e arquivos da empresa-cliente. Toda a empresa-cliente pode ser fonte de informações nesta etapa.

Apresentação e discussão das soluções

Após o diagnóstico organizacional, o consultor elabora várias soluções para o problema a ser solucionado ou para melhoria a ser implementada. O consultor apresenta-as então aos executivos da empresa-cliente. Juntos discutem e avaliam qual solução deve ser implementada; vale lembrar aqui que a palavra final acerca da solução a ser implementada é do cliente e jamais deverá ser delegada ao consultor.

Implementação

A fase de implementação, assim com a fase de coleta de dados, envolve todos os níveis hierárquicos da organização. As mudanças organizacionais ocorrem através das pessoas, pois elas são as responsáveis por executar novos processos ou aderir a novas técnicas de operação. Nesta fase, o consultor não é responsável somente pela implementação em si, mas também pela capacitação das pessoas que estarão tendo contato direto com as mudanças.

Na fase de implementação, o consultor assume um papel importante no desenvolvimento organizacional através da capacitação do pessoal da empresa-cliente.

OUTRAS INTERAÇÕES

Assessoria

A assessoria é uma atividade sistemática em que a empresa-cliente obtém auxílio em assuntos gerais ou em assuntos específicos.

Porém diferente da consultoria, a assessoria não tem como objetivo a realização de um projeto específico.

Conselho consultivo

O conselho consultivo é a formação de um grupo de consultores que trabalha em conjunto com o objetivo de alavancar os resultados da empresa-cliente. Para isso, é necessário que participem deste conselho profissionais que tenham profundo conhecimento e experiência no que diz respeito a metodologias e técnicas administrativas.

O conselho é multidisciplinar, ou seja, participam deste conselho profissionais especializados em diversas áreas como: marketing, planejamento estratégico, gestão de pessoas etc.

Consultoria executiva ou consultoria de gestão

Aqui, o consultor assume a responsabilidade de coordenar o processo decisório e a operacionalização das ações tomadas pela empresa. Os serviços de consultoria executiva ocorrem em um contexto um tanto quanto conturbado e problemático para a empresa-cliente, pois, em geral, esses serviços são necessários em casos onde haja a necessidade de recuperação da empresa. A consultoria executiva é contratada em casos como troca de controle acionário, imposição de credores, abertura de concordata, ou até em situação de pré-falência. Nesse tipo de serviço, o consultor passa a ser um agente de mudança interno, diferentemente do processo de consultoria comum.

Treinamentos

Os serviços de treinamento são um processo de capacitação de pessoal, sejam eles funcionários de um nível hierárquico mais baixo, ou executivos. Essa capacitação tem o objetivo de proporcionar o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, variando de acordo com as necessidades dos clientes.

Os treinamentos podem ter como resultados:

- aumento da produtividade;
- redução de custos, retrabalho etc;
- otimização da eficiência;

O **ABSENTEÍSMO**, também definido como **absentismo**, é a frequência ou duração de trabalho perdido quando os funcionários não comparecem ao local de trabalho. Ele é adotado para estabelecer as ausências dos empregados no trabalho, podendo ser por falta ou atraso, em virtude de algum motivo não determinado.

TURN-OVER é um termo adotado na área de gestão de pessoas, que significa rotatividade. Ele indica a relação, geralmente em percentuais, entre admissões e demissões, como também um índice de substituição de trabalhadores antigos por novos numa organização.

- elevação do saber;
- aumento das habilidades;
- redução do índice de acidentes;
- melhoria do clima organizacional;
- aumento da motivação pessoal;
- redução do **ABSENTEÍSMO**;
- redução do **TURN-OVER**.



Para saber mais sobre temas relacionados ao mundo do trabalho e à gestão de pessoas, acesse o site da Associação Brasileira de Recursos Humanos – ABRH: www.abrhnaional.org.br

Palestras

As palestras possuem o intuito de fazer uma abordagem genérica – no caso de consultoria, uma técnica ou metodologia existente – acerca de algum conteúdo para aplicação em uma área específica. Diferentemente do treinamento, a palestra não possui o objetivo de capacitar o participante no tema abordado.

Atividade 2

O caso da empresa VMR Modelagem

A VMR é uma empresa de pequeno porte com um faturamento mensal de R\$ 300 mil. O negócio da empresa é a prestação de serviço na modelagem de formas para peças de grandes equipamentos, como tratores, locomotivas e vagões.

A empresa vivia momentos de crescimento, até que um dos sócios convenceu os outros dois a abrirem um comércio de peças e equipamentos para usinagem, já que a empresa faz uso desses equipamentos, que são os principais itens do processo de fabricação dos moldes. Depois da abertura da outra empresa, a situação financeira da VRM começou a cair. Uma das saídas encontradas foi o convite para uma empresa de consultoria analisar as causas desse problema. Já no primeiro encontro, o consultor definiu uma pessoa com influência dentro da organização, que tinha o conhecimento sistêmico da mesma, para auxiliar o consultor na interação com os diversos setores da empresa; nesse sentido, ele apresentou detalhadamente o propósito da atividade.



Com o colaborador da empresa identificado para mediar as intervenções da consultoria, os demais agentes informativos poderiam ser alcançados, visto que o mediador já estava comprometido com a ação.

O ambiente estava propício para o serviço, e os consultores passaram a levantar informações acerca das causas e efeitos do problema da empresa-cliente. Para isso a participação de funcionários era inevitável.

Com as informações levantadas, os consultores apresentaram as possíveis soluções aos executivos da empresa-cliente, que, junto a ele, discutiram e avaliaram qual solução deveria ser implementada.

De posse da alternativa escolhida, os consultores passaram a envolver todos os níveis hierárquicos da organização. Nessa etapa, os consultores assumiram um papel importante no desenvolvimento organizacional através da capacitação do pessoal da empresa-cliente. Com as melhorias realizadas, a VRM retomou o caminho do crescimento e se transformou não só numa das referências do setor, como num grupo que dominava boa parte da cadeia produtiva deste segmento.

No caso relatado, estão apresentadas as etapas da interação entre consultoria e empresa-cliente. Você deve identificar no texto trechos que representam as seguintes etapas do processo de interação:

- 1) Apresentação do consultor.
- 2) Definição do porta-voz.
- 3) Fornecimento das informações.
- 4) Apresentação e discussão das soluções.
- 5) Implementação.

Resposta Comentada

A apresentação ocorreu já no primeiro encontro, quando o consultor definiu uma pessoa com influência dentro da organização, que tinha o conhecimento sistêmico da mesma, para auxiliar o consultor na interação com os diversos setores da empresa. A definição do porta-voz se deu no momento em que o colaborador da empresa foi identificado para mediar as intervenções da consultoria; os demais agentes informativos poderiam ser alcançados, visto que o mediador já estava comprometido com a ação. Ele era a peça fundamental na interação da consultoria e do cliente e é através dele que é iniciado todo o processo de consultoria.

Assim, o ambiente ficou propício ao fornecimento de informações. Os consultores passaram a levantar informações acerca das causas e efeitos do problema da empresa-cliente e, para isso, a participação de funcionários era inevitável.

A apresentação e discussão de soluções se deram quando as informações haviam sido levantadas, logo os consultores apresentaram as possíveis soluções aos executivos da empresa-cliente, que, junto a ele, discutiram e avaliaram qual solução deveria ser implementada.

Já a implementação se deu quando, com a alternativa escolhida, os consultores passaram a envolver todos os níveis hierárquicos da organização. Nessa etapa, os consultores assumiram um papel importante no desenvolvimento organizacional através da capacitação do pessoal da empresa-cliente.

CONCLUSÃO

O relacionamento entre a consultoria e a empresa-cliente ocorre desde a negociação e contratação da empresa de consultoria, passando pelo processo de consultoria em si, até a avaliação final dos serviços. Assim, o consultor deve estar preparado para estabelecer uma interação contínua e eficaz.

O processo de interação necessita que o consultor esteja informado do próprio negócio da empresa-cliente, que entenda o seu processo e avalie a atuação dos executivos da empresa-cliente no seu processo decisório.

Na negociação da prestação dos serviços de consultoria, o profissional deve se preocupar com sua apresentação, na escolha de um porta-voz, durante o fornecimento das informações, na proposição de soluções e principalmente na fase de implementação. Ainda existem outras formas de interações do consultor com organizações, como: a assessoria, conselho consultivo, treinamentos e palestras.

Atividade Final

Caso TMODAL S.A.



Você é um consultor organizacional com renomada competência em processos de reestruturação organizacional, cuja metodologia se concentra em:

- estudos da estrutura organizacional;
- redução do número de cargos (enxugamento);
- aumento da amplitude de gestão (margem de controle dos gestores).

A TMODAL S.A., uma empresa do setor automobilístico, contratou a sua consultoria para realizar um enxugamento da sua estrutura, um desejo antigo, visto que empresas concorrentes já haviam realizado este mesmo processo e foram bem-sucedidas, garantindo posições à frente da TMODAL.

Assim, a empresa lhe oferece este desafio, mas com uma condição: contraditoriamente, ela não irá promover demissões, alegando sofrer algumas pressões sindicais e ter um suporte financeiro que garante a permanência de todos os colaboradores.

Durante as negociações para a contratação da consultoria, o consultor fez questão de realizar uma primeira reunião para ter em mente qual abordagem deveria usar com os clientes. Esse encontro também foi importante para que o consultor demonstrasse suas competências e conhecimento profundo da sua atividade.

As reuniões seguintes foram destinadas principalmente para conhecer melhor os dirigentes da TMODAL e negociar as formas de atuação, prazo do serviço e os valores. Nessa etapa, o consultor precisou demonstrar toda a sua flexibilidade e profissionalismo para

Após 15 dias de diagnóstico, você e sua equipe já reuniam informações necessárias para realizar o processo de reestruturação.

Verificou-se também a forte influência de um dos diretores sobre o corpo de gerentes da TModal, assim o consultor pretende convidá-lo a ser o mediador, caso a implementação das mudanças ocorra.

Questões:

- 1) Com as informações do caso da TModal, identifique as etapas de interação entre o consultor e a empresa-cliente;
- 2) Estabeleça uma argumentação sobre a importância do diretor com influência sobre o corpo gerencial para o processo de relacionamento entre o consultor e a empresa.

This image shows a single page of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are approximately 20 lines visible. On the right side, there is a faint, curved line suggesting the edge of a spiral binding or a fold in the paper. The overall appearance is that of a clean, unused piece of stationery.

Resposta Comentada

1) As etapas da interação entre consultor e empresa-cliente contidas no caso foram:

DECISÃO DE CONTRATAÇÃO:

Análise do negócio da empresa – A TMODAL S.A., uma empresa do setor automobilístico, contratou a sua consultoria para realizar um enxugamento da sua estrutura, um desejo antigo, visto que empresas concorrentes já haviam realizado este mesmo processo e foram bem-sucedidas, garantindo posições à frente da TMODAL.

Avaliação da atuação dos executivos da empresa-cliente – Assim, a empresa lhe oferece este desafio, mas com uma condição: contraditoriamente, ela não irá promover demissões, alegando sofrer algumas pressões sindicais e ter um suporte financeiro que garante a permanência de todos os colaboradores.

NEGOCIAÇÃO DA PRESTAÇÃO DOS SERVIÇOS DE CONSULTORIA:

Antes – O consultor fez questão de realizar uma primeira reunião para ter em mente qual abordagem deveria usar com os clientes. Esse encontro também foi importante para que o consultor demonstrasse suas competências e conhecimento profundo da atividade.

Durante – As reuniões seguintes foram destinadas principalmente a conhecer melhor os dirigentes da TMODAL e negociar as formas de atuação, prazo do serviço e os valores. Nessa etapa, o consultor precisou demonstrar toda a sua flexibilidade e profissionalismo para adequar seus interesses aos da empresa-cliente. Depois de árdua negociação, o contrato foi fechado.

PROCESSO DE INTERAÇÕES DURANTE O SERVIÇO DE CONSULTORIA:

Fornecimento de informações – Através de pesquisas internas, descobriu-se que, em média, os gestores da TMODAL apresentavam uma baixa margem de controle. Descobriu-se também que existiam certos gestores que eram vistos como “funcionários de colarinho branco”, ou seja, suas atividades eram reduzidas e precisavam ser enriquecidas.

Definição do porta-voz – Verificou-se também a forte influência de um dos diretores sobre o corpo de gerentes da TMODAL. Assim, o consultor pretende convidá-lo a ser o mediador, caso a implementação das mudanças ocorra.

2) Nos primeiros contatos com a empresa-cliente dificilmente o consultor terá o conhecimento necessário para escolher as pessoas a serem entrevistadas, bem como as fontes para as informações de que necessitará. Para isso, ele deve definir um porta-voz, que servirá como um elo entre o consultor e a organização enquanto ele estiver se familiarizando com a organização do cliente. Este porta-voz deve ser uma pessoa com certa influência dentro da organização, que tenha o conhecimento sistêmico da mesma para auxiliar o consultor na interação com os diversos setores da empresa.

RESUMO

O processo de interação entre as partes de um serviço de consultoria pode ser feito de diversas formas além da simples solução de uma disfunção organizacional ou das melhorias referentes a um projeto em específico, podendo o consultor prestar serviços de suporte à empresa-cliente, como assessoria, conselho consultivo, treinamento, dentre outros.

A empresa de consultoria pode ter seus serviços contratados nas seguintes situações: análise do próprio negócio da empresa, análise de um sistema ou de um processo de empresa, ou ainda quando há necessidade de avaliação da atuação dos executivos da empresa-cliente e seu processo decisório.

