



**REFERENCIAIS  
DE CONSULTORIA  
DO SEBRAE**



*Serviço Brasileiro de Apoio às  
Micro e Pequenas Empresas*



SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE

UNIDADE DE CAPACITAÇÃO EMPRESARIAL

## REFERENCIAIS DE CONSULTORIA DO SEBRAE

BRASÍLIA - DF

2012

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei no 9.610)

### **INFORMAÇÕES E CONTATO**

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE

Unidade de Capacitação Empresarial – UCE

SGAS 604/605 – Módulos 30 e 31 – Asa Sul – CEP: 70.200-645 – Brasília, DF.

Telefone: (61) 3348-7230 – Fax: (61) 3340-5095

<http://www.sebrae.com.br>

#### **Presidente do Conselho Deliberativo**

Roberto Simões

#### **Diretor Presidente do SEBRAE**

Luiz Eduardo Pereira Barretto Filho

#### **Diretor Técnico do SEBRAE**

Carlos Alberto dos Santos

#### **Diretor Financeiro do SEBRAE**

José Claudio dos Santos

#### **Gerente da Unidade de Capacitação Empresarial**

Mirela Malvestiti

#### **Coordenação Nacional**

Alessandra Cunha Souza

#### **Equipe Técnica**

Cláudio Afrânio Rosa – SEBRAE MG

Rodrigo Estrela de Freitas – SEBRAE NA

#### **Consultores Conteudistas**

Gilmar Claret Teixeira

Rosani Coelho

#### **Revisão Ortográfica**

Grupo Informe Comunicação Integrada

#### **Editoração Eletrônica**

Grupo Informe Comunicação Integrada

T266

Teixeira, Gilmar Claret.

Referenciais de consultoria SEBRAE / consultores conteudistas  
Gilmar Claret Teixeira, Rosani Coelho. -- Brasília : SEBRAE, 2012.

96 p. : il.

1. Consultoria. I. Coelho, Rosani. II. Título

CDU 659,235



# SUMÁRIO

<b>Prefácio</b> .....	<b>8</b>
<b>1 - Contextualização</b> .....	<b>10</b>
<b>2 - Valores dos Referenciais de Consultoria Sebrae</b> .....	<b>12</b>
<b>3 - Fundamentação Teórica</b> .....	<b>14</b>
3.1 A Administração como Ciência, Técnica e Arte.....	14
3.2 Evolução dos Modelos de Administração .....	15
3.3 A Concepção Integrada .....	18
3.4 Marcos Históricos da Consultoria .....	21
<b>4 - A Dinâmica da Mudança e o Agente</b> .....	<b>25</b>
<b>5 - Consultoria Sebrae</b> .....	<b>32</b>
<b>6 - Visão Integrada da Consultoria Sebrae</b> .....	<b>35</b>
<b>7 - O Consultor Sebrae</b> .....	<b>41</b>
<b>8 - Cliente da consultoria Sebrae</b> .....	<b>49</b>
<b>9 - A Relação Cliente x Consultor</b> .....	<b>51</b>
9.1 Papéis do Consultor .....	52

<b>10 - Aspectos comportamentais da consultoria.....</b>	<b>55</b>
10.1 Estilos de Atuação.....	57
10.2 Comprometimento das pessoas .....	59
10.3 Orientação de Influência .....	61
10.4 Liderança .....	64
<b>11 - Tipos e Estratégias de Consultoria.....</b>	<b>67</b>
11.1 Tipos de consultoria.....	67
11.2 Estratégias de Consultoria .....	68
11.3 Categorias de Consultoria e Abordagens .....	72
<b>12 - Etapas da Consultoria Sebrae.....</b>	<b>74</b>
12.1 Modelo de Consultoria Sebrae .....	78
12.2 Orientações do processo de consultoria.....	82
12.3 Feedback.....	83
<b>13 - Ética no processo de consultoria .....</b>	<b>85</b>
<b>14 - Avaliação da Consultoria Sebrae .....</b>	<b>88</b>
<b>15 - Referências Bibliográficas .....</b>	<b>92</b>

## PREFÁCIO

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae tem como missão “promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas e fomentar o empreendedorismo”. Para cumprir essa missão, o Sebrae utiliza várias estratégias, dentre estas, a consultoria organizacional. Para tanto, tornou-se necessário, além de conhecer o universo dos pequenos negócios em suas especificidades, estabelecer algumas premissas para orientar o desenvolvimento da consultoria Sebrae em todo o território nacional.

As micro e pequenas empresas, segmento fundamental para o desenvolvimento socioeconômico, têm características e dificuldades bastante específicas. Portanto, para que o Sebrae seja cada vez mais eficaz em suas consultorias, é preciso estar preparado para atender essas especificidades. O consultor deve conhecer não somente a estrutura e o funcionamento dessas empresas, mas estender seus serviços ao mercado em que atuam, muitas vezes interagindo diretamente com grandes empresas.

Outro aspecto importante a ser considerado na consultoria a micro e pequenas empresas é que seus empreendedores estão mais interessados em resultados tangíveis e normalmente imediatos do que em possíveis benefícios futuros. Quando procuram ajuda ou apoio do Sebrae, esperam o atendimento de profissionais qualificados e capacitados, que lhes apresentarão respostas e soluções necessárias.

O fator custo é uma das maiores barreiras ao acesso das micro e pequenas empresas à consultoria não só no Brasil, como também em países desenvolvidos. Uma pesquisa realizada pela Organização das Nações Unidas – ONU, em 2000, mostra que a insuficiência de recursos financeiros é que impede essas empresas de usarem a consultoria externa de que necessitam.

A dificuldade, representada pelos custos e outras resistências ao processo de consultoria impostas pelos empreendedores, tende a diminuir na medida em que o consultor atentar para as características próprias das micro e pequenas empresas e atuar focado em suas peculiaridades.

Este documento de referência contém as diretrizes básicas para os profissionais que trabalham com consultoria no Sebrae, constituindo-se em um orientador para sua atuação e objetivando não uma padronização, mas um balizador para a eficácia do processo de consultoria, em todas as suas etapas. Para tanto, propõe-se um modelo de consultoria, flexível o bastante para que possa atender às micro e pequenas empresas em suas especificidades e consistente o suficiente para que se tenha um alinhamento em sua aplicação.

Para uma melhor compreensão do conceito adotado, apresenta uma visão geral das várias escolas administrativas, sua evolução e relevância para a consultoria e uma contextualização por meio da visão integrada da consultoria Sebrae.

Promove uma reflexão sobre a relação consultor x cliente, abordando as questões que entende ser relevantes para um relacionamento baseado na responsabilidade compartilhada, na confiança e nos objetivos propostos para cada trabalho. Destaca os aspectos comportamentais desta relação, fundamentais em qualquer relacionamento humano, apresentando várias orientações ao consultor para superar os problemas e resistências que possam surgir.

Finalmente, este documento apresenta os valores e os aspectos éticos que devem ser a base do desenvolvimento da consultoria, do relacionamento do consultor com o cliente e que deverão ser respeitados em todas as etapas do processo.

Espera-se que, além de atender aos seus propósitos, o documento propicie uma leitura agradável.

## 1 - CONTEXTUALIZAÇÃO

O ambiente competitivo desafia as organizações no desenvolvimento de novas competências, como forma de criar oportunidades e valor futuro aos clientes.

Pensadores da administração relatam estes aspectos desde o século passado. Porter (1999), em seu livro “Competição: Estratégias Competitivas Essenciais”, afirma que há algumas décadas, praticamente, não existia concorrência. A empresa se estabelecia no mercado, tinha produto ou serviço e o vendia, porque eram poucas as opções. Assim, pouco se preocupava em desenvolver estratégias de longo prazo. Nos últimos anos, o que observamos é um grande número de novas empresas, com produtos e serviços novos e diferenciados.

As transformações que ocorrem em todo o mundo e a velocidade como acontecem impulsionam as organizações a buscarem alternativas de vantagens competitivas, para que possam não apenas se manter no mercado, mas com sucesso e de forma sustentável.

Acompanhando esta evolução e a necessidade de antecipar-se às mudanças do ambiente, as organizações passaram a buscar ferramentas para apoiá-las nestes desafios. Surge, então, a consultoria como oportunidade de acessar os vários campos do conhecimento externo, integrando-o à realidade da própria organização, apoiando o empreendedor e proporcionando atualização em técnicas e metodologias para fazer frente às complexidades do mercado.

Sabemos que sucesso e excelência são diferentes. Cria-se um produto ou serviço novo, imediatamente aceito pelo mercado, derivando em sucesso

para a empresa, mas será momentâneo, se não se renovar a cada dia com melhorias e adequações. A excelência é quando este produto ou serviço se transforma em algo duradouro, inovador, referência de mercado, permanecendo na mente das pessoas sem limite de tempo. Ambos dependem de uma organização que sustente o crescimento. Este, por sua vez, traz complexidade e é preciso estar preparado, ter uma clara visão de futuro e criar um desafio.

O ambiente externo é igual para todas as empresas: mutante e dinâmico. As empresas de sucesso alinham políticas, pessoas e processos às transformações deste ambiente.

Para isso, são necessários o alinhamento interno e a adequação contínua ao externo e ao futuro, ou seja, estar ligado ao que está acontecendo para antecipar-se às mudanças e aproveitar as oportunidades que se apresentam, sempre com um olhar no futuro.

É preciso entender o que é valor para o cliente e definir as estratégias com base neste entendimento, identificando mecanismos de diferenciação e atributos que façam a diferença, tendo foco na singularidade e na mensagem consistente para o mercado.

Para se tornarem ou se manterem competitivas, as empresas precisam ter acesso às mais diversas tecnologias e metodologias. É neste contexto que a consultoria empresarial desponta como ferramenta de apoio à gestão, disponibilizando profissionais com conhecimento e vivência empresarial, oportunizando a aplicação prática, num tempo determinado (começo, meio e fim), visão independente e foco em resultados mensuráveis e sustentáveis.

## 2 - VALORES DOS REFERENCIAIS DE CONSULTORIA SEBRAE

O Sebrae, ao lançar seus Referenciais de Consultoria, propõe uma reflexão sobre as práticas adotadas pelo sistema até então e sobre as fundamentações desta ação. Tem como premissa ser uma referência ao processo de consultoria, em especial, às micro e pequenas empresas.

Valoriza o ser humano, tanto do ponto de vista do consultor quanto de seu cliente, o empreendedor, como seu principal foco. Busca um relacionamento consultor-cliente transparente e formal, em um processo de consultoria baseado em princípios e valores éticos, centrado na gestão dos negócios e nas reais necessidades das empresas.

Valoriza também o papel do consultor dentro de seu contexto, seus conhecimentos e habilidades, na realidade atual e nas expectativas das pequenas e médias empresas brasileiras, principalmente no que se refere à competitividade e à inovação. Considera a visão da sociedade sobre a consultoria e o impacto de suas ações para o desenvolvimento econômico e social do Brasil.