A negociação da prestação dos serviços de consultoria também se caracteriza como uma etapa muito importante nas interações durante o serviço de consultoria. Dessa forma, as etapas do relacionamento com a empresa-cliente ocorrem na apresentação do consultor, na definição do porta-voz, no fornecimento das informações, na apresentação e discussão das soluções e na implementação.

Consultorias em algumas áreas funcionais das empresas: criando caso

Ricardo Thielmann

AULA

11

Meta da aula

Apresentar os principais pontos dos serviços de consultoria voltados para algumas das áreas funcionais das empresas, como estratégia organizacional, marketing e gestão de pessoas, utilizando-se de estudos de casos.

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:

- 1 identificar, através de estudos de casos, as principais etapas das consultorias nas áreas de estratégia organizacional;
- 2 reconhecer, através de estudos de casos, as principais etapas das consultorias nas áreas de marketing, em particular na preparação de um plano de marketing;
- 3 identificar, através de estudos de casos, as principais etapas das consultorias nas áreas de gestão de pessoas, em particular num plano de treinamento.

objetivos

INTRODUÇÃO



Todas as áreas de consultoria são extremamente importantes para o desenvolvimento organizacional. Nesta aula, iniciaremos nosso estudo com a consultoria em planejamento estratégico, que é uma das funções vitais de qualquer organização. É através dos objetivos definidos no planejamento que todas as outras partes do sistema organizacional irão desempenhar suas atividades de forma integrada.

Estudaremos as principais etapas do processo de desenvolvimento da consultoria para a área de estratégia, sua implementação e controle, a fim de compreendermos um pouco mais os serviços de consultoria nas organizações. A consultoria em marketing tem muitas vezes sua importância questionada por diversos profissionais; porém, ao contrário do que se pode pensar, é uma das áreas mais importantes de uma organização. Portanto, assim como as demais áreas, necessita de investimentos e apoio externo sempre que necessário. Essa ideia ocorre principalmente devido ao conceito errado que se possui sobre essa área, em especial de que o marketing está relacionado à oferta dos produtos, propaganda e publicidade. Essas afirmações estão corretas, porém incompletas em sua definição, uma vez que o marketing é o meio pelo qual a empresa interage com seu mercado consumidor e, através do marketing, todo o processo interno é desenvolvido com um único propósito: identificar e compreender o mercado e atender às necessidades deste consumidor. A consultoria em gestão de pessoas deve formar e consolidar equipes internas produtivas e comprometidas com a estratégia e as metas da empresa,

utilizando adequadamente processos seletivos, atividades de treinamento, aperfeiçoamento e desenvolvimento de habilidades individuais, otimizando recursos e investimentos, com o objetivo de maximizar os lucros.

CONSULTORIA EM ESTRATÉGIA

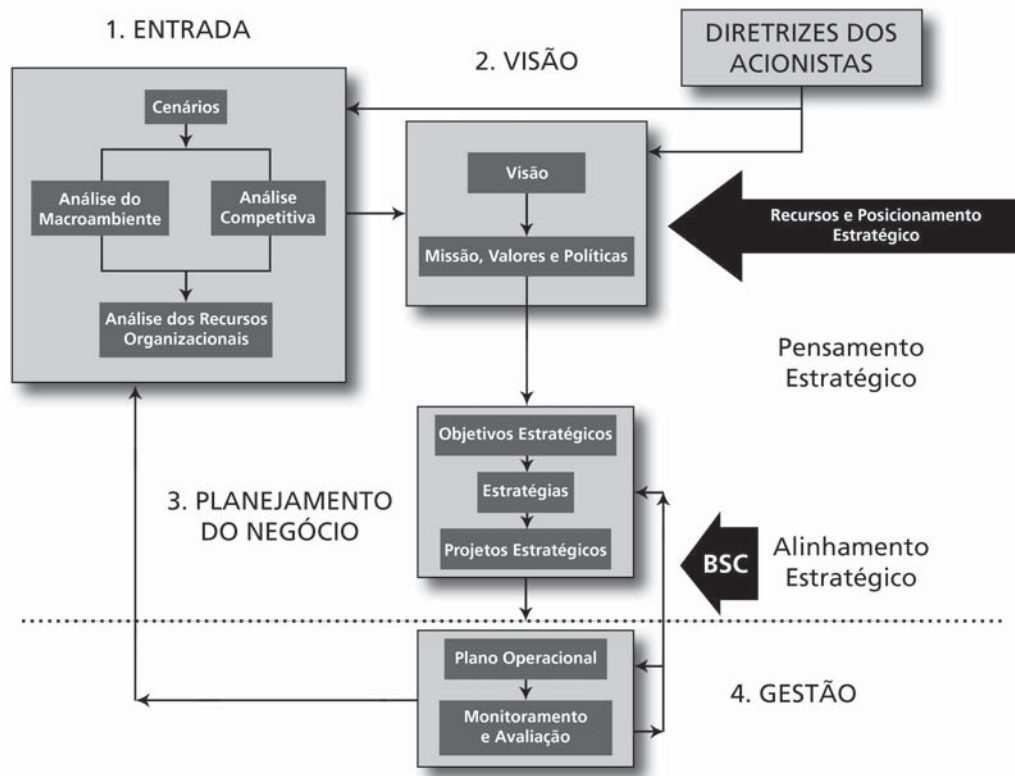


Figura 11.1: O processo de administração estratégica.

Inicialmente faremos alguns comentários sobre o processo de administração estratégica para então analisar um caso específico.

A consultoria em estratégia atua no pilar de sustentação da empresa-cliente, pois essa área, como a própria definição de estratégia já diz, vai definir que caminho a empresa-cliente deverá seguir para atingir seus objetivos. Assim sendo, a consultoria em estratégia irá abranger a análise do ambiente e o posicionamento da organização no mesmo, a análise do ambiente interno, bem como o estabelecimento da missão, visão e metas da empresa-cliente.

Pode-se dividir a consultoria em estratégia, de acordo com as etapas da definição do processo de desenvolvimento da estratégia. Dessa forma, a consultoria em estratégia pode ser dividida em cinco pontos:

- análise do ambiente;
- estabelecimento da diretriz organizacional;
- formulação da estratégia;
- implementação da estratégia;
- controle estratégico.

Atividade 1

Estudo de caso – ANTARIS Transportes Aéreos



Uma nova empresa aérea entra no mercado de viagens brasileiro. A ANTARIS, que pertence a um grupo que é dono da maior frota rodoviária do país, chamou atenção, há duas semanas, quando veiculou um anúncio nos principais jornais. Na propaganda, a ANTARIS apresenta-se como uma alternativa de menor preço, em função dos menores custos, por não oferecer "aquele banquete" durante os voos.

A estratégia da ANTARIS parece mais um caso dentre os vários que discutimos nos cursos de Administração. O empresário alarga seus horizontes e cresce para o ramo do transporte aéreo, lembrando as recomendações de Levitt nos anos 1960.

A estratégia de posicionamento da ANTARIS segue os mesmos padrões da adotada pela Southwest Airlines, empresa americana que, mesmo durante os anos de crise do setor, apresentou resultados positivos. A Southwest é um dos principais exemplos nos cursos de pós-graduação de uma empresa que fornece serviços de transporte aéreo com preços baixos e é imbatível em custos operacionais.

Algumas ressalvas, no entanto, devem ser feitas, pois o desafio da ANTARIS vai além da imposição de restrições calóricas aos seus passageiros. Passa pela árdua tarefa de planejar e aplicar medidas de controle de custos que continuem a garantir preços atrativos e sustentáveis. A Southwest é líder em custos porque utiliza seus recursos e desenvolve as suas atividades de maneira singular. Só possui um tipo de aeronave, o que possibilita reduzir os gastos em estoque de peças e aumentar a especialização dos mecânicos, melhorando os aspectos de segurança. A ANTARIS também pretende explorar as vantagens de uma frota homogênea, fornecida pela Boeing. Os serviços de bordo são limitados. Como a ANTARIS, a Southwest não fornece refeições. A automação na emissão de bilhetes também é uma aposta da ANTARIS, similar à Southwest.

Mas não fica por aí. Na Southwest não existe transferência de bagagens para outros voos, nem marcação de assento. Toda a tripulação, inclusive o piloto, preocupa-se com que o avião esteja carregado e ocupado (ou descarregado e vazio) o mais rapidamente possível. Além disso, nas grandes cidades, a Southwest utiliza os aeroportos secundários. Essas medidas, além de reduzir os custos, possibilitam que os aviões da empresa fiquem no solo somente cerca de 15 minutos. Assim, suas aeronaves estão

sempre no ar, rentabilizando como nenhuma outra o investimento de milhões de dólares nos seus equipamentos.

A ANTARIS pertence a um megaempresário do setor de transportes, que criou a primeira companhia aérea regular do Brasil inspirada no modelo *low cost, low fare* (custo baixo, preço baixo) utilizado pelas americanas Southwest Airlines e JetBlue, a inglesa Easy Jet e a irlandesa Ryanair. Ele é dono de quase 40 empresas, com uma frota de seis mil ônibus e um faturamento de cerca de R\$ 1 bilhão anuais, sendo considerado o mais importante empresário brasileiro do setor de transporte rodoviário.

– O mercado de viagens aéreas:

As empresas dedicadas ao segmento de baixo preço atacam um nicho ignorado pelas empresas tradicionais do setor. Sua entrada no mercado foi incentivada pelo crescimento de cerca de 13% na procura por voos domésticos no ano de 2000, e por entenderem que no Brasil existe uma demanda reprimida, visto que, em 2000, 34 milhões de pessoas viajaram de avião, enquanto nos Estados Unidos foram mais de 600 milhões de passageiros. Mesmo que tais números sejam ajustados em função do PIB e da renda per capita dos dois países, a diferença de passageiros transportados é significativa.

O risco do empreendimento está nos custos fixos da aviação brasileira, um dos mais altos no mundo, em razão das tarifas aeroportuárias, dos preços dos combustíveis e dos impostos.

Segundo o Sindicato Nacional das Empresas Aéreas (Snea), de janeiro a novembro de 2001, houve, no Brasil, um crescimento de 9,8% na procura por passagens aéreas domésticas, com uma redução de 6,2% nas vendas de passagens internacionais; no período, o PIB cresceu um pouco mais de 2%.

Em 2001, no Brasil, segundo o DAC (Departamento de Aviação Civil, extinto em março de 2006 e absorvido pela Anac, Agência Nacional de Aviação Civil), foram transportados 26,5 bilhões de passageiros/km, contra 24,29 bilhões de passageiros/km, mais 9,1%. O índice de passageiros/km (IPK) é uma medida de produtividade padronizada em transportes que apresenta o volume de passageiros independentemente da rota.

– A estratégia da ANTARIS:

A ANTARIS trabalha com uma estratégia de preço baixo, viabilizada pelo custo baixo, e procura conquistar clientes da classe C, que não têm hábito de viajar de avião e, se possível, também parte da classe B. Entre os itens que podem permitir a operação com custos mais baixos e tarifas reduzidas, destacam-se:

- os gastos menores de combustíveis (o Boeing 737-700 é considerado o avião mais moderno e econômico de sua classe, consumindo de 8 a 11% menos combustível);
- a racionalização da manutenção de aeronaves;
- o serviço de bordo sem refeições quentes e bebidas alcoólicas;
- a automação dos processos.

A automação dos processos resulta na eliminação do bilhete e do PTA (*Prepaid Ticket Advice*, passagem pré-paga), bastando que o passageiro apresente a carteira de identidade para realizar o *check-in*.

A estratégia de "baixo custo, baixa tarifa" implica uma gestão de operações sofisticada, voltada, sobretudo, para a maior taxa de utilização das aeronaves.

A partir do caso da empresa ANTARIS, procure responder às questões apresentadas a seguir:

Parte I – Clientes e negócios

1) Pense sobre a clientela e identifique o maior número possível de características que definam claramente quem são os clientes.

Clientes atuais:

Clientes potenciais:

2) Procure identificar onde se localizam os clientes (localização geográfica).

Clientes atuais:

Clientes potenciais:

3) Quais necessidades dos clientes os produtos/serviços procuram satisfazer?

4) O que os clientes mais valorizam em relação a produtos/serviços/atendimento?

5) Com base nas informações anteriores, defina:

Qual o negócio da ANTARIS?

Qual é a razão de ser (missão) da empresa?

Quais produtos/serviços devem ser ofertados aos clientes?

A quais clientes e em que mercado?

Parte II – Definindo nosso ambiente interno e externo

Ambiente interno:

6) A empresa está preparada para atender às necessidades dos clientes?

7) Quais são os pontos fortes e pontos fracos? (recursos humanos, materiais, financeiros, tecnológicos, gerenciais etc.)

Ambiente externo:

8) Quais as ameaças e as oportunidades do mercado?

Ações estratégicas:

9) Que medidas devem ser adotadas para maximizar/explorar os pontos fortes e as oportunidades?

10) Que medidas devem ser adotadas para minimizar/neutralizar os pontos fracos e as ameaças?

11) Que ações estratégicas deverão ser acionadas para atender às necessidades de nossos clientes?

Resposta Comentada

*Este é um roteiro de perguntas que podem auxiliar o levantamento inicial de informações sobre o processo de gestão estratégica das empresas. Com ele, você terá condições de avaliar se os principais líderes da organização já pensaram estrategicamente o seu negócio. A partir do caso apresentado, você poderá utilizar a **Figura 11.1** como referência para responder às questões solicitadas. Quando for feita a análise do caso, a partir da **Figura 11.1**, em seguida, respondidas as questões propostas, já estará sendo identificada cada uma das etapas das consultorias nas áreas de estratégia organizacional.*

CONSULTORIA EM MARKETING

A consultoria em marketing, conforme já mencionado, é responsável por diagnosticar a gestão da empresa-cliente acerca de seus contatos externos. Assim, o consultor deve atentar para ações que efetivamente garantam a adaptação e sobrevivência da organização perante seu mercado.

Segundo Kurb (1980), os serviços de consultoria em marketing podem ser divididos em duas etapas:

- nível de formulação de estratégias de marketing;
- nível das atividades ou operações.

O nível de formulação das estratégias de marketing

É neste nível de atividade que se observa uma maior integração da função marketing com as demais áreas organizacionais. Um exemplo desta interação seria a decisão de acrescentar determinada linha de produtos ao portfólio de produtos existentes, o que acarretaria uma mobilização dos setores de produção e compras de insumos para a nova linha, recursos humanos necessários para a produção, finanças pela necessidade de avaliação de orçamentos, dentre outras áreas. É a partir da estratégia de marketing que se inicia a importância desse setor para a organização.

Segundo Kurb (1980), ao avaliar a estratégia de marketing, o consultor deve observar dois pontos específicos:

- a orientação mercadológica da empresa-cliente;
- as linhas de produtos existentes.

A orientação mercadológica é a avaliação dos objetivos que norteiam as ações referentes ao marketing da organização e pode ser de três tipos:

- orientada para o produto: aqui a ênfase está no produto e em preocupações quanto às suas características, como: design, valor, funções etc.
- orientada para a produção: nesta orientação, a atenção dispensada pela empresa é a observação das características do produto, porém essas características são observadas de forma a proporcionar facilidade ou economia para a produção. Um exemplo seria a mudança da embalagem de um suco, que antes era de vidro e passa a ser de plástico, ou até mesmo uma caixinha de papelão e papel laminado para reduzir custos com o envasamento etc.;

- orientada para o mercado: aqui a ênfase é direcionada às necessidades do mercado, bem como às oportunidades existentes no mesmo. A orientação para o mercado concilia o três pontos vitais para o marketing, uma vez que, através da análise das necessidades do mercado, a empresa vai desenvolver ações orientadas para o produto e para a produção a fim de satisfazer as reais necessidades de seu consumidor.

Enfim, cabe ao consultor avaliar a orientação de todos os esforços da organização perante a satisfação de seu mercado, apresentando questionamentos como:

- a) A quais problemas ou necessidades nossos produtos atendem do nosso mercado?
- b) Quais consumidores em especial possuem esses problemas?
- c) Como esses problemas ou necessidades podem resultar em mudanças em nossos produtos e serviços?

A avaliação das linhas de produtos da empresa-cliente pode ser definida como a busca por congruências, isto é, produtos que o cliente possui e são complementares entre si. Esta avaliação pode ser voltada tanto para a produção quanto para as vendas. E é através da avaliação das linhas que o consultor poderá embasar suas recomendações para a empresa-cliente quanto à inclusão ou exclusão de determinada linha. O investimento em **PRODUTOS NÃO CONGRUENTES** pode levar, muitas vezes, a um desperdício em termos financeiros, ao tentar alcançar um número elevado de consumidores potenciais que não se tornaram consumidores reais. O mesmo acontece quando essa congruência não é observada, e há dispersão de investimentos em marketing para diferentes produtos, quando na verdade poderiam ser

PRODUTOS NÃO CONGRUENTES são produtos que não se apoiam mutuamente, ou seja, um existe se o outro não existir. Eles são o oposto dos produtos congruentes. Como exemplo de produtos congruentes, temos gabinetes de computador e monitores.

concentrados em um único mercado que demanda os diversos produtos da empresa-cliente. Outra ferramenta muito utilizada na análise de linhas de produtos é a matriz BCG (Boston Consulting Group).

A matriz BCG (Boston Consulting Group) é um modelo matricial criado pelo "Boston Consulting Group" para a administração e planejamento do portfólio de negócios, ou seja, o conjunto de negócios e produtos que constituem uma empresa (o melhor portfólio será aquele que se adapta às forças e fraquezas da empresa diante das oportunidades do ambiente).

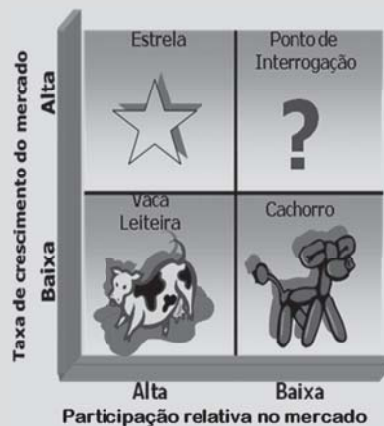


Figura 11.2: Modelo da matriz BCG.

- **Produtos ESTRELAS** – Negócios ou produtos que são líderes num setor em crescimento são chamados "estrelas", porque ainda que não produzam um fluxo de caixa abundante pela necessidade de investimento, no futuro se transformarão, provavelmente, em "vacas leiteiras".
- **Produtos VACAS LEITEIRAS** – Aqueles que são líderes nos setores maduros são chamados de vacas leiteiras pela forma como se comporta o seu fluxo de caixa. Essas UNEs (Unidades Estratégicas de Negócio) são bem-sucedidas, necessitam de menos investimento e geram bastante dinheiro, que acaba sustentando as outras UNEs.
- **Produtos PONTOS de INTERROGAÇÃO** – Aqueles que não são líderes e estão num setor em crescimento são chamados "pontos de interrogação", porque com uma estratégia conveniente e investimentos adequados podem chegar a ser líderes da indústria quando estiver madura, gerando assim um caixa abundante.
- **Produtos CACHORROS** – Aquelas unidades estratégicas de negócio que não são líderes, mas que pertencem a um setor maduro, são chamadas de "cachorro" por causa do pequeno fluxo de caixa e da expectativa de que não irão melhorar.

A determinação de preços



O crédito aos consumidores



Imagem pública

Figura 11.3: Avaliação das estratégias de marketing.

Kurb (1980) aponta outros três pontos a serem observados quanto à estratégia de marketing: a determinação de preços, o crédito aos consumidores e a imagem pública, conforme ilustrado na **Figura 11.3** e explicado abaixo.

a) A determinação de preços

O foco de avaliação neste tópico é o processo e a competência para a precificação do produto. A precificação é definida em conjunto entre a área de marketing e a de contabilidade, pois o preço está diretamente ligado tanto a fatores concernentes ao mercado (poder de compra do consumidor, concorrência etc.) quanto a custos (custo de matéria-prima, de produção, com despesas administrativas etc.). Porém, nem sempre há uma precificação definida bilateralmente, pois muitas vezes a área de contabilidade possui mais força nesse processo devido aos impactos financeiros, que são mensuráveis e mais evidentes. Se essa situação de desigualdade ocorrer, será necessário que o consultor proponha uma reformulação da política de preços da empresa-cliente, com o objetivo de fazer da precificação uma ferramenta de marketing e não só contábil.

b) O crédito aos consumidores

Essa é outra questão que pode apresentar conflitos internos na empresa-cliente, principalmente entre marketing e finanças. De um lado está a gerência de marketing que disponibiliza o crédito ao consumidor, pois o julga necessário na realização das vendas, de outro, está o financeiro, com a preocupação do fluxo de caixa da empresa. Porém, qual é a parte que deve prevalecer? A resposta é simples: nenhuma deve se

sobrepôr à outra. O que o consultor deve fazer é propor uma pesquisa de mercado para averiguar a real necessidade e definição do crédito a ser concedido aos consumidores.

c) Imagem pública

Um dos grandes problemas encontrados em organizações quanto à imagem é que muitas vezes ela é definida pela própria empresa. Dessa forma, muitas vezes, erroneamente, definem-se como tendo uma imagem de serviços de qualidade, preços baixos, ou outros critérios de diferenciação em relação à concorrência. O equívoco aqui é: a imagem deve ser buscada pela organização e definida pelo mercado, e não o contrário. Assim sendo, cabe ao consultor avaliar a compatibilidade dos investimentos da empresa-cliente em relação à imagem, bem como se essa é realmente a imagem percebida pelo mercado.

Com relação a este último ponto, alguns questionamentos podem ser levantados:

- Como o consumidor vê a marca da empresa-cliente?
- Os investimentos têm sido condizentes com a imagem que o mercado tem do cliente?
- O montante dos investimentos é compatível com a imagem da empresa-cliente?

Em muitos casos, apenas ajustes em termos de investimentos são necessários, porém, caso haja uma inconsistência entre a imagem definida e a imagem que o consumidor possui, é necessário um difícil processo de mudança da imagem da empresa-cliente.

Operações de marketing

As operações de marketing são várias, assim utilizaremos algumas classificações usadas por Kurb (1980) para considerações do consultor. São elas:

- gerência de vendas;
- propaganda e promoção;
- distribuição física;
- canais de distribuição;
- embalagem e desenvolvimento de novos produtos.

a) Gerência de vendas

A área de vendas possui, basicamente, como critérios de sucesso o treinamento e motivação da força de vendas. Dessa forma, cabe ao consultor analisar quais esforços estão sendo feitos sobre os pontos em questão. Outro ponto a ser observado é se a propaganda está sendo desenvolvida de forma que aumente a efetividade da área de vendas.

b) Propaganda

Como sabemos, a área de propaganda depende diretamente do nível de criatividade dos responsáveis pela área, pois a propaganda deve estar condizente com a imagem da organização e com os objetivos mercadológicos da mesma. O erro que muitas empresas cometem é de definir os investimentos com base no percentual de vendas e não em seus objetivos mercadológicos. Ao definir os investimentos em propaganda com base nos objetivos, a empresa é capaz de saber o que ela pode esperar com seus investimentos.

c) Distribuição física

Cabe aqui verificar qual o tipo de distribuição física utilizado pela empresa-cliente, que pode ser de dois tipos: complexos e simples.

Os sistemas complexos são em geral os de maior porte e possuem múltiplas origens e destinos para os produtos ou serviços a serem distribuídos. Dessa forma, várias decisões são necessárias, tais como: quais os modos de transporte a serem utilizados, definição de rotas a serem utilizadas, tipos de veículos a serem utilizados etc.

Os sistemas simples, como o nome já diz, são os que possuem menor complexidade; as decisões aqui são geralmente em termos de utilização de transporte próprio ou terceirizado.

Assim sendo, o consultor deve avaliar se o sistema utilizado condiz com a necessidade da empresa-cliente e promover mudanças quando necessário.

d) Canais de distribuição

Em termos gerais, a distribuição da empresa-cliente poderá ser através de varejistas ou por ela própria. Ao definir a distribuição por atacadistas, a empresa-cliente possui a vantagem da redução de custos com equipe de vendas excessivamente grande e a utilização de distribuição local por meio de um canal extremamente especializado. Ao contrário disso, alguns gerentes possuem a visão de que possuir um canal de distribuição próprio possibilita vantagem competitiva perante o mercado,


o que muitas vezes pode ser ilusório, pois a economia alcançada pela terceirização dos canais é extremamente vantajosa quando comparada aos custos da manutenção de um canal próprio.

e) Embalagem e desenvolvimento

Ambas as atividades, apesar de geralmente estarem ligadas às áreas de logística e P&D, podem se valer de importantes colaborações da área de marketing, que, por meio de pesquisas de mercado, pode definir novos padrões de consumo, mercados potenciais, embalagens diferenciadas em tamanhos e designs que chamem a atenção de determinado consumidor.

Cabe ao consultor assegurar a participação da área de marketing nessas atividades.

Atividade 2

O objetivo principal desta atividade é proporcionar a você a prática na elaboração de um plano de marketing. O tema central será o desenvolvimento de um plano de marketing de um evento que acontecerá em uma organização de ensino. 

Ao final da atividade, você deve apresentar o plano de marketing simplificado para o tutor, conforme o modelo a seguir:

(Nome da empresa) – Plano de Marketing Simplificado
Elaborado por: (Seu nome e cargo) em (Data)

Missão da Organização/Curso

(Redija uma declaração da missão descrevendo sua condição presente, definindo seu negócio e o setor no qual está inserida. Pode-se incluir uma série de metas ou objetivos que a organização deseja atingir ou pelos quais se empenha.)

Visão da Organização/Curso

(Ao redigir a declaração de visão da organização, você deve definir os planos para o futuro compartilhados por todos os membros da organização pois ela define o que a empresa é, o que faz e, o mais importante, qual o seu rumo.)

Análise da Situação

Histórico

(Deve incluir, entre outras coisas, o crescimento da organização, seu histórico, ofertas de produtos, volume de vendas e mercados.)

Ambientes Atendidos

(Deve incluir uma análise dos diversos ambientes que podem ter impacto na organização – social, econômico, tecnológico, legal, político, competitivo, natural e outros, conforme o caso.)

Análise das Oportunidades de Mercado (AOM)

(É o resultado do processo de tentar descobrir quais mercados oferecem as melhores oportunidades para exploração pela empresa através das diversas técnicas disponíveis. Enfoque essas oportunidades e inclua o tipo de técnica ou método utilizado.)

Mercado-Alvo

(É o grupo de pessoas (consumidor típico) para o qual a organização ou empresa decide direcionar seus esforços de marketing.)

Objetivos de Marketing

(São as metas que a organização quer atingir. Você pode incluir quantos objetivos desejar, mas não esqueça de estabelecer os prazos para atingi-los.)

Análise do Comportamento do Consumidor

(São as informações que podem ajudar a descrever e prever o que os consumidores atuais e/ou potenciais da empresa farão agora e no futuro. Podem incluir dados demográficos, geográficos, psicográficos e comportamentais.)