### **Os valores considerados nestes referenciais são:**

- *Valorização do ser humano como ser social, político, pertencente à sua comunidade, ao seu país, ao mundo, construtor da sociedade e da história;*
- *Valorização do empreendedor, da busca de diferenciais competitivos e da inovação para o sucesso dos negócios;*
- *Valorização das necessidades e expectativas das micro e pequenas*

*empresas como o principal referencial para o planejamento do processo de consultoria, bem como a valorização de seus colaboradores e da cultura empresarial;*

- *Valorização do processo de consultoria como uma ação necessária para apoiar gerencial, técnica e comercialmente o desenvolvimento das micro e pequenas empresas. Ainda que envolva as pessoas de maneira cooperativa, propondo o desenvolvimento de suas competências, respeitando as diferenças pessoais e buscando constantemente a sinergia entre todos os envolvidos;*
- *Valorização do papel do consultor como um agente de mudanças que detém as competências necessárias para conduzir o processo de consultoria, com foco na transmissão do conhecimento e na aplicação de métodos, técnicas e ferramentas para a solução de problemas e para o desenvolvimento dos seus clientes;*
- *Valorização da interação consultor-cliente fundamentada em princípios e valores, aceitos individualmente e pela sociedade, Com formalização ética e legal entre as partes sobre os resultados, métodos, condutas, prazos, honorários e confidencialidade;*
- *Valorização da ética empresarial como guia para se elaborar planejamentos, definir os resultados a serem alcançados, para implementar as soluções necessárias e avaliar o comportamento do consultor; e*
- *Valorização da inovação e da criação de diferenciais competitivos, para superação de padrões de excelência e sucesso em um mercado de alta competitividade.*

## 3 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 3.1 A ADMINISTRAÇÃO COMO CIÊNCIA, TÉCNICA E ARTE

Consultoria para o Sebrae pressupõe um processo de intervenção na gestão das micro e pequenas empresas. Para que esta atuação seja possível, o consultor precisa ter o conhecimento técnico de sua área de atuação. Porém, apenas o conhecimento técnico não basta. É preciso entender como as organizações funcionam, os impactos das ações adotadas nas demais áreas e processos da empresa, considerar a cultura organizacional e as pessoas que dela fazem parte. Para que este entendimento seja completo, os consultores precisam ter uma base conceitual e alinhamento em relação às teorias da administração: ciência, técnica e arte que remetem aos primórdios da civilização. E é com este intuito que apresentamos as principais teorias e práticas adotadas por autores renomados da área da consultoria e das teorias administrativas.

Com o passar do tempo e com uma complexidade maior, surge um conjunto orgânico e integrado de teorias para as organizações, oferecendo modelos e estratégias adequados para a solução dos problemas existentes nas empresas. Basicamente, as variáveis, cujo comportamento é sistêmico e devem ser tratadas como tal, são: tarefas, estrutura, pessoas, tecnologia ambiente e competitividade.



Pugh (1974), na introdução de sua publicação "Organization Theory", afirma que "teoria e prática são sempre inseparáveis". Vamos aqui examinar as principais abordagens da teoria organizacional, sua evolução, as modificações sucessivas por que passaram e seu objeto específico de análise: as organizações.

### 3.2 EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO

Os modelos organizacionais surgiram com a finalidade de ajudar as empresas a viabilizarem suas estratégias e foram evoluindo ao longo do tempo, conforme as mudanças no ambiente empresarial.

Entre 1911 e 1960, a abordagem das teorias da administração foi concebida na visão de sistema fechado, dentro de um ambiente estável e de visão micro.

Os modelos mais difundidos tiveram como foco principal a racionalização do trabalho, a estrutura organizacional, hierarquia, impessoalidade, especialização, estilo gerencial e relacionamento, nesta ordem.

Na década de 1960, o ambiente passou por uma fase de instabilidade. Bretas o aborda como um período de grande mudança nos paradigmas vigentes, passando a perceber as organizações como um sistema social em constante interação com o meio em que se encontra.

Como decorrência, novas concepções passaram a ser desenvolvidas, considerando um novo momento, de ambiente proativo, em um sistema aberto e de forma mais organizado e estruturado.

Entre os anos 1970 a 1990, novas abordagens surgiram e foram ensaiados os primeiros passos da administração por objetivos, antecedendo o planejamento estratégico. Destacam-se neste período as abordagens sistêmica e neoclássica. Ambas tiveram contribuição valiosa para o desenvolvimento de mecanismos de gestão dando ênfase à visão integrada e à busca e atingimento de resultados concretos.

A partir de 1990, as organizações passaram a conviver num ambiente cuja característica era a criatividade, de visão holística e sistêmica, aberta para o mundo e com inúmeras possibilidades.

**O quadro a seguir sintetiza a evolução do ambiente das organizações:**

Ambiente	Dimensão	Cronologia	Teorias Administrativas	Modelo de Mudança	Ênfase	Principais Estudiosos
Estável ↓	Sistema Fechado	1911 ↓	Clássica		Tempos e movimentos	
				Racionalização do Trabalho	Estrutura organizacional	Taylor
	Visão Micro	1935 ↓	Estrutural		Hierarquia	Fayol
				Reforma Administrativa	Impessoalidade	Weber
			Burocrática		Especialização	
Relativo ↓	Pequenos Grupos	1935 ↓ 1960		Treinamento Gerencial	Estilo Gerencial	E. Mayo
			Relações Humanas	Dinâmica de grupo	Relacionamento interpessoal	C. Barnard
						Kurt Lewin
Instável	Década de 1960		Mudança de Paradigma			
Pró-Ativo ↓	Sistema Aberto	1970 ↓		Modelos e Técnicas		
			Neoclássica			
	Visão Macro	↓		Mecanismos de Gestão	Planejamento	Peter Drucker
					Organização	Ludwig von Bertalanffy
	Turbulento	Organização Total	1990	Sistêmica	Visão sistêmica	Meio Ambiente
Criativo ↓	Visão Holística	1990 ↓ ?		Estratégia/ Estrutura	Estratégia/ Estrutura	M. Hammer
	Sistêmica		Reengenharia	Redesenho de processos	Mercado/ Cliente/ Competitividade	Tom Peters
			Qualidade Total	Processos, métodos e melhoria contínua	Qualidade	Deming, Juran
			Readministração			
	Mundo				Comunicação	A. Robbins
					Participação	M. Knowles
				Aprendizado	Peter Senge	

Quadro adaptado de Bretas (2002)

### 3.3 A CONCEPÇÃO INTEGRADA

Analisando as teorias mais remotas, observa-se que elas têm grande valia se pensarmos em processos padronizados. Cabe ao consultor equalizar a utilização destas teorias e adaptá-las para a realidade atual. Já que as empresas continuam tendo processos, linhas de montagem e de forma macro, estrutura como as empresas da época da criação das teorias.

Ao examinar as teorias da administração em relação à consultoria, observamos que são interdependentes, já que para realizar uma consultoria o consultor deve ter uma visão sistêmica da empresa e, com isso, utilizar as bases da própria teoria dos sistemas para nortear seu trabalho. Há que se considerar os fatores motivacionais, analisando assim a abordagem comportamental, baseando-se na pirâmide das necessidades de Maslow, a seguir:



Na década de 1990, de forma complementar, as teorias neoclássica e sistêmica se apresentaram como estratégias de intervenção planejada.

Drucker (1994), destaque e principal referência desta abordagem, trouxe uma mescla das teorias anteriores. O autor aborda a importância da análise cíclica nas organizações e o foco para o desenvolvimento de uma metodologia com fundamentação consistente. Isso significa que as empresas planejam e se preparam para ir ao alcance do que planejaram, com mais possibilidade de obterem os resultados estabelecidos. Aqui se deu a criação dos pilares da gestão moderna, com sua visão de que as pessoas são o diferencial da organização e que os objetivos devem ser usados como meios para motivar as pessoas, em vez de controlá-las.

Drucker aborda a importância da relação administração das empresas e sociedade sempre com a visão de que o mais importante para uma organização devem ser as pessoas, que nela trabalham e que são o foco dos produtos e serviços.

O enfoque desta abordagem é no processo administrativo, com suas funções básicas de planejar, executar, acompanhar e agir corretivamente (PDCA), num processo de aprendizado contínuo das organizações. É uma das primeiras ferramentas de gestão, voltada para o acompanhamento de processos e direcionamento das melhorias nas organizações, muito utilizada na consultoria.

De forma complementar, a abordagem sistêmica buscou compreender o ambiente organizacional, fator essencial para integrar pessoas e processos. Ao analisar um processo ou uma área, estende-se a visão para o sistema completo, entendendo seus impactos presentes e futuros e muitas vezes determinantes para o aprimoramento do ambiente empresarial.

Uma organização pode alcançar resultados de diversas formas, escolhendo os caminhos que venham ao encontro de seus objetivos, independentemente de sua natureza, ou seja, há muitas formas de fazer as coisas acontecerem nas diversas áreas do conhecimento, desde que se tenha uma visão integrada.

A evolução para esta abordagem se deu em função do alto grau de especialização desenvolvido pelos profissionais, o que acabou afastando-os da visão global da empresa. Ora, se sistema é “um conjunto de elementos em interação e intercâmbio com o meio ambiente”, é cada vez mais importante perceber as organizações como sistemas complexos para melhor análise e compreensão de seu funcionamento.

Destas duas abordagens, neoclássica e sistêmica, referências para este documento, é importante, ainda, considerar os aspectos estrutural e comportamental para a ampliação da visão no trabalho de consultoria, integrando, ao mesmo tempo, das partes para o todo na constante busca por resultados mensuráveis para as organizações.

Além destas teorias, não podemos deixar de citar a reengenharia que chegou com força no início da década de 1990 com a ideia de reformular o modo de fazer negócio, pensando muito no redesenho de processos para a otimização de recursos.

Também é importante lembrar a teoria da qualidade total, cujos primeiros movimentos acontecem na II Guerra Mundial, muito focada com processos, métodos e maneiras de tornar a organização mais competitiva e pensando na satisfação do cliente. Essa abordagem também é comum em consultorias, já que os processos de melhorias e métodos utilizados dependem de um bom diagnóstico.

Por fim, há a teoria da readministração, que busca não apenas satisfazer o cliente, mas fazer com que ele se sinta parte integrante da empresa. Prática também muito utilizada em consultorias, nas quais se busca a fidelização do cliente.

Podemos dizer que as teorias da Administração e as práticas adotadas nas consultorias, sejam elas quais forem, estão intimamente ligadas. Haja vista que os métodos utilizados na prática estão baseados em teorias apresentadas por estudiosos.

### 3.4 MARCOS HISTÓRICOS DA CONSULTORIA

A consultoria está presente desde o início dos tempos, já que as sociedades humanas sempre identificaram membros que prestavam aconselhamento nos lugares onde viviam e as pessoas ajudavam-se mutuamente.

Porém, foi a partir da revolução industrial, com as incertezas do ambiente, que as empresas passaram a buscar auxílio, visando a aprimorar seus processos. Foi aí que o consultor passou a ter um novo papel neste contexto.

A consultoria ampliou sua atuação a partir dos anos 1960, mas foi só por volta de 1980, com o aumento e crescimento das empresas e de seus parques industriais, é que ela, realmente, tornou-se necessária como ferramenta para enfrentar a globalização e um novo cenário brasileiro e internacional, muito mais competitivo, exigindo velocidade e inovação.

No mercado atual, dinâmico e altamente competitivo, uma das formas das empresas se manterem permanentemente atualizadas é a busca de melhores práticas e a adequação destas para sua realidade empresarial, promovendo mudanças e gerando inovação, seja em gestão, processos, produtos ou no próprio negócio.

A consultoria pode ser caracterizada como um serviço de aconselhamento, num processo em que o consultor ajuda o cliente a potencializar sua capacidade para atingir os objetivos da organização.

Kubr (1986), desde o prefácio de seu livro “Consultoria – Um Guia para a Profissão”, destaca que a consultoria de organização é um serviço que busca auxiliar na análise e solução de problemas de ordem prática e difundir técnicas de gestão bem-sucedidas, nos diversos setores da economia.

Para Block (2004), “toda vez que você aconselha alguém que está diante de uma escolha, você está dando consultoria.” Ele destaca a capacidade de privilegiar sentimentos mais que conteúdos, o que gera uma relação de confiança, fazendo com o que o cliente assuma em partes iguais a responsabilidade pelo resultado do trabalho.

Oliveira (2011) conceitua consultoria como “processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação.”

Bretas, no livro “Na Cova dos Leões (2002)”, descreve a consultoria como “uma relação de via dupla. Todos são igualmente responsáveis pelo sucesso do trabalho. O cliente tem de investir tempo e recursos para viabilizar o trabalho do consultor, mas este tem de saber identificar e justificar quando, onde e em que quantidade eles serão necessários.”

Schein (1972), ao tratar de um tipo de consultoria, a de processos, define-a como “um conjunto de atividades desenvolvidas pelo consultor, que ajudam o cliente a perceber, entender e agir sobre fatos inter-relacionados que ocorrem no seu ambiente. O consultor não precisa ser um especialista

em todas as funções organizacionais, mas deverá sê-lo no desenvolvimento de diagnóstico e no estabelecimento de um relacionamento que possa efetivamente ajudar os clientes.”

Nesse sentido, assume relevante importância a intencionalidade no processo relacional que envolve a consultoria. A consultoria, como “a arte de influenciar as pessoas que nos pedem para fazê-lo” (Weinberg, 1990), é solicitada quando as pessoas desejam algum tipo de mudança.

Ao analisarmos os conceitos de diversos autores, observamos que a consultoria é abordada como um modelo de interação entre consultor e cliente, originado na solicitação de ajuda por parte deste último, para efetivação de um processo de mudança, no qual a cooperação do consultor se dará por meio da transferência de conhecimentos, ferramentas, métodos e técnicas. Também fica evidenciada a importância de se estabelecer um relacionamento de ajuda, baseado na confiança recíproca, na responsabilidade compartilhada e efetivamente equilibrada.

No dia a dia das organizações, o consultor pode contribuir com conhecimentos, melhores práticas, metodologias adequadas, agregando valor a cada uma das empresas onde atuar, mas é preciso respeitar a cultura e os valores, além de perceber sistemicamente a empresa e seus funcionários, suas motivações, percepções e medos, pois são as pessoas que implementam as mudanças sugeridas. É vital que o consultor perceba estas nuances, usando-as para criar comprometimento com o trabalho a ser realizado.

“As organizações são como um organismo, em que cada célula contém uma imagem particular, parcial e mutante de si mesma, em relação ao todo. Como tal organismo, as práticas organizacionais são geradas dessas imagens:

suas teorias aplicadas dependem das formas pelas quais seus membros a representam” (Argyris E Schön, 1996).

Argyris e Schön (1996) também afirmam que “a aprendizagem organizacional ocorre quando os indivíduos dentro da organização vivenciam uma situação problemática e a questionam em favor desta organização.”

Na mesma linha, Senge (2003) aborda que uma organização que aprende nunca é um produto final, e sim um processo contínuo, sendo fundamental a aprendizagem em equipe. Garvin (1993) complementa: “uma organização que aprende é uma organização habilidosa na criação, aquisição, transferência de conhecimento e na modificação do seu comportamento para refletir o novo conhecimento e as ideias.”

Apoiados nos vários conceitos apresentados, podemos concluir que a organização que busca de forma permanente o desenvolvimento das pessoas tem mais possibilidade de ser e permanecer competitiva no mercado.

## 4 - A DINÂMICA DA MUDANÇA E O AGENTE

A melhor forma de conduzir a mudança é procurar antecipá-la, assumindo-a como inevitável e geradora de oportunidades.

Em termos de gestão, o verbo “mudar” é um dos mais utilizados, pois as organizações estão perante um dos mais complexos processos de mudança que a humanidade já passou. A globalização tornou isso cada vez mais presente e a necessidade de compreender a mudança, para adaptar culturas, comportamentos, estruturas, processos de trabalho e de negócio, ao novo paradigma é fundamental para a sobrevivência das organizações e para o progresso de qualquer país.

No entanto, o verbo “mudar” pode apresentar diferentes significados de acordo com o contexto em que é utilizado. Quando usado num contexto de gestão e em relação às organizações, mudar pode significar:

- *Deslocar-se de uma determinada posição para uma nova. É necessário que uma organização conheça a posição em que se encontra e, melhor ainda, conheça a nova posição para a qual pretende deslocar-se como parte da sociedade, do sistema específico a que pertence ou do mercado em que compete;*
- *Dispor elementos de outro modo, alterando assim a configuração dos mesmos elementos na organização sem alterar o seu papel ou qualidade intrínseca. Isto implica um processo de reorganização em que existe o conhecimento de cada elemento estrutural e funcional, seu valor e potencial, presente e futuro;*

- *Substituir uma coisa por outra, dar outra direção. Implica que a organização tome uma nova direção estratégica, com eventual mudança na sua missão, prioridades e uso de recursos, incluindo novas tecnologias e, especialmente, novos sistemas de informação; e*
- *Modificar, transformar e tornar-se diferente do que era no que concerne à própria cultura da organização ou à sua estrutura. No primeiro caso, refere-se à mudança de valores e práticas predominantes no processo decisório em diferentes níveis organizacionais. No segundo caso, à maneira como se organiza o processo de produção dos bens ou serviços, incluindo os níveis de autoridade e responsabilidade, meios de supervisão e controle e adequação de recursos.*

O consultor e o gestor da empresa precisam analisar as mudanças e descobrir o propósito comum subentendido. Estas podem ser:

- *A necessidade de economizar recursos e evitar desperdícios;*
- *A necessidade de reconquistar mercados perdidos, para um novo concorrente;*
- *A necessidade de responder, criativamente, a uma nova tendência da opinião pública; e*
- *A necessidade de agilizar as tomadas de decisão ao descentralizar a autoridade, entre outros.*

Qualquer que seja a definição adotada ou a motivação uma organização, ela está sempre sujeita a situações mutáveis, tanto no contexto externo como no interno, de acordo com um processo natural de mudança.

Este processo é dito “natural”, pois se baseia no reconhecimento de que toda e qualquer organização está sujeita a forças desestabilizadoras para o seu status quo. Como instinto natural de sobrevivência, as organizações procuram mecanismos para responder a estas pressões.

De acordo com o modelo, o processo “natural” é induzido pela existência permanente de forças geradoras de mudança, que podem ter origem tanto no contexto externo como dentro da própria organização. Para lidar com estas forças, a organização necessita, em primeiro lugar, compreender o seu impacto para posteriormente conseguir efetuar os ajustamentos necessários, que podem assumir formas múltiplas e variadas. Em geral, esses ajustamentos têm de se realizar em um ou mais dos seguintes elementos:

1. *Tarefas individuais, realizadas pelos recursos humanos;*
2. *Processos organizacionais;*
3. *Direção estratégica da Organização; e*
4. *Cultura organizacional (normas, valores e costumes da organização).*

Se o ajustamento proposto conseguir lidar com as forças desestabilizadoras, então a organização será rejuvenescida e manter-se-á operacional. No entanto, qualquer que seja a forma de ajustamento proposto, o resultado será sempre uma organização mudada. Se não se conseguir atingir o sucesso esperado, o processo terá de ser reiniciado, realizando-se novos ajustamentos, se ainda for possível.

Qualquer que seja a mudança proposta ou percebida, é sempre necessário assumi-la como um processo organizacional que precisa ser liderado. Por exemplo, é preciso conhecer o responsável pelo processo, aquele que

tem autoridade e responsabilidade pelas ações que devem ocorrer. Conhecer quem decide acerca da mudança é uma necessidade organizacional. Dependendo do caráter da mudança e da complexidade da sua gestão, é importante definir uma equipe de apoio à mudança que, sob a liderança do gestor da mudança, possa efetuar os diagnósticos organizacionais, preparar os planos de mudança, supervisionar a dinâmica dos processos e avaliar e refletir sobre os sucessos e insucessos ocorridos.

Por outro lado, no processo de Mudança Organizacional cada colaborador da organização deve, necessariamente, ser envolvido. Administradores, executivos, gerentes, supervisores ou chefes de setor ou de equipe deverão ser chamados para liderar e conduzir algum aspecto do processo. Neste sentido, é mais importante deter a liderança de grupos, e não as pessoas. Esta liderança transformadora deverá ter as seguintes capacidades e competências:

- *Ter visão de futuro e do cenário a ser construído;*
- *Poder trabalhar com outros na construção da organização e nas tarefas do projeto;*
- *Reconhecer os processos e ter flexibilidade para se adaptar ativamente a eles;*
- *Ter atitudes de servir e estar efetivamente disponível para conduzir a mudança requerida;*
- *Privilegiar a imaginação e ser criativo;*
- *Saber usar e disponibilizar conhecimento e informação;*
- *Promover a motivação sistemática de todos os participantes;*

- *Assumir as ambiguidades e os conflitos para poder resolvê-los;*
- *Assumir riscos, mesmo à custa da própria segurança pessoal no emprego;*
- *Ter grande compromisso ético com o seu papel de líder; e*
- *Saber escutar e comunicar.*

Isto significa que é absolutamente necessária a existência de uma boa comunicação entre consultor, gestor da mudança e os diferentes níveis de supervisão da organização, os funcionários em geral e os clientes e fornecedores, para que o processo seja harmonioso e complementar entre as diferentes unidades de uma organização.