Análise da Segmentação de Mercado

(É o resultado da análise do mercado na qual os consumidores são classificados em grupos, ou segmentos de mercado, que devem ser homogêneos entre si, mas da maneira mais heterogênea (ou diferente) possível em relação a outros grupos diferentes.)

Estratégia de Marketing

(É o resultado das análises feitas anteriormente e pode incluir técnicas de diferenciação de produto, posicionamento e decisões sobre preço e qualidade. Deve ser usada como um guia para o desenvolvimento de táticas executáveis que virá a seguir.)

Táticas de Marketing

Programa de Marketing

(É o conjunto dos elementos executáveis do plano de marketing e deve abordar os diferentes elementos do mix de marketing. Deve incluir quanto dinheiro será alocado a cada um dos elementos do mix e também informação sobre a alocação dos recursos humanos.)

Produto

(Inclui informação sobre como um produto é desenvolvido – benefícios, atributos, embalagem etc. – e seu conceito de produto total.)

Preço

(Objetivos e políticas de preços, descontos e prazos de pagamento.)

Canais de Distribuição

(Decisões tomadas sobre o tipo de sistema de canal desejado, sua estrutura e seu gerenciamento.)

CIM

(São as diversas variáveis que compõem o mix de comunicação e devem estar todas integradas e comunicando a mesma coisa para todos os interessados e consumidores.)

Métodos de Avaliação e Controle**Resposta do Mercado-Alvo**

(Determine como será feita a monitoração da resposta do mercado-alvo escolhendo as estatísticas que serão avaliadas, tais como: participação de mercado, vendas em unidades, cobertura da audiência em comparação com os objetivos globais de marketing.)

Resposta Comentada

O plano de marketing é o documento que formula um plano para comercializar produtos e serviços. Como critério geral, o plano de marketing é a documentação das atividades formais do planejamento de marketing de uma empresa. Um bom plano de marketing é aquele que facilita a comunicação, com clareza e objetividade, ao mesmo tempo em que distingue as grandes etapas do planejamento de marketing de uma empresa. Portanto, a elaboração do plano de marketing deve permitir ao leitor do mesmo ter uma visão organizada dos eventos que devem ser desenvolvidos para concluir o evento proposto pelo exercício.

CONSULTORIA NA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

Atualmente as principais consultorias na área de gestão de pessoas envolvem o processo de gestão por competências. Partindo-se deste pressuposto, nesta parte da aula detalharemos os passos para atuação do consultor em processos de gestão por competências.

As competências são o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, impactando o seu desempenho e resultados, podendo ser medido e melhorado através de treinamento e desenvolvimento.

Quadro 11.1: Os pilares da gestão por competência

Conhecimento	Saber – teoria	Competência técnica
Habilidade	Saber fazer – prática	
Atitude	Querer fazer	Competência comportamental

A consultoria em gestão por competências busca identificar as competências organizacionais e realizar o desdobramento destas competências para os processos organizacionais e funções (trilha de carreira). Após a realização desta identificação, é feito o cruzamento das competências, identificando as lacunas entre função x funcionário, o que permitirá suportar os processos de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e remuneração.

As etapas para implantação são:

- diagnóstico da situação atual;
- identificar o posicionamento estratégico da empresa e suas competências essenciais;
- mapeamento dos processos;
- elaboração do mapa de competências a partir da identificação do posicionamento estratégico e o mapeamento dos processos;
- definição das competências que serão norteadoras dos processos de seleção, treinamento e remuneração;

- avaliação de competências individuais;
- tabulação dos resultados da avaliação;
- elaboração das propostas dos programas de seleção, treinamento e remuneração;
- implementação dos programas de seleção, treinamento e remuneração baseados em gestão por competências;
- planejamento do novo ciclo;
- reinício do ciclo de gestão por competências.

Os principais resultados esperados de consultorias em processos de gestão por competências são:

- implementar a gestão de pessoas baseada em competências e resultados para a organização;
- alinhar as competências da força de trabalho às competências organizacionais;
- com base nas competências essenciais, sustentar os processos de recrutamento e seleção de pessoal, treinamento e desenvolvimento e avaliação de desempenho.

Os principais benefícios obtidos das consultorias em processos de gestão por competências são:

- disseminação de uma visão sistêmica da organização;
- mensuração do desempenho da força de trabalho;
- alinhamento dos objetivos da força de trabalho às metas organizacionais;
- melhoria do clima organizacional;
- maximização dos resultados da organização;
- atendimento às exigências da norma ISO;
- alinhamento de práticas aos critérios de excelência da FNQ.

Outras consultorias na área de gestão de pessoas mais comuns são:

- desenvolvimento de liderança;
- realização de treinamentos técnicos e comportamentais;
- pesquisa salarial;
- desenvolvimento de plano de cargos e salários;
- contratação de executivos e pessoal qualificado.

Atividade 3

Quem faz certo... ganha!



A empresa Biju Bijulândia foca seu desenvolvimento financeiro e econômico nas ações de suas funcionárias. Isto mesmo: nesta loja só tem funcionárias exatamente por comercializar peças para enfeitar as mulheres, sendo estas: brincos, cordões, pulseiras, lenços, bolsas, anéis, enfim, vários artefatos para realçar a beleza feminina. E para auxiliar nesta compra, nada melhor do que uma mulher, que tem uma sensibilidade bem aguçada. Contudo, nem tudo sempre foi assim. Começamos a descrever a loja hoje, com o sucesso presente, porém, no início, quando dona Berenice resolveu abrir sua loja, não tinha ideia de que o corpo de seu empreendimento não estava unicamente nos produtos, mas sim na sua equipe de vendas, que iria diretamente lidar com o seu público e propagar a imagem da loja.

No início, ao recrutar seus funcionários, deu prioridade aos homens, com o objetivo de buscar uma segurança maior para sua loja, afinal, a figura masculina impõe respeito. No entanto, as suas clientes não se sentiam à vontade para entrar, experimentar uma peça e pedir uma opinião para os vendedores, tendo, por fim, uma loja muito segura e sem vendas.

Dona Berenice já estava a ponto de fechar sua loja quando percebeu que deveria traçar um novo perfil para seus funcionários. Agora para lidar com seu público-alvo, as mulheres, nada mais apropriado que outras mulheres. E assim ela fez: contratou mulheres de várias idades, para que tivesse um equilíbrio entre as preferências e, com isso, percebeu que suas vendas aumentaram e que o número de peças avariadas diminuíram. Sabe por quê? Foi exatamente pela aptidão de suas funcionárias, em lidarem com peças miúdas como as de uma bijuteria, que as “meninas” tomaram a iniciativa de consertar aqueles produtos que por um motivo ou outro arrebentavam no processo de recebimento, ou mesmo de estocagem.

Diante desta predisposição, dona Berenice teve uma ideia brilhante: a cada peça consertada ou cuja a perda fosse evitada, as funcionárias responsáveis pela ação ganhariam um bônus extra calculado sobre o valor da peça. Pois bem, não é necessário falar que este programa de incentivo foi um sucesso e que a empresa Biju Bijulândia vai de “vento em popa” e que, no próximo mês, abrirá a sua terceira filial na cidade de Resende, com o mesmo propósito e o mesmo sucesso empreendedor.

Tomando-se como base o caso detalhado, identifique quais são as competências essenciais que as vendedoras da empresa Biju Bijulândia devem possuir. A partir desta identificação, prepare um plano de treinamento para suas funcionárias. Para facilitar a resposta, você deverá preencher os quadros apresentados abaixo.

Competências essenciais:

Competências Essenciais	Necessidades da empresa
Conhecimento	
Habilidades	
Atitudes	

Plano de treinamento:

O quê?	Por quê?	Quem?	Quando?	Como?	Onde?	Quanto custará?
AÇÃO/ATIVIDADE	OBJETIVO	RESPONSÁVEL	PRAZO	PONTOS IMPORTANTES/ DE QUE MANEIRA	LOCAL	R\$

Resposta Comentada

As competências essenciais das vendedoras são:

Competências essenciais	Necessidades da empresa
Conhecimento	Técnica de vendas; Design de bijuterias; Relacionamento interpessoal; Técnicas de negociação; Técnicas de comunicação.
Habilidades	Lidar com as pessoas; Comunicação; Negociar; Informação sobre os produtos que vende.
Atitudes	Demonstrar interesse pessoal pela necessidade dos clientes; Transmitir entusiasmo aos clientes; Desempenhar o papel de vendedor de ideias e conceitos; Disciplina; Ética; Confiança em si mesma; Organização.

Plano de treinamento

O quê?	Por quê?	Quem?	Quando?	Como?	Onde?	Quanto custará?
AÇÃO/ATIVIDADE	OBJETIVO	RESPON-SÁVEL	PRAZO	PONTOS IMPORTANTES/DE QUE MANEIRA	LOCAL	R\$
Levantar informações sobre treinamentos disponíveis no mercado sobre técnicas de vendas.	Verificar disponibilidade de treinamentos no mercado.	Gerente da empresa.	Um mês a contar da data atual.	Consultar empresas especializadas em treinamento.	Departamento de Gestão de Pessoas.	Não há custos para esta atividade.
Solicitar propostas para as empresas selecionadas para oferecer o curso.	Para realizar avaliação de custos, conteúdos e prazos.	Gerente da empresa ou pessoa por ele designado.	Dez dias após o término da atividade 1.	Solicitar as propostas por fax, telefone, e-mail. As propostas deverão ser escritas.	Departamento de Gestão de Pessoas.	R\$50,00 para transporte, se necessário.
Apresentar as propostas.	Para receber aprovação e orçamento para a realização dos treinamentos.	Gerente da empresa.	Cinco dias após o término da atividade 2.	Negociar junto ao Departamento Financeiro a realização dos treinamentos, mostrando a importância de sua realização.	Departamento financeiro	Não há custos para esta atividade.
Negociar e contratar cursos de capacitação.	Oferecer cursos de capacitação in company.	Gerente da empresa.	Quinze dias após o término da atividade 3.	Fazer contato com as empresas, após a escolha da empresa, fechar contrato por escrito.	Departamento de Gestão de Pessoas.	R\$100,00 para transporte, se for necessário.

CONCLUSÃO

Não queremos aqui esgotar o assunto sobre as consultorias nas áreas funcionais das empresas.

Sabe-se que existem muitos tipos de consultorias que podem ser realizadas, inclusive em outras áreas funcionais como produção e logística, finanças, tecnologia da informação. Porém, os procedimentos adotados pouco se alteram, com exceção do escopo do projeto de consultoria e as atividades que serão executadas.

Focamos aqui três áreas funcionais que achamos ser importantes para o desenvolvimento da organização e que podem trazer ótimos resultados inclusive para outras áreas funcionais.

Atividade Final

Identifique quais os tipos de consultorias desenvolvidos nos casos a seguir.



- (1) Consultoria na área de gestão de pessoas.
- (2) Consultoria na área de estratégia.
- (3) Consultoria na área de marketing.

- () A consultoria auxilia a empresa a realizar uma análise do ambiente externo utilizando o modelo das cinco forças competitivas de Porter.
 - () A consultoria auxilia a empresa a realizar uma análise do ambiente interno utilizando o modelo da cadeia de valor desenvolvida por Porter.
 - () A consultoria auxilia a empresa a realizar uma pesquisa de mercado para identificar o público-alvo.
 - () A consultoria auxilia a empresa a realizar um mapeamento das competências organizacionais para montagem de um plano de treinamento para os funcionários.
 - () A consultoria auxilia a empresa a realizar uma pesquisa de preços praticados pela concorrência para definir os preços praticados pela empresa.
 - () A consultoria auxilia a empresa a realizar um plano de cargos e salários.
 - () A consultoria auxilia a empresa a buscar um novo diretor de produção.
 - () A consultoria auxilia a empresa a elaborar o planejamento estratégico da empresa.
- Faz um seminário para divulgar a missão, a visão e as estratégias da empresa.

Resposta Comentada

- (2) A consultoria auxilia a empresa a realizar uma análise do ambiente externo utilizando o modelo das cinco forças competitivas de Porter.
- (2) A consultoria auxilia a empresa a realizar uma análise do ambiente interno utilizando o modelo da cadeia de valor desenvolvida por Porter.
- (3) A consultoria auxilia a empresa a realizar uma pesquisa de mercado para identificar o público-alvo.

- (1) A consultoria auxilia a empresa a realizar um mapeamento das competências organizacionais para montagem de um plano de treinamento para os funcionários.*
- (3) A consultoria auxilia a empresa a realizar uma pesquisa de preços praticados pela concorrência para definir os preços praticados pela empresa.*
- (1) A consultoria auxilia a empresa a realizar um plano de cargos e salários.*
- (1) A consultoria auxilia a empresa a buscar um novo diretor de produção.*
- (2) A consultoria auxilia a empresa a elaborar o planejamento estratégico da empresa. Faz um seminário para divulgar a missão, a visão e as estratégias da empresa.*

RESUMO

Nesta aula procurou-se analisar alguns exemplos de consultorias nas diversas áreas funcionais da empresa. Centrou-se nas áreas funcionais de estratégia organizacional, gestão de marketing e gestão de pessoas.

Para a área de estratégia organizacional, apresentou-se como se dá o processo de administração estratégica nas organizações. Na área de marketing, apresentou-se como se dá o processo de gestão de marketing nas empresas e as possíveis intervenções dos consultores nesta área funcional. Para a área de gestão de pessoas, focou-se nas consultorias de gestão das competências organizacionais.

Ética de atuação do consultor

Murilo Alvarenga Oliveira




AULA

12

Meta da aula

Apresentar os princípios que regem a ética na atuação do consultor, as normas estabelecidas pelo código de ética da profissão e as condições para a aplicação desses princípios.