Um cuidado muito especial deve ser colocado na direção do processo de mudança. No nível mais alto de gestão, normalmente onde são tomadas as decisões de planejamento estratégico e de onde se deveria comandar o processo de mudança, as incertezas de direção, muitas vezes conflitantes e dispersivas entre distintos “diretores” ou “chefes”, podem resultar em situações ambíguas para os níveis hierárquicos mais baixos da organização. Neste caso, os níveis médios sentem-se duplamente pressionados:

- *Pelo nível superior, para “fazer a organização mudar”, tendo, porém, orientação deficiente ou parcial e sem ter explicações a oferecer para envolver os funcionários sob seu comando; e*
- *Pelo nível inferior, que, sendo obrigado a mudar, se sente atacado ou traído pelas mudanças anunciadas pelo nível mais alto da organização. Como não recebe explicações satisfatórias, passa a oferecer resistência e negação à mudança, transformando-se em funcionário frustrado e desmotivado para o trabalho.*

É fundamental para o consultor, no exercício de seu papel de agente de mudança, estabelecer e assumir um modelo que não só promova o entendimento do processo, mas também que o procure influenciar. O agente deve seguir os seguintes passos. Quando chegar ao último, voltar ao primeiro, porque o processo de mudança é contínuo e infundável:

1. *Conhecer as razões da mudança;*
2. *Gerir o processo de mudança;*
3. *Realizar o diagnóstico organizacional;*
4. *Definir a direção da mudança;*
5. *Estabelecer um plano de mudança; e*
6. *Monitorar e avaliar o processo de mudança.*

Algumas observações importantes para o consultor para a condução de um processo de mudança organizacional:

- *Adiar mudanças irrelevantes – concentrar-se naquilo que for realmente importante ou urgente;*
- *Prever o quanto possível - planejar sempre, não implementar uma ação sem ter elaborado um plano;*
- *Pensar na pior das hipóteses - procurar antever os problemas e os riscos e estabelecer estratégias para evitá-los ou reduzi-los;*
- *Internalizar a mudança como regra – estar convicto da necessidade da mudança e demonstrar confiança nos resultados a serem alcançados;*

- *Esclarecer qual é a sua missão – não permita dúvidas sobre o seu papel de consultor, deixar claros seus objetivos, sua responsabilidade e a extensão de sua atuação;*
- *Manter a confiança – agir e se expressar de forma congruente, ser transparente e quando necessário refazer seus planos;*
- *Resolver as pendências – não permitir que as pendências se tornem velhas ou recorrentes, reavivá-las quando necessário e se empenhar para solucioná-las;*
- *Não oferecer soluções – mostrar os problemas e incentivar os envolvidos a buscar a solução, criar fóruns de discussão e manter um clima de abertura; e*
- *A mudança motivada pelo desafio – incentivar os envolvidos a perceber os problemas e dificuldades como desafios a ser superados, assim se sentirão mais motivados a se comprometerem com o processo.*

## 5 - CONSULTORIA SEBRAE

O Sebrae, atento à realidade brasileira, às mudanças e aos novos desafios, construiu seu direcionamento estratégico. Empenhando recursos e esforços, com o apoio e dedicação de seu corpo diretivo e funcional, de seus parceiros, empresários e políticos, realinhou suas estratégias e diretrizes. Neste documento, destacam-se:

### **MISSÃO INSTITUCIONAL DO SEBRAE:**

*“Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas e fomentar o empreendedorismo”.*

### **VISÃO DE FUTURO:**

*“Ter excelência no desenvolvimento das micro e pequenas empresas, contribuindo para a construção de um Brasil mais justo, competitivo e sustentável”.*

### **OBJETIVO ESTRATÉGICO PRIORITÁRIO:**

“Desenvolver soluções para as micro e pequenas empresas e empreendedores nas áreas de inovação, cooperação, mercado e gestão”.

Pela congruência ao Direcionamento Estratégico do Sebrae, atendendo a um dos objetivos estratégicos estabelecidos para o cumprimento de sua

Missão e Visão de Futuro, as abordagens neoclássica e sistêmica, apresentadas anteriormente, deverão nortear o desenvolvimento dos Referenciais de Consultoria Sebrae.

Com base nos diversos autores estudados, o Sebrae adota o seguinte conceito para a consultoria:

*É um processo de interação desenvolvido a partir da solicitação do cliente para realizar a mudança, fundamentado no diagnóstico, nos resultados esperados e em um relacionamento de corresponsabilidade.*

Para melhor compreensão e alinhamento do conceito, detalhamos a seguir:

**Processo de interação** – conjunto estruturado de ações de forma lógica e evolutiva, visando a atender as necessidades e expectativas do cliente;

**Solicitação do cliente** – explicitação, por parte do cliente, da ação de ajuda ou apoio do consultor. Esta manifestação pode acontecer pela abordagem do Sebrae, por meio de seus diversos canais de atendimento ou pela iniciativa do cliente. Independentemente da forma como acontece, o essencial é que haja a manifestação da vontade de mudar e a abertura necessária para que o processo de intervenção da consultoria resulte em sucesso;

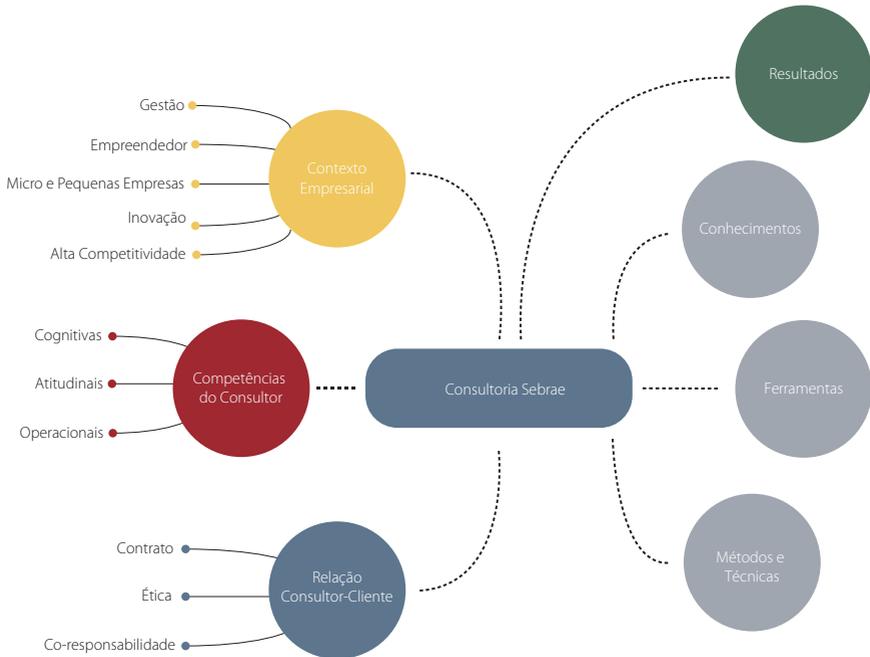
**Mudança** – processo natural no ciclo de vida das organizações e que decorre das reações destas em relação ao meio em que estão inseridas;

**Diagnóstico** – processo de verificação sistêmica que visa a analisar uma organização em seu contexto interno (pontos fortes e pontos fracos) e externo (oportunidades e ameaças), para a sugestão posterior de ações para a melhoria de sua competitividade e gestão;

**Resultados esperados** – os resultados são a forma concreta de se medir se os objetivos definidos estão sendo alcançados. Devem ser mensuráveis, de forma qualitativa e quantitativa, desafiadores, mas possíveis de serem atingidos. São o produto final do processo de consultoria; e

**Corresponsabilidade** – atuação do consultor e cliente pautada na responsabilidade conjunta para o atingimento dos resultados. A intervenção é sempre uma ação educativa, na qual o consultor ajuda a organização a aprender. O cliente, por sua vez, é responsável pela tomada de decisões e pela direção que a empresa irá seguir.

## 6 - VISÃO INTEGRADA DA CONSULTORIA SEBRAE



A visão integrada da Consultoria Sebrae foi inspirada em vários autores citados como base deste trabalho, assim como nas experiências em consultoria da própria instituição. De uma maneira ou de outra, fica claro nos vários conceitos pesquisados que a consultoria é um processo de ajuda, de auxílio, de uma pessoa ou um grupo de pessoas a uma organização a pedido desta. Assim, a visão integrada do Sebrae obrigatoriamente tem que estar baseada nas figuras do consultor e do cliente, no caso específico do Sebrae, as micro e pequenas empresas e o empreendedor.

O consultor deve apresentar todas as competências exigidas para a função, cognitiva, atitudinal e operacional. Competência cognitiva refere-se à capacidade de interpretar e representar a realidade por meio de conceitos, princípios, fatos, proposição e teorias. Esta capacidade é manifestada por meio de reflexão, análise crítica, comparação, classificação, ordenação, argumentação e outros esquemas cognitivos que expressem a construção e o domínio do conhecimento.

A competência atitudinal refere-se à percepção da realidade por meio da conscientização do consultor sobre si mesmo e sua interação com os outros, neste caso, mais especificamente com o Sebrae e com as micro e pequenas empresas. Compreende crenças, valores, intuição, inclinações, potencial criativo, atitudes, sentimentos, imaginação, síntese, humor e arte. No sentido de buscar relações grupais e sociais positivas, o consultor, uno e singular, múltiplo e complexo, deve estar preparado para conviver com a diversidade dos grupos sociais e organizações nas quais se inserirá no desempenho de seu papel.

A competência operacional refere-se à aplicação da realidade, mediante capacidades, habilidades e destrezas. Manifesta-se mediante ação, iniciativa, concretização, transferência, operacionalização e pragmatismo. No caso do consultor, revela-se, principalmente, na sua capacidade de facilitar a aprendizagem e a implementação de conhecimentos, ferramentas, métodos e técnicas.

Em sua visão integrada de consultoria, o Sebrae propõe que este processo se fundamente sempre pelo diagnóstico da empresa e sua realidade e será concretizado pela assimilação por parte da empresa, de conhecimentos, ferramentas, métodos e técnicas que sejam soluções de seus problemas e que lhe permitam obter resultados melhores e de maneira mais eficiente.

A definição clássica de conhecimento, originada em Platão, diz que ele consiste na crença verdadeira e justificada. Aristóteles divide o conhecimento em três áreas: científica, prática e técnica. O conhecimento deve ser entendido nesta visão como um conjunto de informações com determinado propósito ou uma utilidade. Informação é tudo aquilo que se obtém por meio da decodificação de dados, fatos e experiências reais. O conhecimento depende da capacidade do consultor de captar e absorver informações, de decodificá-las, armazená-las e posteriormente transmiti-las.

A transmissão do conhecimento deve ser entendida como um processo que depende do relacionamento, da comunicação e dos agentes consultor e cliente. O conhecimento no processo de consultoria envolve conhecimentos gerais, do contexto empresarial, dos vários aspectos de gestão e também os conhecimentos específicos de uma determinada área, processo, produto ou serviço.

Ao longo das últimas décadas, ferramentas de gestão se tornaram comuns na vida das empresas. Elas ajudam os empreendedores e gestores a atingirem seus objetivos, sejam eles aumentar receitas, reduzir custos, inovar, melhorar a qualidade ou se planejar para o futuro. Geralmente estas ferramentas têm como foco a detecção e a solução de problemas, coleta e análise de dados, prospecção de oportunidades, planejamento e controle.

É raro o desenvolvimento de ferramentas específicas para cada empresa ou situação, pois grande parte delas possui alto grau de adaptação. O consultor não precisa se ocupar em descobrir ou desenvolver estas ferramentas, mas, sim, conhecer as já existentes e saber quando e como utilizá-las.

Já métodos e técnicas estão ligadas à maneira de se fazer as coisas para se obter resultados. Método, do grego “methodos”, que significa, literalmente,

“caminho para chegar a um fim”. Técnica, do grego “techne”, que significa “arte, técnica, ofício”. Técnica é o procedimento ou o conjunto de procedimentos que visa a obter um determinado resultado. Assim, métodos e técnicas, dentro da visão integrada de consultoria proposta, devem ser entendidas como:

- **Método:** *o caminho, o conjunto de ações ou atividades, o processo, para se chegar a uma conclusão, a uma meta ou objetivo.*
- **Técnica:** *o procedimento, os passos, a maneira de se executar uma determinada tarefa ou operação, geralmente interligada a outras, para se atingir um resultado.*

Não há como planejar ou desenvolver um processo ou um método sem que se aborde a maneira como suas atividades ou tarefas devam ser executadas.

A corresponsabilidade é a forma que o Sebrae adota para o desenvolvimento do processo de consultoria. Esta deve estar traduzida em todas as etapas deste processo, desde a visita prospectiva até a avaliação dos resultados obtidos. Entende-se por corresponsabilidade a responsabilidade assumida por mais de uma pessoa, em uma proporção devidamente consentida por ambos. O principal é que a responsabilidade não pode ser de uma única parte. Isso significa que o consultor deve atuar como parceiro dos empreendedores e gestores da empresa cliente, apresentando e muitas vezes ajudando a implementar soluções, auxiliando-os nas suas decisões, sem no entanto ter controle da situação. Apesar de não ter controle direto sobre a situação, ele tem responsabilidade total pelo desenvolvimento do projeto de consultoria adequado à empresa, e é corresponsável pela implementação do projeto elaborado e pelos resultados obtidos. Nesta visão integrada, a parcela maior de responsabilidade pela implementação é do empreendedor ou gestor da empresa cliente.

O consultor deve se relacionar e interagir com seu cliente de acordo com as leis vigentes e com os princípios e valores, aceitos por eles e pela sociedade. A ética empresarial deve ser entendida e seguida pelo consultor em todas as etapas do processo de consultoria, que, por sua vez, deverá deixar claro a seu cliente a sua base ética, que deve ser observada na relação com o cliente, com a comunidade e com a categoria profissional (Código de Ética do Consultor – IBCO – Instituto Brasileiro de Consultores de Organização, 1990). As questões éticas devem ser discutidas e acordadas de forma clara entre o consultor e seu cliente, e serão tratadas posteriormente neste documento.

O relacionamento consultor-cliente deve ser estabelecido em bases sólidas, claras e de tal maneira que possam ser cumpridas por ambas as partes. O pacto acordado geralmente é estabelecido de maneira formal, por meio de um contrato, baseado em princípios éticos e valores morais e na corresponsabilidade.

O contrato consultor-cliente deve ser elaborado a partir de uma proposta de prestação de serviços e do plano de trabalho, baseados no diagnóstico feito e somente deverá ser firmado entre as partes após a devida negociação dos serviços. O processo de negociação deve clarificar as ideias e propostas, os métodos e técnicas, as ferramentas e sua implementação, o conhecimento e sua transferência, os envolvidos e o nível de responsabilidade, dentre outros aspectos. Devem também estar claros e acordados os resultados, seus indicadores e sua avaliação, os prazos, preços e a responsabilidade das partes envolvidas.

No contexto brasileiro das micro e pequenas empresas, foco principal da consultoria Sebrae, foram estabelecidos como seus eixos norteadores a figura do empreendedor, proprietário e responsável maior da empresa e do

processo; a inovação como estratégia empresarial de sucesso; a alta competitividade entre as empresas, causada por vários fatores históricos e circunstanciais e, finalmente, a gestão empresarial, como foco da atuação do consultor.

Vale destacar que todo o processo de consultoria Sebrae está focado em resultados melhores para as micro e pequenas empresas. Sendo assim, toda a mudança implementada deverá ser monitorada por indicadores mensuráveis durante todas as suas etapas e também deverá ocorrer um acompanhamento para verificação dos resultados empresariais alcançados, sejam estes lucro, faturamento, participação de mercado, lucratividade e rentabilidade, dentre outros a serem estabelecidos.

## 7 - O CONSULTOR SEBRAE

O consultor deve ser sempre referenciado como um profissional que fez uma escolha sobre uma atividade contínua. É fundamental entender quem é um consultor, quais são suas características básicas, suas competências, interesses e qualificações, quais os papéis que desenvolverá no seu trabalho e qual o seu estilo de atuação.

Segundo Crocco e Guttman (2010), o consultor não é referência a alguém que ficou desempregado e que atua circunstancialmente como agente externo, não é outra profissão ou atividade que assim foi denominada ou se autodenominou consultor.

Oliveira (2011) define consultor empresarial como “o agente de mudanças externo à empresa-cliente que assume a responsabilidade de auxiliar seus executivos e profissionais no processo decisório, não tendo, entretanto, o controle direto da situação”.

Ao avaliar a questão da vocação do consultor, considerando-a como escolha, tendência, inclinação e predileção, mas também o talento, propõe que a sustentação da vocação de consultor deve ser efetuada por um tripé:

- a) *A integridade do profissional para atuar como consultor;*
- b) *O valor que o profissional da consultoria proporciona para o seu cliente; e*
- c) *A felicidade que o consultor tem e expressa por sua atuação profissional.*

Outra questão relevante é lembrada por Block (2001), ao propor distinções entre o consultor e o gerente:

*“(...) O consultor é uma pessoa que está em posição de exercer alguma influência sobre um indivíduo, grupo ou organização, mas não tem poder direto para produzir mudanças ou programas de implementação. O gerente é alguém que tem controle direto sobre a ação. No momento em que você assume o controle direto, está agindo como gerente”.*

O autor chama a atenção para o fato de que muito da imagem desfavorável associada à figura do consultor vem da atitude de alguns profissionais, que se apresentam como consultores, agindo, no entanto, como gerentes.

Por outro lado, dentro da organização há diversas pessoas que têm funções de staff e que atuam como verdadeiras consultoras, planejando, recomendando, assistindo ou aconselhando os gestores sobre os mais diversos assuntos.

Kuczarski (apud Quintella, 1994) define as funções da consultoria como:

1. *Ajudar as pessoas a resolver problemas que as impeçam de atingir objetivos;*
2. *Conseguir que as pessoas façam as coisas acontecer;*
3. *Dar às pessoas novas perspectivas ou enfoques a seus problemas;*
4. *Criar as condições para que ocorram mudanças; e*
5. *Auxiliar as pessoas a se ajudarem.*

Conforme o conceito de consultoria adotado, ao mencionar-se o consultor está se considerando o agente externo responsável pelo processo de intervenção que visa ao apoio e à ajuda a um determinado cliente que o tenha solicitado, habilitado e com atuação por tempo determinado.

Uma das características mais marcantes do consultor é a necessidade de que este profissional deve ter de desenvolver diversas habilidades,

além da capacitação técnica, para se relacionar com o cliente e obter os resultados esperados.

Oliveira (2011) apresenta as características do consultor divididas em três grupos:

- *Características Comportamentais;*
- *Características de Habilidade; e*
- *Características do Conhecimento.*

De acordo com Bárbara Lau (apud Quintella, 1994), o consultor deve ter determinadas características comportamentais para facilitar seu trabalho junto às outras pessoas e melhorar seu desempenho na função. O consultor deve procurar fazer coisas agradáveis; ser curioso; ser criativo e inovador e aprender entusiasticamente.

Argyris (1978) identifica sete traços de maturidade desejáveis no consultor, para que possa desempenhar sua atividade no gozo de boa saúde psicológica:

- *Ser ativo;*
- *Ser independente;*
- *Ser capaz de variar o comportamento;*
- *Manter interesses profundos e fortes;*
- *Ter perspectivas de longo prazo;*
- *Adotar uma posição superior; e*
- *Perceber-se e controlar-se.*

Crocco e Guttman (2010) consideram que os atributos que um consultor deve ter são a soma das características de cada indivíduo ou da organização em que atua. Esta consideração faz com que a lista destes atributos seja enorme e possivelmente muito difícil de ser encontrada. Entretanto, estes mesmos autores apresentam o que tratam como atributos básicos, divididos em três blocos:

- *Comportamento;*
- *Habilidade; e*
- *Conhecimento.*

Schein, em seu livro “Consultoria de Procedimentos: seu papel no desenvolvimento organizacional”, de 1972, ressalta que: “Não precisamos ser especialistas em todas as funções organizacionais, mas devemos sê-lo no desenvolvimento de diagnóstico e no estabelecimento de um relacionamento que possa efetivamente ajudar o cliente.” A afirmação de Schein coloca duas perspectivas para o consultor:

- *Especialista em diagnosticar; e*
- *Especialista em estabelecer relacionamentos que possam efetivamente ajudar o cliente.*

O Sebrae, desde os seus Referenciais Educacionais, adota o conceito de competência para descrever as habilidades, atitudes e conhecimentos para a descrição dos perfis básicos em seus programas de capacitação, seleção e recrutamento de profissionais para atuar como consultores e facilitadores. Competência para o Sebrae é a capacidade pessoal de uma pessoa de mobilizar conhecimentos, atitudes e habilidades/procedimentos, levan-

do em conta um desempenho satisfatório em diferentes situações de vida: pessoais, profissionais ou sociais.

As competências cognitivas correspondem à dimensão do saber conhecer, abrangem o saber teórico/conceitual e são aquelas voltadas à investigação e à organização do conhecimento, ao aprender e ao pensar.

As competências atitudinais correspondem às dimensões do ser/conviver. Além disso, incluem habilidade e atitudes pessoais necessárias para desenvolver potencialidades e para interagir com outras pessoas, como também para criar e melhorar processos organizacionais.

As competências operacionais são aquelas que permitem a atuação com sucesso nos negócios em sua área de atuação ou na organização e é composta pelo conjunto de técnicas, métodos e ferramentas que são adquiridas e que possam ser úteis no desenvolvimento do trabalho. Estas habilidades definem o que e como fazer e, nas organizações, é o valor da aplicação prática que faz com que ela funcione adequadamente.