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:

-  identificar as características fundamentais para o comportamento ético, especialmente honestidade e sigilo;
-  identificar desvios éticos da empresa-cliente, no intuito de evitá-los;
-  reconhecer os princípios éticos do código de ética do profissional de consultoria.

objetivos

INTRODUÇÃO

O **INSTITUTO BRASILEIRO DOS CONSULTORES DE ORGANIZAÇÃO – IBCO** é uma organização sem fins lucrativos que congrega empresas de consultoria, consultores autônomos, consultores internos e membros institucionais através de adesão voluntária, possuindo núcleos ou representantes em vários estados do Brasil. O IBCO tem como principal atividade a pesquisa acerca de técnicas, tecnologias, ética e qualidade no ramo de consultoria, bem como o apoio aos consultores associados a ela.

Atualmente, poucos assuntos têm tido tanta repercussão no mundo corporativo quanto a *ética*, e essa questão tem sido uma das principais exigências dos clientes das organizações, independente de seu setor de atuação. É comum lermos nos jornais notícias de investigações acerca de fusões ou aquisições de organizações, fraudes contábeis, sonegação de impostos, enfim, atitudes antiéticas que vão desde a sonegação de milhões em impostos até o vazamento de alguma informação sigilosa de uma empresa.

No mundo dos negócios, o lucro, o ambiente extremamente competitivo e a oportunidade para tirar proveito próprio são o estopim para uma série de atitudes antiéticas. Assim, observa-se uma mudança cada vez mais intensa em direção a atitudes éticas através da transparência das atividades, concorrência leal e preocupação socioambiental, e que se tornam vantagens competitivas das organizações atualmente.

Dessa forma, empresas de consultoria, mais do que quaisquer outras, também devem acompanhar essa tendência para não serem jogadas à margem do processo. Isso porque, assim como os clientes finais das organizações demandam ética das organizações das quais são clientes, as empresas-clientes demandam atitudes éticas por parte das empresas de consultoria. Assim como em outros ramos, a consultoria possui um órgão responsável por elaborar um código de ética para os profissionais de consultoria. Esse órgão é o **INSTITUTO BRASILEIRO DOS CONSULTORES DE ORGANIZAÇÃO – IBCO**.

Um ponto importante a ser observado aqui é que, diferentemente do relacionamento organização *versus* cliente final, a relação consultoria *versus* empresa-cliente necessita de precauções por ambas as partes em termos de preocupações com a ética profissional, em termos de pagamentos, cobranças, execução dos serviços, objetivos dos serviços, conflitos de interesse etc.

Nesta aula, estudaremos as atitudes éticas exigidas para ambas as partes: consultoria e empresa-cliente.

A ÉTICA DO CONSULTOR

Toda profissão possui um padrão de condutas e práticas profissionais. Esses padrões têm o propósito de garantir determinadas atitudes, princípios e valores por parte de seus profissionais, bem como o de proporcionar um relacionamento saudável, transparente e satisfatório com o cliente e as partes envolvidas.

O consultor, em especial, possui uma grande influência sobre a empresa-cliente devido ao impacto de suas ações na mesma. Como já estudamos nas aulas anteriores, o consultor possui acesso a uma grande quantidade de

informações da empresa-cliente, bem como a possibilidade de promover profundas mudanças na organização cliente, em termos de processos, relacionamento com a sociedade, cultura organizacional etc. Dessa forma, exige-se uma postura moral e ética impecável por parte desse profissional.

Outro ponto a ser observado sobre a ética é que ela está diretamente ligada à imagem da empresa de consultoria, pois uma atitude tida como antiética para um cliente pode futuramente fechar diversas portas para contratos de serviços, não só com o cliente em questão, mas com todo um mercado potencial, onde executivos de várias empresas estão em constante troca de informações.

Ao falarmos de ética no âmbito da consultoria organizacional, podemos identificar três agentes com quem o consultor se relaciona, devendo primar por um relacionamento ético. São eles: o cliente, a sociedade e a categoria profissional.

Com o cliente, o consultor possui o relacionamento mais direto e constante, e aqui está a maior parte das preocupações éticas tanto por parte da consultoria quanto por parte do cliente. A sociedade possui relações com a consultoria de forma menos direta que com os demais, uma vez que, na maioria das vezes, essa relação ocorre através das ações da consultoria na empresa-cliente, que se refletem diretamente na sociedade, trazendo benefícios e malefícios a ela. O relacionamento na categoria profissional ocorre através da preservação da imagem da mesma e do relacionamento direto entre consultores.

O esquema abaixo exemplifica esse conjunto de interações éticas da empresa de consultoria:

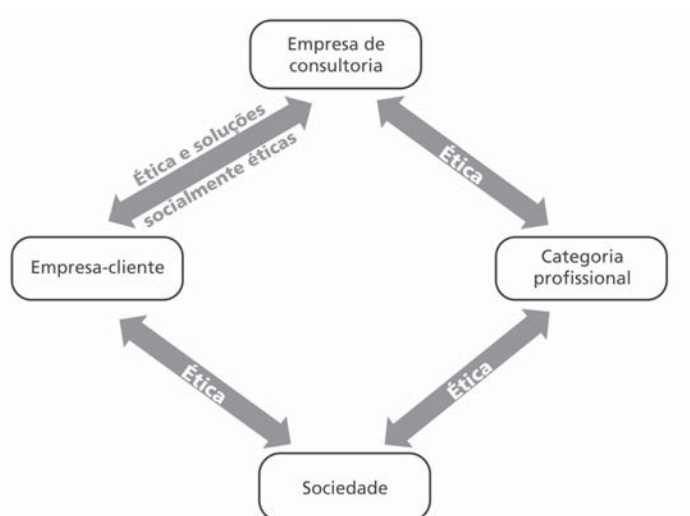


Figura 12.1: Relações éticas entre empresa de consultoria, sociedade e categoria profissional.

Portanto, cabe aqui um estudo da responsabilidade ética de um consultor e a identificação dos diversos aspectos da ética a serem observados nos serviços de consultoria em geral.

Existem aspectos primordiais que orientam o comportamento ético dos consultores, independente de fatores geográficos, socioculturais, políticos e econômicos. Eles residem na honestidade, no sigilo, nos conflitos e na contratação de pessoas para o exercício das atividades de consultoria.

Cada um destes aspectos será abordado a seguir.



Acerca do tema ética profissional, você pode conferir alguns dos diferentes tipos de fraudes cometidas por organizações nos seguintes sites e links:

Monitor de Fraudes – <http://www.fraudes.org>

Instituto ETHOS – <http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/Default.aspx>

Honestidade

Honestidade é um dos conceitos éticos mais exigidos, não só no mundo dos negócios, mas por qualquer pessoa. Greenbaum (1991) aponta quatro áreas nas quais a honestidade é vital: **GASTOS**, **FATURAMENTO**, **aptidões** e **conselhos**.

a) Gastos

Ao serem contratados, os consultores, em geral, assinam contratos de prestação de serviços com seus clientes. Vários são os gastos considerados pelo consultor na definição desse montante – transporte, alimentação, estadias em hotéis etc. Porém, o que pode ocorrer é a extrapolação desses valores por má-fé do consultor, tanto pela utilização dos gastos para aumentar seus ganhos quanto por diárias com gastos desnecessários. Agora vamos a duas situações nas quais você poderá julgar qual seria a postura ética a ser tomada.

Imagine que você é um consultor e está levantando os gastos para determinado projeto a dois clientes distintos, ambos localizados na mesma cidade, mas em uma cidade distante da sede onde se encontra sua empresa de consultoria. Em cada orçamento, estão incluídas as despesas com diárias e transporte. A questão relacionada à ética aqui seria:

GASTOS

São sacrifícios financeiros com os quais uma organização, uma pessoa ou um governo tem que arcar a fim de atingir seus objetivos, sendo considerados esses ditos objetivos a obtenção de um produto ou serviço qualquer, utilizados na obtenção de outros bens ou serviços.

FATURAMENTO

É a soma dos valores das faturas emitidas em determinado período comercial. Todavia, o faturamento costuma ser tratado pela legislação tributária como sinônimo de receita bruta de vendas.

Cobrar os gastos com os valores integrais para cada empresa pelo fato de serem dois serviços distintos, portanto, sendo sensata a cobrança de dois valores referentes a gastos com diárias e transporte.

Calcular os gastos com diárias e transportes e dividi-los pelos dois clientes. Dessa forma, ambos os clientes poderiam se beneficiar de uma redução significativa no montante dos gastos.

Os valores das diárias e transporte serão de: Empresa 1 – R\$ 80.000,00 e Empresa 2 – R\$ 80.000,00.



Os valores das diárias e transporte serão de: Empresa 1 – R\$ 40.000,00 e Empresa 2 – R\$ 40.000,00.



Considerando o mesmo exemplo, o que você, ao levantar os gastos, incluiria nestas diárias onde prestará a consultoria? Você viajará em um voo na primeira classe ou veria quais as condições do voo na classe executiva, ou até cogitaria viajar em uma classe mais inferior? Em termos de hospedagem, você se hospedaria em um hotel luxuoso cinco estrelas ou em um hotel mais barato, porém aconchegante?

Eticamente falando, as atitudes corretas a serem tomadas em nosso exemplo seriam, sem sombra de dúvidas, a de dividir a diária entre os dois clientes, propiciando economia para ambos. No segundo questionamento, seria a de incluir somente os custos com estadia, transporte e alimentação que sejam “mais em conta”, mas que não venham a prejudicar o consultor de forma alguma.

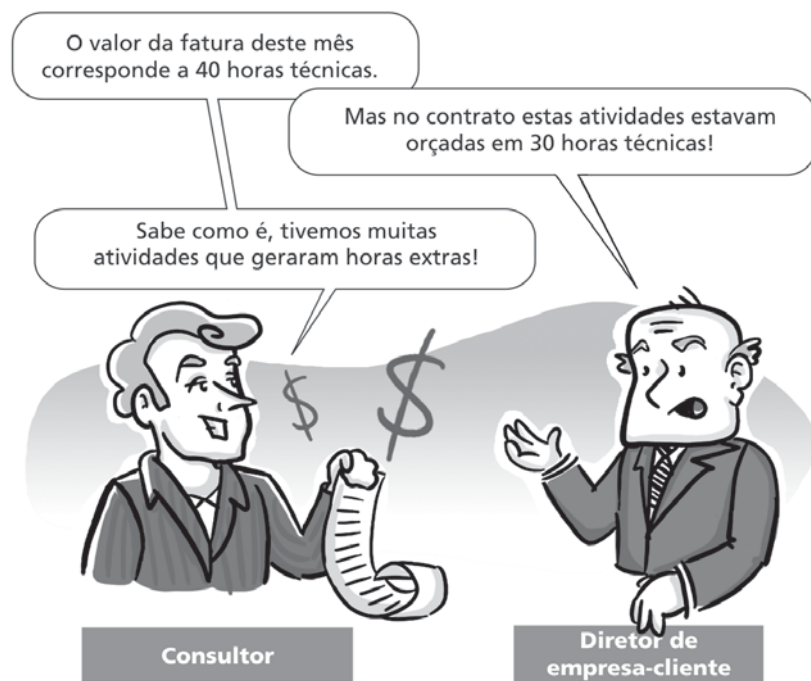
Essas são questões que dependem da honestidade da empresa de consultoria, no que tange aos valores a serem considerados e à transparência destes cálculos, pois muitas vezes o próprio cliente não sabe que está pagando por uma estadia em um hotel cinco estrelas, uma passagem na primeira classe ou uma garrafa de vinho de R\$ 100 no jantar.

Em relação ao cálculo dos gastos, o consultor deve considerar somente aqueles que sejam realmente necessários à prestação dos serviços de consultoria, sem exageros nem excessos nos custos.

b) Faturamentos

Os serviços de consultoria são, em geral, remunerados por dia ou hora de trabalho, que normalmente já estão definidos na assinatura do contrato de prestação de serviços. Com esse tipo de remuneração, é possível ao consultor receber por horas ou dias extras para compensar alguma falha ou algum dia pouco produtivo.

Uma postura ética a ser adotada pelos consultores nessas ocasiões é a de cobrar dos clientes tendo como base somente pelo trabalho feito, dessa forma o cliente não seria penalizado por um período improdutivo de trabalho. Segundo Greenbaum (1991), a honestidade no faturamento é uma das áreas mais importantes da relação cliente-consultor.



c) Aptidões

Para estudarmos esta área da honestidade, imaginemos a seguinte situação: você é um consultor, graduado em Administração de Empresas, que tem como especialização a área de marketing. Suponha que você é contatado por uma empresa que necessita de auxílio na formulação de uma estrutura de custos mais eficiente para o cliente em questão. É claro que a sua formação lhe proporciona o conhecimento para analisar uma estrutura de custos, porém você não possui nenhuma experiência profissional na área em questão.

Você aceitaria o serviço, já que, afinal, você é capaz de desenvolver um trabalho satisfatório a ponto de o cliente nunca notar que você não possui todas as competências necessárias para o serviço? Ou você recusaria o serviço por não possuir as competências em questão?