As competências essenciais aos consultores Sebrae são:

**Cognitivas:**

- *Ter conhecimentos gerais e específicos;*
- *Ter pensamento e visão sistêmicos, contextualizados e atualizados, em especial do Sebrae e das micro e pequenas empresas;*
- *Conhecer negócios, organizações, em especial a realidade das micro e pequenas empresas;*
- *Conduzir análises eficientes, precisas e úteis do contexto das situações e definir atitudes cabíveis;*

- *Elaborar um plano para a consultoria e delinear as ações para cada passo;*
- *Sintetizar os conhecimentos essenciais;*
- *Desenvolver argumentos e saber discernir situações;*
- *Saber comunicar adequadamente, expressando suas ideias de forma clara e utilizando recursos das tecnologias da informação e comunicação; e*
- *Formular hipóteses e esquemas estruturais.*

### **Atitudinais:**

- *Desenvolver orientação para a mudança, inovação e criatividade;*
- *Ter iniciativa e proatividade, com senso de prontidão, antecipando-se a situações, necessidades e problemas;*
- *Expressar confiança nas próprias ideias e habilidades, em ser bem-sucedido; mostrando-se resoluto; encarando as tarefas desafiadoras com atitude otimista;*
- *Buscar continuamente o processo de aprendizagem;*
- *Desenvolver e manter relacionamentos interpessoais positivos, empáticos, demonstrando respeito e cortesia nas interações;*
- *Saber ouvir e perceber a realidade em seu entorno, escutando a fala do outro até o final, com interesse, sem interrupção e sem prejulgamento; prestando atenção não só ao que é expresso pelo cliente, mas àquilo que não é proclamado;*
- *Saber negociar e persuadir;*

- *Ter espírito de liderança e capacidade de trabalhar em equipe eficientemente;*
- *Respeitar a diversidade, os valores e a forma de agir das pessoas e organizações, mudando atitudes e redirecionando comportamentos, para se adaptar ao contexto, quando necessário;*
- *Resolver conflitos e moderar resistências, tratando-os com assertividade e explorando-os positivamente pela aprendizagem que trazem aos envolvidos;*
- *Desenvolver entusiasmo e incentivar as pessoas;*
- *Elaborar suas emoções, mantendo um padrão de comportamento socialmente aceitável, mesmo diante de situações de tensão emocional;*
- *Desenvolver parcerias, obter confiança e cooperação, agindo com coerência entre discurso e prática, inspirando no outro confiança na sua capacidade pessoal e profissional; e*
- *Demonstrar comprometimento com a verdade, honestidade, respeito ao outro e ao bem comum; cumprindo os compromissos assumidos e manifestando confidencialidade com relação às informações do cliente.*

### **Operacionais:**

- *Ter orientação para a qualidade e os resultados;*
- *Planejar e monitorar;*
- *Aplicar técnicas, métodos e ferramentas adequadas a cada caso;*
- *Desenvolver estratégias e métodos de solução de problemas;*
- *Tomar decisões frente a adversidades e resistências;*

- *Gerenciar o tempo e os recursos colocados à disposição de forma prática e racional;*
- *Conduzir equipes de trabalho, reuniões e apresentações públicas;*
- *Orientar e treinar pessoas; e*
- *Estabelecer processos e procedimentos.*

## 8 - CLIENTE DA CONSULTORIA SEBRAE

O Sebrae tem como públicos-alvo o empreendedor individual, a micro-empresa e as empresas de pequeno porte. Também atende e realiza parceria com instituições que são um meio para beneficiar as micro e pequenas empresas. Ao tratarmos do termo organizações, estamos contemplando o público citado e considerando que uma organização é um sistema de atividades coordenadas entre si, visando a atingir um objetivo.

De forma específica, quando se trata do conceito de negócio, Drucker (1994) define que uma “Organização é um grupo humano, composto por especialistas que trabalham em conjunto em uma atividade comum.”

Uma estrutura simplesmente não atinge objetivos e não produz resultados por si só. As organizações precisam ser entendidas como sistemas complexos, inseridas numa sociedade de conhecimento com grande especialização. Assim serão capazes de gerar resultados, por meio de uma visão integrada de políticas, processos e pessoas, essências das organizações.

Em se tratando de consultoria, é importante entender as organizações e suas particularidades, bem como o ambiente instável em que estão inseridas, tendo a capacidade de orientá-las no processo de renovação contínua. O consultor deve acompanhar, orientar, conviver com o mutável e, principalmente, ter a clareza de que está tratando com pessoas, que pensam e agem de forma diferente. Fazer estas conexões, mobilizando pessoas, é vital para atingir os resultados estabelecidos.

As organizações são sistemas vivos, um conjunto de partes inter-relacionadas e interdependentes, estabelecidas em um ambiente externo e interno, estruturadas de modo a atingir objetivos e resultados. É fundamental a percepção da empresa como um todo.

As pessoas que fazem parte de uma organização precisam conhecer a missão, a visão de futuro e o espírito corporativo. Ter conhecimento da estratégia, que deve ser comunicada diariamente e compartilhada entre proprietários, lideranças e colaboradores. É desta forma que, acompanhando a história da organização, se criam bases consistentes para a identidade organizacional.

A consultoria deve perceber se a identidade organizacional está presente, se há interação entre as diversas áreas da empresa e quais os impactos que as ações sugeridas trarão para as partes e para o todo. Trabalhar com a empresa, e não para a empresa, entendendo e disseminando que o maior valor está nas pessoas que nela trabalham e na capacidade intelectual destas.

## 9 - A RELAÇÃO CLIENTE X CONSULTOR

O processo de consultoria é uma relação de ajuda entre o consultor e o cliente, podendo ser dividido em três fases: **situação atual** (a definição do problema), **proposta de possíveis ações** e **implementação para se chegar à situação desejada**.

Sendo um processo de ajuda, é necessária e fundamental a participação do cliente, como corresponsável pela implementação das soluções e pelo atingimento dos objetivos estabelecidos. Pressupõe-se uma relação de confiança, na qual se possam identificar os problemas reais que afetam a empresa e a criação de um ambiente de transparência. Comunicar aos colaboradores sobre o processo em andamento e integrá-los a ele gerará comprometimento, essencial para a eficácia da consultoria.

A capacidade de enxergar o negócio de forma sistêmica e de identificar os reais problemas permite que o cliente compreenda as propostas de ações que lhe estão sendo apresentadas. Desta forma, cliente e consultor delimitam, juntos, as responsabilidades de cada um. O consultor, apresentando as alternativas de solução perante a situação encontrada, tendo como base seu conhecimento, as condições do ambiente e a disposição das pessoas para a implementação. O cliente, internalizando a escolha e comprometendo todos os envolvidos do sistema-empresa, para a responsabilidade da efetivação das ações.

A clareza em relação ao trabalho que será realizado deve ser dada no momento inicial da consultoria, bem como quais os resultados esperados pelo

cliente. Da mesma forma, o consultor, com base no seu conhecimento, experiência e visão do negócio, deve apontar para o cliente as reais possibilidades de alcance dos resultados e as condições necessárias para que isso aconteça.

Esta interação é que irá agregar valor ao contexto organizacional.

## 9.1 PAPÉIS DO CONSULTOR

O conceito de papel, nas ciências comportamentais, expressa o desempenho de alguém relacionado a uma determinada posição, considerando sob o ponto de vista de terceiros, segundo Pereira (apud Jacintho, 2004).

De acordo com a atuação escolhida, o consultor desempenhará diversos papéis, e assim será analisado sob a ótica de quem o contrata.

O consultor normalmente é percebido assumindo os seguintes papéis:

- **Conselheiro:** *porque a essência do trabalho de consultoria é o aconselhamento, avaliando a situação, sugerindo soluções para os problemas e outras medidas corretivas;*
- **Especialista:** *quando o consultor é solicitado em uma situação de crise para o cliente e ele atua na solução de problemas específicos e pontuais;*
- **Empregado:** *quando o consultor é confundido com a terceirização, pois a consultoria é chamada como mão de obra qualificada e temporária;*
- **Crítico:** *quando trabalha exageradamente para gerar e processar informações, tarefa que todo consultor deve fazer. O que faz com que ele assuma este papel é a intensidade e a forma como coleta e processa estes dados;*

- **Gerente:** *quando em processos complexos que exigem coordenação de diversas tarefas, o consultor assume o papel de gerente, controlando o tempo de trabalho, tomando decisões, alocando recursos, motivando e informando a equipe para o atingimento dos objetivos nos prazos acordados;*
- **Destruidor:** *quando a intervenção tem de ser profunda e romper com normas e regras existentes, o consultor passa por cima de normas existentes, para mudar paradigmas e mudar rotinas e hábitos arraigados na organização. É um estilo bastante controverso e o consultor que o adota corre sérios riscos de rejeição e de deixar sequelas na empresa cliente;*
- **Advogado:** *busca por meio do convencimento e da persuasão a adoção de novos comportamentos ou a introdução de novas tecnologias. Atua muitas vezes como emissário de determinado nível hierárquico, buscando adesões a novos projetos;*
- **Pesquisador:** *efetua pesquisas para municiar a direção de informações necessárias à tomada de decisões;*
- **Assessor de comunicação:** *quando, além de fazer pesquisa e diagnóstico, o consultor envolve-se no monitoramento da transmissão dos fatos e dados relevantes entre os vários setores da organização;*
- **Motivador:** *como agente de mudança, o consultor deve estar continuamente envolvido com o atingimento dos objetivos estabelecidos, estimulando, catalisando e harmonizando comportamentos e ações que possibilitem êxito em seus objetivos;*
- **Moderador:** *quando é solicitado a atuar em situações de conflitos interpessoais nas organizações, de forma a buscar consenso, entendimento entre as partes envolvidas e harmonia no relacionamento;*

- **Professor ou instrutor:** *quando atua nos processos educacionais e de treinamento necessários ao processo de mudança;*
- **Estrategista:** *como lida com o futuro, o consultor deve ajudar o cliente a traçar estratégias, formular objetivos e identificar recursos para atingir os objetivos da organização; e*
- **Líder carismático:** *quando atua liderando o processo de consultoria de maneira envolvente e utilizando seu poder pessoal, transmitindo-lhes confiança e convicção, em um ambiente de mudanças e incertezas, influenciando as pessoas e sendo a sua referência maior.*

O consultor deve ter o entendimento destes papéis para que possa decidir se determinado trabalho pode ser realizado. Deve considerar previamente os papéis que lhes serão exigidos para saber se terá condições de desenvolver a consultoria de forma satisfatória. Sem esta identificação, dificilmente poderá desenvolver um bom trabalho, pois durante o processo muitas variáveis aparecerão e forçarão o consultor a usar de toda a sua capacidade de assumir diversos papéis.

## 10 - ASPECTOS COMPORTAMENTAIS DA CONSULTORIA

Para que o consultor possa executar seus trabalhos, torna-se necessário estabelecer e seguir alguns procedimentos, que são a base e o apoio para que tudo aconteça dentro do previsto e os resultados propostos sejam alcançados.

Nestes procedimentos fundamentais, o consultor deve atentar para os aspectos comportamentais, que envolve as habilidades e a motivação de todos os envolvidos. Parece simples, mas cabe ressaltar que nestes dois conceitos estão incluídos a experiência adquirida pelas pessoas na execução de seus trabalhos, a existência de atitudes e hábitos, além do fator emocional que traduz o conjunto de sentimentos que as impulsionam ou as impedem de realizar suas atividades.

Para manter um ambiente de entendimento e cooperação, é fundamental que o consultor procure sempre:

- *Transmitir apoio e entusiasmo, observar e dar feedback;*
- *Ouvir e aconselhar quando as mudanças não estão dando certo e apoiar o cliente nos ajustes necessários no plano desenvolvido;*
- *Identificar previamente os problemas que possam impedir a implementação bem-sucedida;*
- *Reunir com o cliente e com os colaboradores envolvidos para resolver conflitos, falta de comunicação, falta de comprometimento com o processo,*

*dentre outras várias questões que naturalmente surgem em um processo de consultoria;*

- *Promover a sinergia entre as pessoas com qualificações e/ou áreas funcionais diferentes para trabalharem de forma cooperada;*
- *Preparar as pessoas e as equipes para a mudança;*
- *Proporcionar atividades de capacitação e qualificação, além de atividades motivacionais e comportamentais, para os colaboradores individualmente e para as equipes;*
- *Ajudar os responsáveis do cliente a liderar, tomar decisões e dar apoio ao processo de consultoria;*
- *Manter bom relacionamento com todos os colaboradores do cliente, mesmo com aqueles que não estejam diretamente envolvidos com o processo; e*
- *Confrontar inconsistências entre o que foi planejado e o que está sendo implementado, assim como todas as falhas que possam surgir no processo.*

Antes mesmo de iniciar o relacionamento com o cliente, deve procurar saber quais as pessoas com quem irá se relacionar, quais as permissões e interferências nas suas agendas e tarefas, qual será o local de trabalho e reuniões. Além disso, deverá procurar conhecer como as relações interpessoais são conduzidas e valorizadas no ambiente da empresa ou organização, quais princípios e valores as norteiam e como a cultura organizacional as influenciam.

Cabe ao consultor buscar todos os dados e se preparar para desenvolver uma relação harmônica e produtiva com seu cliente. Portanto, todos os fatores sugeridos no parágrafo anterior devem ser conhecidos previamente e

considerados no planejamento da consultoria.

O consultor deve tomar muito cuidado, durante a realização de seus trabalhos, para evitar dois problemas recorrentes e que normalmente surgem durante as atividades de consultoria:

- *Resistência ao consultor – ocasionada na maioria das vezes pelo estilo de atuação, quando o consultor utiliza uma abordagem muito diretiva e incisiva, quando interrompe as pessoas em excesso e interfere de forma abrupta ou demasiada na rotina do cliente; e*
- *O consultor se transforma em um colaborador do cliente – acontece quando ele consente em realizar atividades que não sejam consideradas afins ou complementares, em busca de empatia com seus interlocutores. Normalmente, o consultor passa a ser considerado uma espécie de substituto ou agregado, realizando tarefas e atividades indesejadas pelos colaboradores do cliente.*

## 10.1 ESTILOS DE ATUAÇÃO

Os estilos de atuação do consultor definirão a aceitação das mudanças e dos seus trabalhos e aconselhamentos.

No processo de consultoria, muitas vezes o consultor e os responsáveis pela organização fazem o diagnóstico e tomam as decisões que depois serão apresentadas aos demais colaboradores envolvidos. Em outras situações de consultoria, menos comuns, as pessoas afetadas pela mudança participam de todo o processo de coleta de dados, diagnóstico, decisão e implementação.

Em ambas das situações, a aceitação das decisões depende da confiança que as pessoas têm nos responsáveis pela condução da consultoria, das informações recebidas tão logo as decisões tenham sido tomadas e quando os resultados acontecem. Assim, a transparência, a divulgação das informações de maneira rápida e ampla, e, principalmente, a credibilidade dos tomadores de decisão, consultor e cliente, são os principais aspectos a serem observados para o sucesso da consultoria. Sendo assim, é evidente que a maior participação e o envolvimento das pessoas atingidas pela mudança reduzem a expectativa negativa do processo.

Para escolher o estilo de atuação e os procedimentos mais adequados, para cada situação, o consultor deve considerar:

- *Envolvimento emocional do grupo – quando as decisões a serem tomadas gerarem um impacto emocional no grupo, como, por exemplo, quando as decisões incluem a possibilidade de demissões, promoções ou transferências de pessoal, é conveniente que o cliente assuma maior parcela de responsabilidade;*
- *Tempo disponível – quando não existir tempo suficiente para desenvolver um processo envolvendo mais pessoas, é importante que elas sejam informadas das restrições e dos motivos que levaram às decisões e às ações;*
- *Estrutura da organização – em alguns casos, devido a aspectos estruturais diversos, pode ser impraticável envolver todas as pessoas necessárias no processo de consultoria. Neste caso, o consultor deverá saber definir quem são as pessoas-chave da organização e orientá-las para desempenhar atividades para manter informados os demais envolvidos, de envolvê-los e ajudá-los a lidar com seus sentimentos;*

- *Confidencialidade – quando existirem decisões estratégicas que precisam ser tomadas em sigilo ou ficarem restritas a um pequeno grupo de colaboradores, os demais devem ser comunicados desta necessidade e posteriormente dos resultados alcançados; e*
- *Medo – quando um grupo está mais acostumado a um estilo mais diretivo, autocrático, poderá ser percebido um receio ou mesmo insatisfação em participar das decisões e na implementação das ações. Isso pode representar o descontentamento com a organização e a administração e gerar problemas ao processo. O consultor deve se manter atento à situação e buscar, juntamente com o responsável cliente, estratégias para reduzir a resistência do grupo em participar e levar os colaboradores a assumirem as consequências de seus atos.*

## 10.2 COMPROMETIMENTO DAS PESSOAS

Quando existe o envolvimento das pessoas, estas se tornam mais comprometidas com o processo, têm mais facilidade em enfrentar as dificuldades e estão mais determinadas ao atingimento dos resultados. O envolvimento dos colaboradores dá a eles um sentimento de que são donos do processo e responsáveis pelos resultados. Este sentimento é importante para o aumento da maturidade do grupo, já que as decisões poderão ser tomadas com mais qualidade e os riscos são reduzidos.

Fatores que contribuem para o envolvimento e o consequente comprometimento do grupo:

- *As informações que os colaboradores recebem – uma pessoa bem informada tem condições de avaliar melhor a situação, faz as correlações certas en-*

*tre os vários elementos envolvidos, não faz suposições ou deixa de decidir por falta de algum ponto fundamental;*

- *Participação nas decisões – sugestões e ideias aceitas pelo grupo ou pelos responsáveis pelo processo, e acatadas em decisões e ações, criam uma expectativa positiva nas pessoas e são altamente motivadoras;*
- *A confiança nos condutores do processo – quando os condutores do processo de consultoria têm credibilidade perante os demais e assumem a responsabilidade pessoal pelas decisões e resultados, os colaboradores têm maior disponibilidade em se envolverem com o processo e em aceitarem a liderança;*
- *Experiência – quando os colaboradores já participaram de processos semelhantes e vivenciaram os sentimentos decorrentes, o envolvimento deles poderá ser favorecido se a experiência anterior tiver sido bem sucedida. Caso estejam expostos pela primeira vez em projetos de intervenção com o consultor, este deverá saber utilizar esta falta de experiência prévia a favor do processo; e*
- *Maturidade do grupo – quando os colaboradores possuem as competências para executar suas tarefas, eles demonstram comprometimento e satisfação com o trabalho, apresentam controle de suas emoções e bom nível de relacionamento no grupo, pois são considerados indivíduos maduros profissionalmente (Argyris, 1969). Grupos com maturidade profissional são altamente convergentes para o sucesso do processo de consultoria.*

### 10.3 ORIENTAÇÃO DE INFLUÊNCIA

As pessoas expressam em suas interações sociais uma série de atos comportamentais diferentes. Há algumas que, predominantemente, seguem ações de terceiros, há outras que predominantemente iniciam ações dentro de um grupo e há também aquelas que predominantemente se opõem às ações dos outros.

No processo de consultoria não é diferente. A recusa de influência ou a resistência à mudança são fenômenos que fazem parte do processo de ajuda. Entendê-las e superá-las fazem parte do trabalho do consultor. A recusa sempre expressa informações que podem não ter sido consideradas pelo consultor, mas podem ser úteis. Na resistência à mudança sempre estão expressas crenças, valores, formas de raciocínio ou informações que podem não ter sido consideradas na recomendação proposta.

Em suas interações com os outros, as pessoas constroem estratégias diretamente relacionadas com os modelos de influência. As estratégias são padrões de comportamentos complexos ao nível individual. Elas são desenvolvidas visando à maximização de se objetivar no grupo e a garantir a própria autonomia.

Os quatro modelos de influência considerados são:

1. *Dependência: é baseado no ato de seguir a ação iniciada por outro e sua orientação é a de usar obediência como meio de definir seus projetos pessoais. É por intermédio do apoio ao outro que essa abordagem exerce influência;*
2. *Dominação: as pessoas sentem-se fortes e capazes de causar impacto nos outros. Elas aproveitam oportunidades e se envolvem com outras*

*peças a fim de realizar seus projetos. Isto decorre durante todo o processo de interação grupal, na sua fase inicial, no meio, ou mesmo no final de qualquer interação;*

3. *Contradependência: nesta orientação, as pessoas reagem em oposição aos projetos iniciados por outros. Isto especialmente significa que os projetos dos outros não estão de acordo com os seus; e*
4. *Interdependência: com ela o indivíduo desenvolve seu projeto com os outros. A pessoa que adota essa abordagem pode tanto seguir as ações de terceiros como se opor a elas. Ela pode também introduzir alguma ação que ajude a outra pessoa, na interação com o grupo, a construir seu projeto pessoal. Ela pode mudar toda a situação grupal atuando como mediadora no processo de influência social.*

O consultor terá que decidir que tipo de relação deseja estabelecer com seu cliente. Segundo Soares (apostila do curso Anima – Sebrae MG, 1998), sobre os modelos de influência a serem adotados pelo consultor e as possíveis estratégias adotadas pelas pessoas envolvidas no processo, existem três modelos comportamentais que podem ser estabelecidos na relação consultor/cliente.

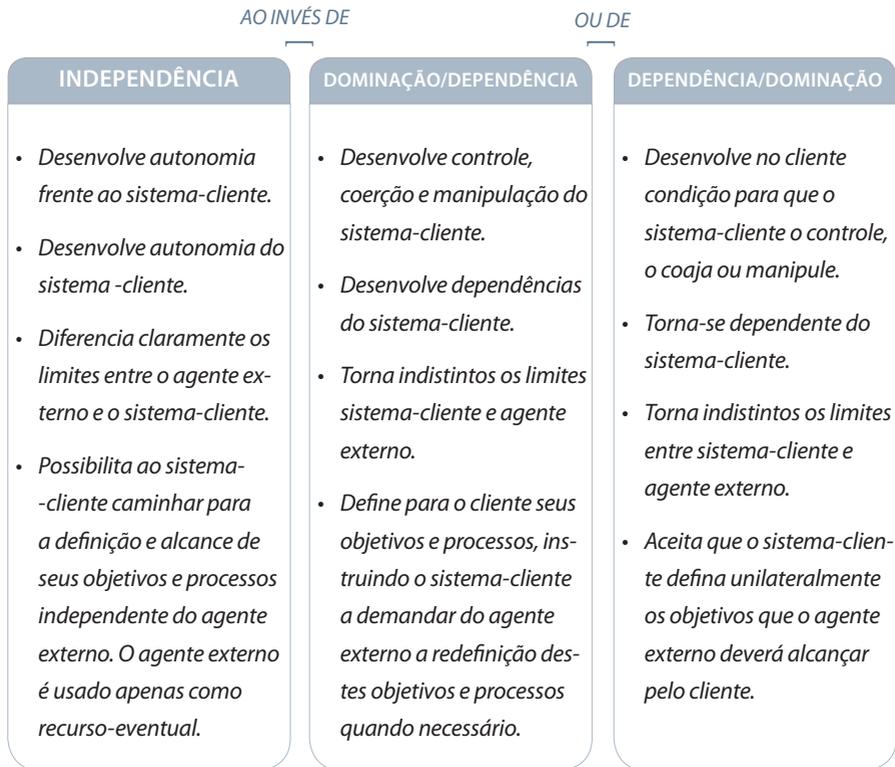
- *Dominação/dependência: neste modelo o consultor encontra-se no papel de manipular o sistema-cliente, a fazer o que ele, consultor, deseja;*
- *Dependência/dominação: o consultor se coloca na posição de aceitar fazer o que o sistema-cliente deseja; e*
- *Interdependência: neste modelo o consultor trabalha com o cliente, e não para o cliente, propiciando as condições para que ele resolva os próprios problemas.*

No relacionamento em que o consultor domina o cliente, ele criará ou reforçará nele uma estratégia de dependência e de fato contribuirá para que o cliente seja incapaz de resolver os próprios problemas.