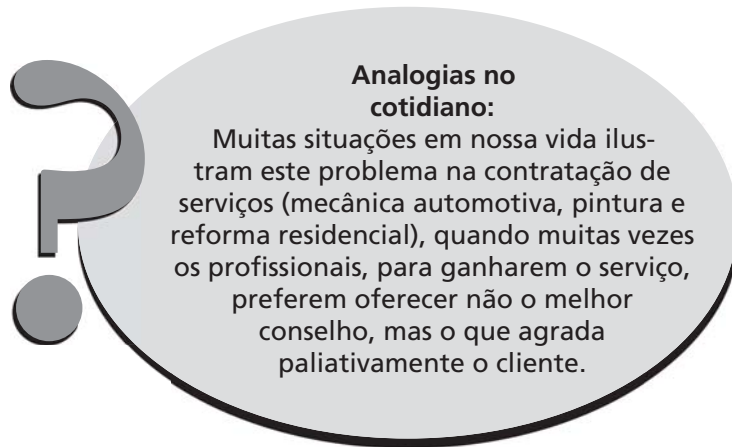
Se você respondeu a segunda opção, parabéns, mas adicionemos uma variável, e que muitas vezes é responsável por um comportamento duvidoso por parte de muitos consultores éticos: imagine que sua empresa está com problemas financeiros e não possui nenhum serviço de consultoria sendo prestado, e a situação de aceitar um serviço que não é especialidade sua ocorre. Ainda continua com a segunda opção?

O comportamento ético seria o de recusar o serviço, uma vez que, ao aceitá-lo, o consultor faz com que o cliente pressuponha que ele possui as aptidões e experiências condizentes com as necessidades do serviço. Assim sendo, profissionais de consultoria que aceitam determinados compromissos sabendo que não possuem a experiência necessária para a sua execução estão assumindo uma postura altamente antiética.

Outro ponto a ser observado nesta área é que, para a empresa de consultoria, seria um risco a ser assumido, pois o consultor estaria prestando um serviço cuja qualidade poderia afetar sua imagem no mercado e o surgimento de futuros contratos.

d) Conselhos

Ao buscarem por uma empresa de consultoria, as organizações recebem nada mais, nada menos que conselhos acerca de determinada situação organizacional, seja ela acerca de melhorias ou de mudanças. Muitas vezes o que acontece é a apresentação de propostas que “agradem” a empresa-cliente, mas que muitas vezes não são as mais eficazes para a situação, porém fazem com que a consultoria seja contratada. Em termos de conselhos, a atitude ética é a de apresentar a melhor ideia, mesmo que isso resulte em insatisfação ou em uma não contratação dos serviços.



Sigilo

O sigilo é considerado por muitas empresas que contratam serviços de consultoria a área ética mais importante. Ele está relacionado tanto a informações que circulam no interior da empresa-cliente quanto a informações de dentro para fora da organização. Assim cabe sua análise em dois âmbitos distintos: *sigilo interno* e *sigilo externo*.

a) Sigilo interno

Ao prestar seus serviços, o consultor tem acesso a diversas informações da empresa-cliente e também contato com pessoas das diversas áreas da organização. Como já foi visto anteriormente, essas informações possuem diversas fontes: arquivos, pessoas, observação etc., e muitas delas são extremamente sigilosas até mesmo dentro da organização. Nesse ponto, o consultor deve ser extremamente discreto em relação às informações coletadas, sejam elas públicas ou confidenciais, exigindo por parte do mesmo um sigilo impecável dentro da organização.

O que pode acontecer é que, algumas vezes, em seus relacionamentos com o pessoal da empresa-cliente, o consultor pode mencionar, não intencionalmente, algum fato sigiloso de um departamento a outro, até mesmo em uma conversa informal. Ou de outra forma, o sigilo pode ser quebrado quando o consultor – com o intuito de demonstrar que possui informações de diversos setores da organização – propositalmente “deixa escapar” alguma informação de outro setor a um funcionário.

Cabe ao consultor tomar bastante cuidado com a disseminação de informações de qualquer origem dentro da empresa-cliente, pois os

resultados de deslizos como esses podem ser desastrosos no relacionamento com o cliente, sem falar da imagem da consultoria.

b) Sigilo externo

No relacionamento entre consultoria e empresa-cliente, há um grau de confiança muito elevado em relação ao consultor por parte do cliente, pois, além das informações em poder do consultor, ele é o agente que propõe melhorias que podem gerar certo tipo de diferencial no mercado. A confiança vem do fato de que o cliente pressupõe que as informações – acerca de estratégias, processos, tecnologia, novos produtos etc. – não irão parar em mãos de concorrentes ou de qualquer outro agente externo à organização.

Um problema que pode surgir em relação ao sigilo externo é que o consultor pode ser contratado por uma organização concorrente de um ex-cliente. Nesse caso como se deve agir? Aceitar ou não o serviço?

O conselho que a maioria dos consultores dá é que se deve aceitar o trabalho, desde que já tenha se passado um período de, no mínimo, 12 meses dos serviços prestados ao ex-cliente, ou desde que haja tempo suficiente para que mudanças possam ocorrer na organização a ponto de não gerar conflitos e prejuízos para ambos os clientes.

O sigilo, tanto interno quanto externo, é soberano na relação consultor-cliente.

Atividade 1

Dois consultores conversavam sobre um assunto muito importante para a profissão: ética na atuação do consultor. Um dos consultores, mais experiente, fez a seguinte indagação para o iniciante, que parecia um tanto quanto reticente sobre a importância do assunto na carreira:

“Os princípios éticos fundamentais na consultoria são a honestidade e o sigilo. Você saberia me informar as bases desses dois princípios?”

Como o consultor iniciante não conseguiu responder às duas questões, na posição do consultor mais experiente, oriente seu colega, informando-o quanto aos itens importantes sobre a ética na consultoria.

- Cite e explique os tópicos aos quais o consultor deve dar atenção ao se tratar de honestidade com a empresa-cliente.
- As informações que o consultor recebe durante o processo de consultoria devem ser mantidas sob total sigilo do consultor através do sigilo interno e externo. Diferencie esses dois tipos de sigilo.

[illegible]

Resposta Comentada

a) Os tópicos aos quais o consultor deve ter atenção quanto à honestidade são:

Honestidade de gastos: a honestidade com os gastos está relacionada à não extrapolação dos valores a serem despendidos, de forma a aumentar seus ganhos ou por gastos desnecessários às custas do cliente.

Honestidade de faturamento: este ponto está relacionado à remuneração dos serviços de consultoria, que devem ser cobrados de forma justa e de acordo com o serviço realizado, e não por hora ou dia.

Honestidade de aptidões: a honestidade com aptidões segue a postura ética de que o consultor deve aceitar somente os serviços para os quais possui aptidões e experiência necessárias.

Honestidade em relação a conselhos: esse tipo de honestidade diz respeito à apresentação de conselhos e alternativas para os problemas. Esses devem ter como objetivo a melhor opção para a solução das disfunções. Esses conselhos devem ser apresentados ao cliente por mais contrários que sejam a ele.

b) Em relação ao sigilo interno, o consultor deve ser extremamente discreto em relação às informações coletadas – públicas ou confidenciais – dentro da própria empresa-cliente, de forma que não transmita esse tipo de informação de uma área a outra da organização.

O sigilo externo diz respeito ao não vazamento de informações da empresa-cliente para agentes externos a ela, sejam eles clientes fornecedores e, principalmente, concorrentes.

Ainda existem dois outros princípios acessórios para o comportamento ético do consultor: o gerenciamento de conflitos e a contratação de pessoal da empresa-cliente.

Gerenciamento de conflitos

Os conflitos possuem pontos em comum com o sigilo. Esse ponto surge quando o consultor presta seus serviços para duas empresas que concorrem entre si.

Uma analogia que se pode utilizar é que o consultor está jogando xadrez contra si próprio, ou seja, ele sabe todos os movimentos de seu “adversário” e seu “adversário” sabe de todos os seus movimentos. O conflito surge com a seguinte pergunta: neste caso, qual é o adversário do consultor, se ambos são seus clientes e eticamente ele deve fazer com que seu cliente tenha vantagem sobre seu concorrente?

O importante é que o consultor deixe claro a um cliente potencial que não poderá prestar serviços a ele enquanto existir um conflito competitivo. Greenbaum (1991) define esse conflito competitivo como sendo aquela situação em que o empenho do consultor em uma organização venha a causar impacto negativo em outra.

Assim sendo, a postura ética aqui é jamais aceitar um serviço quando esse conflito competitivo ocorrer e, para fins de esclarecimentos e até mesmo para fortalecer a imagem da consultoria, deve-se informar ao cliente em questão o porquê da recusa de prestação do serviço.

Contratação de pessoal da empresa-cliente

Através do relacionamento com a empresa-cliente, é comum que o consultor encontre profissionais altamente capacitados e que possuam as características exigidas na empresa de consultoria e que seriam uma ótima opção de contratação.

Porém, seria uma péssima ideia a tentativa de contratar um funcionário da empresa-cliente. Uma atitude como essa pode não só acabar com o relacionamento com a empresa-cliente, mas com a reputação da consultoria no mercado, uma vez que uma empresa de consultoria com a reputação de aliciar funcionários das empresas-clientes seria uma péssima escolha para qualquer empresa.

Como vimos até agora, a ética por parte da empresa de consultoria garante não só a satisfação do cliente e a execução de um serviço de qualidade, mas também uma imagem positiva da empresa fortalecendo-a perante o mercado.

A ÉTICA E A EMPRESA-CLIENTE

Assim como a ética por parte da empresa de consultoria é essencial, a empresa-cliente também possui seu papel ético nessa relação, pois de nada adianta uma postura ética impecável por parte do consultor se seu cliente deixar a desejar neste quesito.

Esta parte do estudo serve aos futuros consultores para a avaliação da postura apresentada pelas empresas que irão contratar seus serviços e para diferenciar o bom do mau cliente. Alguns pontos que iremos abordar aqui são referentes ao pagamento e às assistências requisitadas.

Primeiramente falemos acerca dos pagamentos referentes aos serviços de consultoria prestados. O pagamento das faturas corretamente representa não só uma questão ética neste relacionamento, mas também uma questão essencial para o fluxo de caixa da empresa de consultoria. Em geral, as empresas de consultoria são organizações de menor porte quando comparadas à empresa-cliente. Dessa forma, um montante X

representa um percentual bem maior no fluxo de caixa da consultoria do que no de uma empresa de um porte maior. Logo, o montante X pago com atraso de 30 ou 60 dias tem um impacto muito maior no fluxo de caixa da empresa de consultoria do que no da empresa-cliente, e isso pode vir a prejudicar as operações da consultoria. Assim sendo, o cliente deve ter a consciência ética e financeira da importância do pagamento correto dos montantes referentes ao serviço de consultoria.

Outro ponto é acerca de falsas intenções de firmar contratos por parte do cliente potencial. Muitas organizações entram em contato com as empresas de consultoria e, com a desculpa de que está avaliando propostas, as usam como assistência gratuita, ou até mesmo fazem contato, já possuindo uma consultoria previamente definida para prestar os serviços. O que essas empresas fazem posteriormente é copiar as propostas apresentadas, fazendo com que a outra consultoria a execute com custo mais baixo.

Ao assinar o contrato de prestação de serviços, o consultor se propõe a executar o serviço especificado e deve desempenhar suas atividades exclusivamente para ele. O que muitas empresas fazem é constantemente solicitar que o consultor preste alguma “pequena” assistência em uma área diferente daquela definida no contrato, desviando o consultor gratuitamente para avaliar outra parte da organização.

Assim sendo, um bom cliente deve solicitar uma proposta somente quando estiver disposto a considerá-la, ou quando estiver disposto a pagar, se desejar algum tipo de trabalho extra.

Ao longo da disciplina, temos constantemente mencionado a importância da informação nos serviços de consultoria, mas nem sempre obter essas informações é fácil, uma vez que o consultor pode encontrar barreiras que impeçam uma coleta eficiente.

Dentre as barreiras encontradas estão aquelas que vão desde resistências por parte de determinados funcionários ou setores, até a falta de disponibilidade do pessoal para ceder o suporte necessário devido às atividades da empresa-cliente. O que muitas vezes pode ocorrer é que não haja alguém da organização responsável exclusivamente a assistir o consultor quando necessário. Isso torna a coleta de informações extremamente trabalhosa para o consultor, além de causar atrasos no cronograma definido.

Portanto, vemos que o cliente também possui uma série de posturas éticas a ser seguida, fazendo assim sua parte para um relacionamento ético e saudável entre ele e a empresa de consultoria.

Atividade 2

Uma empresa que desafia qualquer princípio ético



A EDUARF Ltda. não é um exemplo de empresa que é regida por princípios éticos. Por muito tempo, suas operações foram rentáveis não pela excelência, mas por atividades escusas e que na maioria das vezes lesavam os seus clientes.

Contudo, essa atividade pouco exemplar passou a trazer prejuízos para a EDUARF, que passou a perder mercado para sua principal concorrente, a ACITE Ltda., que zelava pelo bom relacionamento com os clientes e pela qualidade de suas operações.

Assim, a EDUARF convidou a empresa CSA Consultoria para a elaboração de serviços, sabendo que a ACITE era uma de suas clientes. A solicitação inicial da EDUARF era realizar um *benchmarking* sobre a ACITE, mas não foi aceita por uma questão de sigilosidade e conflito de interesses.

Insistindo muito, o diretor da EDUARF propôs um estudo de mercado. A CSA Consultoria, aceitando a sugestão, elaborou um diagnóstico preliminar com a proposta e seus valores. A EDUARF pediu uma semana para analisar a proposta. Nesse período, a CSA foi contatada por uma empresa concorrente, que não era especializada em estudos de mercado, com a proposta de parceria para um serviço semelhante.

Suspeitando que a EDUARF estivesse usando sua proposta para conseguir um preço mais baixo com outra consultoria, a CSA seguiu com a negociação. No final do processo, foi confirmada a suspeita de envolvimento da EDUARF e de que o valor acordado estava 30% abaixo da proposta da CSA.

Como resultado, a CSA não aceitou a proposta de parceria da empresa rival e, quando procurada novamente pela EDUARF sobre o fechamento do contrato, ela agradeceu e informou que não iria realizar o serviço.

De posse das informações do caso acima, responda às seguintes questões:

1) Um dos motivos para a CSA não aceitar a realização do *benchmarking* da ACITE foi a alegação de conflito de interesses. Evitar conflitos entre os interesses de clientes distintos é uma das preocupações éticas no ramo de consultoria. Porém, definir quando este existe é uma tarefa difícil. Assim sendo, a partir de qual momento a CSA pôde definir a existência de um conflito?

2) Qual foi o principal desvio ético realizado pela EDUARF apresentado no caso? Utilize as passagens do caso para justificar a sua resposta.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins or other markings on the paper.

2) O principal desvio ético foi o uso da proposta para orçamento em outras empresas. Isto pode ser deduzido pelo fato de a EDUARF entrar em contato com outra empresa de consultoria e, com a desculpa de que está avaliando propostas, a estar usando como assistência gratuita, ou até mesmo fazendo contato, já possuindo uma consultoria previamente definida para prestar os serviços. Basta lembrar da seguinte passagem: “A EDUARF pediu uma semana para analisar a proposta. Nesse período, a CSA foi contatada por uma empresa concorrente, que não era especializada em estudos de mercado, com a proposta de parceria para um serviço semelhante”.



Existem alguns filmes que podem remeter ao tema ética nas organizações, ilustrando os conceitos tratados nesta aula. Seguem algumas sugestões:

1) A firma (*The Firm*). Ano: 1993. Produtora: Paramount Pictures.

2) O advogado do diabo (*The Devil's Advocate*). Ano: 1997. Produtoras: Warner Bros Pictures / New Regency Pictures / Kopelson Entertainment / Taurus Film.

3) O informante (*The Insider*). Ano: 1999. Produtora: Touchstone Pictures.

No site “filmes de cinema”, você pode assistir aos *trailers* dos filmes indicados. Acesse <http://www.filmesdecinema.com.br/>

O CÓDIGO DE ÉTICA DO CONSULTOR

Existem várias outras questões acerca da ética em consultoria, além das citadas até agora. Para esclarecer questões acerca deste assunto, foi redigido o Código de Ética do Consultor, elaborado pelo IBCO. Em termos gerais, o código abrange temas sobre a relação com o cliente da consultoria, relações com a sociedade e relações com a categoria profissional.



Para obter detalhes desse tópico, acesse o código de ética dos consultores de organização criado pelo Instituto Brasileiro de Consultores Organizacionais (IBCO): www.ibco.org.br/codigo_port.htm

O código é dividido em três partes:

a) Parte I – Relação com o cliente

A primeira parte do código enumera atitudes a serem tomadas pelo(a) consultores/consultoria na relação com o cliente de consultoria. Serão citados alguns dos pontos referentes a essa relação de forma resumida.

O código apresenta atitudes acerca de temas já citados nesta aula como: transparência, honestidade, consciência nos gastos, conflitos competitivos, sigilo, aptidões etc. Porém alguns outros pontos são mencionados.

Um ponto ainda não abordado nesta aula, existente no código, relaciona-se à retenção de conhecimento. Em sua redação, o código apresenta que as atividades do consultor devem ser realizadas visando à introdução de inovações que melhorem o desempenho do cliente e que a consultoria deve transmitir ao cliente todo o conhecimento necessário para a continuidade do serviço implementado. Essa redação garante que o cliente possa “caminhar com suas próprias pernas” após o término de seus serviços. Isso faz com que o cliente adquira conhecimentos acerca da inovação que o torne independente em relação à consultoria.

Outro ponto a ser estudado que está presente no código é em relação a indicações feitas pelo(a) consultor/consultoria. A consultoria pode indicar outros profissionais ou equipamentos ao cliente, porém essa indicação deve ter como objetivo exclusivo a escolha da melhor solução para o cliente, independente do relacionamento entre a consultoria e o fornecedor indicado.

Para exemplificar esse ponto, vamos imaginar a seguinte situação: você foi contratado para prestar consultoria na área de logística de uma empresa, especificamente na parte de movimentação e armazenagem. Na sua avaliação, você define que seria necessário implementar um novo modelo para armazenagem que, por consequência, demandaria a utilização de empilhadeiras que alcançassem pontos mais altos. O cliente está de acordo, mas não possui o conhecimento necessário para efetuar a compra do equipamento. Você, por acaso, possui um amigo de muitos anos que é dono, ou trabalha em uma empresa que fabrica empilhadeiras de um modelo que atende à necessidade do cliente, mas não possui a mesma qualidade de outro fornecedor – com o qual você não tem vínculo nenhum – e os preços são relativamente os mesmos.

Qual fornecedor você indicaria? De acordo com o código do IBCO, a opção seria a segunda, por se tratar de um equipamento que proporcionaria a melhor solução para o cliente, independente de seu vínculo com o outro fornecedor. O código vai mais além e diz o seguinte em sua redação:

O cliente deve ser comunicado sobre a existência de laços de interesses que possam influir em decisões relativas à contratação de serviços ou equipamentos. Quando o consultor de organização atuar de forma consorciada com outros profissionais ou fornecedores, esta ligação deve ser de conhecimento prévio do cliente (Código de Ética do Consultor – IBCO).

Por último, temos como tópico o respeito aos valores, cultura, políticas, normas e convicções, do consultor e da empresa-cliente. O código orienta que o consultor deve avaliar a filosofia e os padrões culturais e políticos da organização e interromper o contrato todas as vezes que os mesmos contrariem seus princípios éticos, tanto profissionais quanto pessoais. Da mesma forma, o consultor não deve impor suas próprias convicções ao cliente, mas sim buscar o desenvolvimento destas a partir dos objetivos e da cultura organizacional existentes.

b) Parte II – Relações com a comunidade

O Código de Ética do IBCO inclui em nossa aula um novo agente: a comunidade, com a qual o consultor se relaciona através dos serviços que presta à empresa-cliente.

Em termos de ética no relacionamento com a sociedade, o código faz menção ao cumprimento a leis e regulamentos vigentes na condução de suas atividades. Assim sendo, todas as suas atividades, bem como as mudanças implementadas na empresa-cliente, devem estar de acordo com todas as leis e regulamentos vigentes, sejam eles ambientais, fiscais, trabalhistas etc.

Em termos de relacionamento direto, a sociedade tem a expectativa de que as empresas de consultoria possuam a capacidade de promover mudanças e melhorias, para, através delas, desenvolver empreendimentos que respeitem a natureza, as pessoas e os princípios de cidadania. Assim sendo, a empresa de consultoria deve sempre considerar essa responsabilidade que possui perante a sociedade na execução de suas atividades, sempre pensando em possíveis benefícios sociais que suas ações possam trazer.

Essa responsabilidade é maior quando se trata de serviços públicos, uma vez que os recursos utilizados provêm da própria sociedade. Nessa situação, surge uma responsabilidade adicional, devendo aqui atender ao cliente ao mesmo tempo em que atende aos interesses da sociedade.

c) Parte III – Relações com a categoria profissional

Essa é a terceira e última parte do código e descreve aspectos da relação entre a imagem da categoria profissional e o relacionamento com os demais consultores. Ela é composta por quatro tópicos, que discorrem sobre atividades paralelas e posturas públicas do consultor que possam significar conflitos de interesses ou afetar a imagem de toda a categoria profissional.

A divulgação também tem orientações éticas. O código orienta que qualquer forma de divulgação dos serviços de consultoria que suscite a oferta de benefícios duvidosos a quaisquer empresas-clientes ou que transmita a ideia de oferecimento de benefícios é considerada estritamente antiética. O principal critério deste ponto é a imagem da própria consultoria, bem como de toda a categoria.

Em termos de relacionamento entre consultores, assim define-se como um comportamento ético a menção do autor de determinada ideia, esquema, conhecimento desenvolvido, devendo o consultor deixar sempre claros a origem e os créditos, nunca deixando para o cliente a impressão de que ele foi o autor dos mesmos. Continuando o relacionamento entre consultores, temos o caso em que dois consultores de empresas diferentes estão atuando no mesmo cliente, assim ambos devem tomar cuidado para evitar possíveis conflitos de interesse e interferências. Neste caso, uma solução proposta pelo IBCO seria um trabalho conjunto entre consultores e empresa-cliente, a fim de coordenar as atividades dos dois consultores e evitar possíveis problemas.

Atividade 3

Avaliando sua postura ética nos serviços de consultoria



Num exame para certificação de consultores organizacionais, o IBCO apresentou uma série de afirmações para verificar o nível de compreensão dos consultores acerca da atuação ética na profissão.

Cada alternativa identificada corretamente vale 12,5 pontos. Identifique se as afirmações estão Adequadas (A) ou Inadequadas (I), de acordo com os princípios éticos do ramo de consultoria, justificando as que você julgar inadequadas.

Após obtenção dos resultados, verifique o seu grau de postura ética.

1. () As atividades do consultor devem ser realizadas visando à introdução de inovações que melhorem o desempenho do cliente, e este último fica responsável pelo desenvolvimento de melhorias e técnicas para garantir a sustentabilidade da mudança implementada pela consultoria.
2. () O consultor pode indicar outros profissionais ou equipamentos ao cliente, porém essa indicação deve ter como objetivo exclusivo a escolha da melhor solução para o cliente.

3. () Um consultor deve, na medida do possível, impor suas próprias convicções ao cliente, buscando o desenvolvimento deste a partir dos objetivos e da cultura organizacional a serem apresentados.
4. () O consultor deve inicialmente atender às necessidades do cliente, que deve adaptar as propostas do consultor para proporcionar benefícios a sociedade.
5. () Dentre os pontos éticos exigidos para a empresa-cliente, estão: pagamento correto das faturas, transparência nas intenções, disponibilidade de apoio ao consultor para que sejam dadas as informações necessárias.
6. () A divulgação dos serviços de consultoria que suscite a oferta de benefícios duvidosos a quaisquer é considerada antiética a partir do momento que envolve conhecidos da própria consultoria.
7. () Acerca de métodos, ferramentas e esquemas desenvolvidos por outras pessoas, cabe ao consultor sempre mencionar a origem e os créditos do desenvolvedor, nunca assumindo os créditos para ele próprio.
8. () Contratar algum funcionário de um cliente mostra que a consultoria está sempre contratando pessoal capacitado, o que é positivo para a imagem da empresa.

Resposta Comentada

1. *Inadequado, pois a consultoria, e não o próprio cliente, é responsável pelo desenvolvimento de melhorias e técnicas para garantir a sustentabilidade da mudança implementada pela consultoria.*
2. *Adequado*
3. *Inadequado. Toda mudança a ser implementada na empresa-cliente deve respeitar e ir ao encontro das políticas, valores e convicções da mesma, não devendo o consultor jamais interferir nesses aspectos.*
4. *Inadequado. O consultor, devido à expectativa gerada em torno dele e pela capacidade que possui, assume a responsabilidade de desenvolver soluções que garantam o resultado econômico-financeiro ao cliente, ao mesmo tempo que garantam benefícios à sociedade.*
5. *Adequado.*
6. *Inadequado. A divulgação dos serviços de consultoria que suscite a oferta de benefícios duvidosos a quaisquer é considerada antiética sob qualquer circunstância, não devendo o consultor promovê-la sob quaisquer pretextos.*
7. *Adequado.*
8. *Inadequado. Contratar funcionários da empresa-cliente é extremamente prejudicial à imagem da empresa-cliente, pois seus clientes podem passar a vê-la como concorrente em termos de recursos humanos.*

Perfil ético:

Perfil 1: 0 a 25 pontos = Rever os princípios éticos.

São consultores que não se preocupam com os princípios éticos nos serviços de consultoria. É indicado que aprofundem urgentemente seus conhecimentos quanto aos princípios éticos da profissão.

Perfil 2: 37 a 62,5 pontos = Consultores que precisam melhorar a compreensão sobre ética.

Tratam-se de consultores com uma compreensão mediana do código de ética da profissão, por isso precisam reforçar seus conhecimentos, para aperfeiçoar seu comportamento ético.

Perfil 3: 75 a 100 pontos = Consultores com atuação ética.

São consultores com uma compreensão superior quanto aos princípios éticos envolvidos nos serviços de consultoria organizacional. Esse grupo pode ser considerado referência para os demais profissionais.

CONCLUSÃO

Podemos considerar que a postura ética dos consultores organizacionais é essencial para o sucesso na profissão. Ao falarmos de ética no âmbito da consultoria organizacional, podemos identificar três agentes com os quais o consultor se relaciona, devendo primar por um relacionamento ético: o cliente, a sociedade e a categoria profissional.

Nesse sentido, os princípios fundamentais que norteiam a atuação do consultor são a *honestidade* e o *sigilo*. Entretanto, não é apenas o consultor que deve se preocupar com aspectos éticos, ele também deve se preocupar com a conduta ética da empresa-cliente, pois, assim como a ética por parte da empresa de consultoria é essencial, a empresa-cliente também possui seu papel ético nessa relação, pois de nada adianta uma postura ética impecável por parte do consultor se seu cliente não é comprometido eticamente.

Para nortear a conduta dos profissionais de consultoria, existe o Código de Ética do Consultor, que apresenta atitudes acerca de temas já citados nesta aula como: transparência, honestidade, consciência nos gastos, conflitos competitivos, sigilo, aptidões, entre outros.

Atividade Final

O conflito ético na Martec



A Consultoria de Engenharia Naval Martec está prestando assessoria para o desenvolvimento de um projeto piloto para a produção de equipamento de perfuração de petróleo no mar em conjunto com uma tradicional fabricante do setor, a Seatec, que pretende colocá-lo à venda. O projeto é conhecido como Perfuradora Marítima e é extremamente importante para o crescimento da empresa a longo prazo. Se a Martec conseguir obter de um de seus clientes, a Profundezas S.A., o pedido do equipamento, seu faturamento será acrescido de 200 milhões de reais ao longo de cinco anos.

O projeto Perfuradora Marítima está sendo desenvolvido por três empresas. Cada uma trabalha várias fases e depois passa a etapa inteira à seção seguinte, em uma sequência lógica. O trabalho completo de uma empresa é o ponto de partida para a seguinte.

Ocorre que o trabalho de uma empresa nunca está completo, pois os gerentes de projetos estão continuamente verificando e reavaliando suas contribuições ao projeto.

Contudo, a Martec vem sofrendo pressões de outros clientes que, sabendo dos benefícios promovidos pela nova tecnologia, poderiam trazer melhorias operacionais e financeiras. Apesar das pressões, a Martec vem se precavendo em relação às informações coletadas, sejam elas públicas ou confidenciais, bem como promovendo a exclusividade dos consultores envolvidos no projeto Perfuradora Marítima.

O mais interessante é que a própria cliente, a Profundezas S.A., vem se aproveitando do projeto para solicitar à Martec estudos de viabilidade técnica e econômica que não estavam definidos no contrato. A alegação é que os resultados podem trazer economias ao projeto central.

Outro problema identificado pela Martec envolvendo a Profundezas S.A. é que, durante os levantamentos de informações, esta trata de descumprimentos de leis ambientais quanto à proteção da fauna e flora marinhas. Essa situação forçou a Martec a analisar o código de ética do consultor para balizar sua decisão, que foi a de comunicar à empresa-cliente o descumprimento legal sob pena de rompimento do contrato.

Apesar de todos esses percalços, o projeto piloto da perfuradora marítima vem sendo concluído e tudo indica que será finalizado dentro do prazo estimado.

Com as informações do caso descrito, responda às questões:

- 1) Dentre os princípios éticos fundamentais para a atuação do consultor, identifique no texto qual princípio pautou o comportamento dos consultores da Martec no que se refere ao assédio de outras empresas.
- 2) A Profundezas S.A. feriu algum dos padrões éticos de uma empresa-cliente? Justifique sua resposta.
- 3) Tomando como base o código de ética do consultor, qual parte foi utilizada para a questão do descumprimento das leis ambientais? Justifique sua resposta.

Resposta Comentada

1) A Martec, quanto ao assédio de outras empresas-clientes, baseou o seu comportamento no princípio do sigilo, que está relacionado tanto a informações que circulam no interior da empresa-cliente quanto a informações de dentro para fora da organização.

2) A Profundezas S. A. apresentou desvios éticos ao solicitar outros serviços que não constavam no contrato, pois, ao assinar o contrato de prestação de serviços, o consultor se propõe a executar o serviço nele especificado e deve desempenhar suas atividades exclusivamente para ele. O que a empresa-cliente em questão fez foi constantemente solicitar que a consultoria prestasse alguma assistência em uma área diferente daquela definida no contrato, desviando o consultor, gratuitamente para avaliar outra parte da organização.

3) Quanto ao descumprimento das leis ambientais por parte da Profundezas S.A., a Martec apoiou-se na Parte II do código de ética do consultor, que trata das relações com a comunidade.

Em termos de ética no relacionamento com a sociedade, o código faz menção ao cumprimento a leis e regulamentos vigentes na condução de suas atividades. Assim sendo, todas suas atividades, bem como as mudanças implementadas na empresa-cliente, devem estar

de acordo com todas as leis e regulamentos vigentes, sejam eles ambientais, fiscais, trabalhistas etc.

A sociedade tem a expectativa de que as empresas de consultoria possuam a capacidade de promover mudanças e melhorias, para, através delas, desenvolver empreendimentos que respeitem a natureza, as pessoas e os princípios de cidadania.

RESUMO

Nesta aula, foi possível identificar as características fundamentais para o comportamento ético do consultor e as obrigações éticas da empresa-cliente. Para tanto, foram apresentados os aspectos primordiais do código de ética do profissional de consultoria.

Vimos também como o consultor, em especial, possui uma grande influência sobre a empresa-cliente devido ao impacto de suas ações na mesma. Assim, coube analisar as responsabilidades éticas de um consultor e identificar dos diversos aspectos da ética a serem observados nos serviços de consultoria em geral.

Entre eles, destacam-se como fundamentais a honestidade e o sigilo, que pode ser interno (em relação às informações coletadas, sejam elas públicas ou confidenciais) e externo (quando o consultor é contratado por uma organização concorrente de um ex-cliente).

Outros princípios também destacados foram o gerenciamento de conflitos e a contratação de pessoal da empresa-cliente.

Também foram abordados nesta aula os padrões éticos da empresa-cliente, pois de nada adianta uma postura ética impecável por parte do consultor se seu cliente deixar a desejar neste quesito.

O código de ética do consultor foi outro destaque, em que se abordou a relação com o cliente, as relações com a comunidade e as relações com a categoria profissional.

Consultoria Organizacional

Referências

Aula 1

AEC. *Libro Blanco de buenas prácticas en el mercado de la Consultoria*. Madrid: Asociación Española de empresas de consultoria, 2008.

BRASIL. Lei nº. 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Lei de introdução ao Código Civil Brasileiro. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Poder Executivo, Brasília, DF, 11 jan. 2002.

CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. *Administração de produção e operações*: manufatura e serviços. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CORRÊA, H. L.; GIANESI, I. G. N. *Administração estratégica de serviços*. São Paulo: Atlas, 2004.

CROCCO, Luciano; GUTTMANN, Erik. *Consultoria empresarial*. São Paulo: Saraiva, 2005.

FOGUEL, Sérgio. SOUZA, Carlos César. *Desenvolvimento Organizacional*: crise organizacional, desenvolvimento e deterioração organizacional. São Paulo: Atlas, 1995.

GAITHER, N., FRAZIER, G. *Administração de produção e operações*. 8. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

BRASIL. Ministério da Ciência e Tecnologia. *Livro Verde*: sociedade da informação no Brasil. Brasília: MCT, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Manual de consultoria empresarial*: conceitos, metodologia e práticas. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SCHEIN, Edgar H. *Consultoria de procedimentos*: seu papel no desenvolvimento organizacional. Cambridge, Mass, 1969.

KUBR, Milan. *Consultoria*: um guia para a profissão. Rio de Janeiro: Guanabara, 1979.

WILKINSON, Joseph; BARCUS III, Sam W. *Hardbook of management consulting services*. 2nd. ed. New York: McGraw-Hill, 1994.

Aula 2

AKTOUE, Omar. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, Jean-François (Coord.). *O indivíduo na organização*: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1994. v. 1.

AMADO, Gilles; FAUCHEUX, Claude; LAURENT, André. Mudança organizacional e realidades culturais: contrastes franco-americanos. In: CHANLAT, Jean-François (Coord.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1994. v. 1.

BARNARD, Chester Irving. *The functions of the executive*. New York: Harvard University Press, 1968.

CHIAVENATO, Idalberto. As organizações. In: _____. *Recursos humanos na empresa*. São Paulo: Atlas S.A., 1991. v. 1.

ELMUTI, D.; KATHAWALA, Y.; LLOYED, S. The benchmarking process: assessing its value and limitations. *Industrial Management*, p. 40-50, jul.-aug. 1997.

ETZIONI, A. *Organizações modernas*. São Paulo: Pioneira, 1976.

FOGUEL, Sérgio; SOUZA, Carlos César. *Desenvolvimento organizacional: crise organizacional, desenvolvimento e deterioração organizacional*. São Paulo: Atlas, 1995.

KATZ, D.; KAHN, R. L. *Psicologia social das organizações*. 2. ed. São Paulo, Atlas/MEC, 1974.

NADLER, D. A; TUSHMAN, M. L. *Competing by design*. New York: Oxford University Press, 1997.

NIKE. Disponível em: <www.nike.com>. Acesso em: 10 ago. 2009.

SCHEIN, Edgar H. *Psicologia Organizacional*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.

Aula 3

DUTRA, J. S. *Gestão por competências*. São Paulo: Ed. Gente, 2001.

GREENBAUM, Thomas L. *Manual do consultor*. Ed. LTC, 1990.

Journal Article. Disponível em: <<http://www.allbusiness.com/management/541587-1.html>>. Acesso em: 27 set. 2008.

MCKINSEY Consultoria. Disponível em: <http://www.mckinsey.com/careers/is_mckinsey_right_for_me/roles_and_career_paths.aspx>. Acesso em: 28 set. 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia e práticas*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BYRNE, John A. The craze for consultants. *Business Week*, n. 61, july 25, 1994.

WOOTTON, Linda. *Business Communication Quarterly*, dec. 1st, , 1995; v. 58.

Aula 4

BARCUS, S. W.; WILKINSON, J. W. *Hardbook of management consulting services*. 2. ed. New York: McGraw-Hill, 1994.

BAUM, Willian M. *Compreender o behaviorismo*. Porto Alegre: ArtMed, 2006. 294 p.

BECKHARD, Richard. *Desenvolvimento organizacional: estratégias e modelos*. São Paulo: Edgard Blucher, 1969.

BENNIS, Warren G. *Desenvolvimento organizacional: sua natureza, origens e perspectivas*. São Paulo: Edgard Blücher, 1972.

BERGAMINI, C. W. *Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional*. São Paulo: Atlas, 1980.

CHIAVENATTO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. São Paulo: Campus, 2004.

CLARO, M. A. P. M.; NICKEL, D. C. *Gestão do capital humano*: Fae Business School. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.

FERREIRA, Ademir et al. *Gestão empresarial*. São Paulo: Pioneira, 2000.

FOGUEL, Sérgio; SOUZA, Carlos César. *Desenvolvimento organizacional: crise organizacional, desenvolvimento e deterioração organizacional*. São Paulo: Atlas, 1995.

FREITAS, Maria Ester de. A questão conceitual. In: _____. *Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto*. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.

KUBR, Milan. *Consultoria: um guia para a profissão*. Rio de Janeiro: Guanabara, 1979.

MARQUES, Edson. *Mude*. São Paulo: Panda Books, 2006.

SCHEIN, Edgar H. *Consultoria de procedimentos: seu papel no desenvolvimento organizacional*. Cambridge: Mass, 1969.

Aula 5

ARAÚJO, Luis César Gomes de. *Organização sistemas e métodos: modernas ferramentas de gestão organizacional*. São Paulo: Atlas, 2006.

KUBRB, Milan. *Consultoria: um guia para a profissão*. Rio de Janeiro: Guanabara, 1980.

SCHEIN, Edgar H. *Consultoria de procedimentos: seu papel no desenvolvimento organizacional*. Cambridge: Mass, 1969.

WILKINSON, Joseph. BARCUS III, Sam W. *Handbook of management consulting services*. 2. ed. New York: McGraw-Hill, 1994.

Aula 6

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. *Administração: criando vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1998.

PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva*. 27. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

WILKINSON, Joseph, BARCUS III, Sam W. *Handbook of management consulting services*. 2. ed. New York: McGraw-Hill, 1994.

Aula 7

KUBR, Milan. *Consultoria: um guia para a profissão*. Rio de Janeiro: Editora Guanabara, 1979.

PIERON, H. *Psicologia Experimental*. Rio de Janeiro: Ed. Zahar, 1969.

WILKINSON, Joseph. BARCUS III, Sam W. *Handbook of management consulting services*. 2. ed. New York: McGraw-Hill, 1994.

Aula 8

KUBR, Milan. *Consultoria: um guia para a profissão*. Rio de Janeiro: Guanabara, 1979.

Aula 9

BASKERVILLE, R. et al. *A critical perspective on action research as a method for information systems research*. Journal of Information Technology, v. 11, n. 3, p. 235-246, 1996.

HULT, M. et al. *Towards a definition of action research: a note and bibliography*. Journal of Management Studies, v. 17, p. 241-25, 1980.

KRAFTA, Lina. *Gestão da informação como base da ação comercial de uma pequena empresa de TI*. 2007. 129f Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

LAU, F. A review on the use of action research in information systems studies. In: LEE, A.; LIEBENAU, J.; DEGROSS, J. (Ed.) *Information systems and qualitative research*. London: Chapman & Hall, 1997. p. 31-68.

LINDGREN, R.; HENFRIDSSON, O.; SCHULTZE, U. *Design principles for competence management systems: a synthesis of an action research study*. MIS Quarterly, v. 28, n. 3, Sep. 2004.

PETERS, M. et al. *The origins and status of action research*. Journal of Applied Behavioral Science, v. 20, n. 2, p. 113-124, 1984.

THIOLLENT, Michel. *Construção do conhecimento e metodologia da Extensão*. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA, 1., 2002, Paraíba. Anais... Paraíba, 2002. Disponível em: <<http://www.prac.ufpb.br/anais/anais/conferencias/construcao.pdf>>. Acesso em: 22 mar. 2009.

Aula 10

KURB, M. *Consultoria: um guia para a profissão*. Rio de Janeiro: Interamericana, 1980.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia e práticas*. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

Aula 11

CERTO, Samuel C.; PETERS, Paul. *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

KURB, Milan. *Consultoria: um guia para a profissão*. Rio de Janeiro: Guanabara, 1979.

Aula 12

GREENBAUM, Thomas L. *Manual do consultor: guia completo para a prática de consultoria*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1991.

IBCO – Instituto Brasileiro de Consultores de Organizações. *Código de ética do profissional de consultoria*. Disponível em: <<http://www.ibco.org.br>>. Acesso em: 15 maio 2009.

INSTITUTO ETHOS. Disponível em: <<http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/Default.aspx>>. Acesso em: 27 abr. 2011.