No relacionamento em que o consultor faz o que o sistema-cliente deseja, ele se torna um membro do sistema-cliente envolvido com os problemas e as ansiedades do cliente.

No modelo de interdependência, a relação consultiva implica em desenvolver ou pelo menos manter a autonomia do sistema, enquanto o capacita para atuar no seu ambiente.

As ações do consultor que ocorrem com vistas a desenvolver organizações são mais eficazes quando este adota uma relação de:



## 10.4 LIDERANÇA

Existe liderança no processo de consultoria somente quando as pessoas que o conduzem estão efetivamente comprometidas com a implementação e demonstram este comprometimento em todas as suas decisões e ações. Se a equipe do cliente não perceber o comprometimento do consultor com o projeto, simplesmente não acreditará nele e o projeto certamente fracassará. Portanto, o consultor e os responsáveis pelo cliente deverão ter credibilidade.

Para o exercício da liderança eficaz, que possa influenciar as pessoas a fazerem o que precisa ser feito, o consultor deve buscar os seguintes aspectos comportamentais:

- *Convicção - acreditar, ter uma crença baseada em provas e evidências, ter certeza baseada em fatos e dados, para ser capaz de convencer as outras pessoas por meio de opiniões firmes e conceitos embasados, falar e fazer o que acredita;*
- *Caráter - conjunto de qualidades que distingue uma pessoa, traço distintivo, dignidade, índole, firmeza de vontade, temperamento, retidão ou formação moral, honestidade, forma de agir de um indivíduo em relação a si e aos outros;*
- *Cuidado - "servir ao outro, oferecendo-lhe um serviço, como resultado de sua competência, afeto e habilidades, perceber o outro nos seus gestos e falas, em suas limitações e problemas" (Silva e Gimenes, 2000), precaução, cautela, diligência, responsabilidade, compaixão e carinho pelos outros, se preocupar com o bem-estar do grupo;*
- *Curiosidade - investigar, observar, aprender, ouvir ativamente as pessoas, perguntar, dialogar, explorar o novo, testar o diferente, colocar suas crenças à prova, demonstrar o desejo de conhecê-las, o que fazem, como fazem e os mistérios da empresa ou organização;*
- *Coragem - força ou energia para enfrentar situações novas ou desafios, ânimo, destemor, ousadia, disponibilidade para correr riscos, de fazer as coisas que precisam ser feitas, enfrentar as pessoas e as situações;*
- *Criatividade - promover a inovação, pensar em algo novo ou diferente sem perder a lógica econômica e operacional, antecipar as mudanças, ajustar, adaptar, fazer as coisas de forma não habitual, desenvolver um ambiente novo e inspirador, desvendar novas possibilidades de se fazer as coisas;*

- *Comunicação - informar, dizer a verdade, transmitir suas ideias e mensagens de forma clara, compartilhar fatos e dados, dizer o que deve e o que não deve ser feito pessoalmente, utilizar-se de meios adequados para fazer com que a informação chegue aos outros com confiabilidade;*
- *Carisma - ser inspirador, entusiasmado, dar o melhor de si, ser autêntico, ter um foco e agir determinadamente em sua direção, demonstrar acreditar nas pessoas e em seu potencial, estar sempre preparado para vencer, demonstrar autoconfiança;*
- *Competência - ser capaz de solucionar problemas, ter habilidades, atitudes e conhecimentos adequados ao trabalho, saber decidir e agir de acordo com a exigência da situação ou problema, procurar desenvolver as competências nas outras pessoas envolvidas, utilizar a competência dos outros para o desenvolvimento das atividades e atingimento dos objetivos; e*
- *Bom Senso - saber utilizar a sua base de conhecimento e experiência para decidir e fazer de forma adequada à realidade, ver as coisas como elas são e deveriam ser, usar o senso comum, ter a capacidade de resolver problemas simples, imediatos e cotidianos, conhecer as crenças e valores organizacionais para orientar-se adequadamente e relacionar-se com os outros por meio do pensamento comum.*

# 11 - TIPOS E ESTRATÉGIAS DE CONSULTORIA

## 11.1 TIPOS DE CONSULTORIA

A consultoria é desenvolvida em dois tipos, a externa e a interna, cujos conceitos serão apresentados a seguir.

### **Consultoria Externa**

A consultoria externa é realizada por profissional sem vínculo empregatício (CLT) com a empresa cliente, ou seja, profissional independente, com conhecimento acadêmico e vivência empresarial, que atua como um facilitador do processo, sem, contudo, exercer qualquer intervenção direta na gestão da empresa e/ou em seus processos.

A consultoria externa apresenta como uma das principais vantagens a visão ampliada e sistêmica do contexto organizacional, decorrente da vivência com diversos profissionais e suas experiências com diferentes tipos de empresas. Além disso, muitas das soluções apresentadas durante o processo da consultoria já foram vivenciadas em situações anteriores, gerando um aprendizado muito rico a ser compartilhado.

Por ser um processo de mudança, a consultoria externa requer atualização constante e permanente, na expectativa que o consultor atue com maestria em sua área de atuação, sem, contudo, perder a visão do todo.

O Consultor externo, por sua isenção e imparcialidade, costuma transitar mais livremente dentro da empresa e ter mais abertura para sugerir ações que, muitas vezes, os colaboradores não possuem, devido ao vínculo com a empresa em que trabalham.

### **Consultoria Interna**

A consultoria interna é desenvolvida por um profissional que faz parte do quadro de funcionários da empresa. Utiliza a experiência, habilidades e conhecimentos para melhorar as formas de relacionamento e implantar novas formas de gestão.

Mesmo tendo crescido nos últimos anos, a consultoria interna ainda é pouco utilizada pelas empresas e, quando praticada, é mais comum que ela seja realizada pela área de gestão de pessoas.

Nesta modalidade de consultoria, existem alguns limitadores, como:

- *A visão restrita que o consultor desenvolve por estar em uma única empresa;*
- *A imparcialidade e a confidencialidade com que deve tratar o processo de consultoria, o que muitas vezes é conflitante com o ambiente da empresa;*
- *Por ter relação de subordinação, sua ação pode ficar restrita ao próprio cargo ou à função que exerce.*

Destaca-se, neste tipo de consultoria, o conhecimento do negócio da empresa e a facilidade de manter contatos de maneira informal com os demais integrantes dela.

## **11.2 ESTRATÉGIAS DE CONSULTORIA**

Sendo as organizações complexas e estando em constante mudança, não se pode adotar apenas uma única linha de visão ou de ação. Várias abordagens estão presentes na literatura e é importante identificar qual a melhor a ser adotada, conforme as particularidades das empresas.

A seguir alguns dos principais modelos de consultoria:

- **De Risco (ou Êxito):**

*Tem como foco a melhoria econômico-financeira, na maioria dos casos é ligada a questões de aumento de lucro ou faturamento. Utiliza métodos como redução do número de funcionários, terceirização e otimização de custos.*

*Este modelo, geralmente, apresenta resultados somente no curto prazo.*

- **De Alocação de Recursos:**

*É a consultoria especializada em alocar recursos, de qualquer natureza, necessários à solução de problemas. Por exemplo, empresas que atuam com recrutamento e seleção de pessoal, fornecimento de mão de obra temporária.*

*Normalmente, o consultor é um técnico ou especialista com grande conhecimento e experiência em determinada área.*

- **Educação Continuada:**

*Cria-se um ambiente favorável para que as pessoas da organização tenham condições de identificar e resolver os problemas existentes. Não há intervenção direta do consultor. O grande papel neste caso é o de educador, focando o desenvolvimento das pessoas. Os resultados são gerados em longo prazo.*

- **Catarse (ou Apoio):**

*Este modelo possibilita a expressão de sentimentos de tensão, que estão armazenados nos envolvidos no processo de consultoria e que podem ter interferência na identificação do problema.*

*Deve ser realizado com cuidado, no momento adequado, para que se tire o melhor proveito possível. Cabe ao consultor fazer esta leitura do ambiente.*

- **Pesquisa-Ação:**

*Na pesquisa-ação, há envolvimento conjunto do consultor e do cliente e consiste em diagnosticar, agir e avaliar cada fase da consultoria e do processo de mudança de forma colaborativa.*

*Cada problema identificado é tratado individualmente e, após solucionado e/ou tratado, se inicia novamente o processo.*

*A pesquisa-ação possibilita a criação de novas soluções para os problemas e a produção de conhecimentos que serão disponibilizados para os demais profissionais, gerando um conhecimento circular que se renova, produzindo novos e amplos resultados.*

- **Prescritiva (ou Médico-Paciente):**

*É a forma mais antiga de consultoria e a mais usada. Parte de um diagnóstico e posterior realização de ações para solução dos problemas. O consultor apresenta alternativas, faz intervenções, assumindo um papel ativo, comprometendo o empresário para o processo de mudança.*

*Corre-se o risco de o problema não ser bem diagnosticado, em função do cliente não conhecer os “sintomas”, escondê-los ou até não aceitar a solução apresentada.*

- **De Processos:**

*Parte-se do princípio de que o conhecimento de que necessitamos está presente na organização, mas este recurso não está sendo utilizado com eficiência, tanto na identificação do problema (situação atual) quanto no tratamento dele (implementação de ações) para a busca de uma solução (situação desejada).*

*O consultor é um facilitador do processo decisório e de mudança. Trabalha com o cliente, criando condições para que veja o problema por si mesmo e seja parte da elaboração do diagnóstico e da busca de soluções.*

*Esta estratégia exige conhecimento profundo do negócio e uma grande interação entre consultor e organização para que seja explícito o modelo de gestão e discutidas as alternativas possíveis para a geração de melhores resultados. O consultor apresenta técnicas e ferramentas de forma que estas sejam entendidas e transferidas para a organização, agregando conhecimento e valor.*

Trata-se aqui da elaboração de referenciais que tenham por objetivo orientar a prestação de um serviço de consultoria com método e acompanhamento, visando à busca de resultados mensuráveis para o cliente.

O Sebrae entende que a utilização do conhecimento produzido, seja pelo consultor ou pela organização, deve ser canalizado para a construção de redes de informações que possibilitem o surgimento de novas ideias, soluções, inovações e sirvam como subsídio para a tomada de decisões.

Partindo desta premissa, cabe ao consultor, a partir das estratégias de consultoria apresentadas, definir qual delas melhor se aplica em cada cliente em que a consultoria será realizada. Importante considerar a complexidade da organização, o modelo de negócio, a necessidade e urgência dela e os recursos disponíveis para sua execução.

É desta forma que, trabalhando lado a lado com o cliente, o Sebrae acredita na sua contribuição para a melhoria da competitividade das micro e pequenas empresas e sua diferenciação no mercado.

### 11.3 CATEGORIAS DE CONSULTORIA E ABORDAGENS

As interações realizadas com as empresas possuem características diversas de atuação, assim como as habilidades e conhecimentos dos profissionais que as realizam. O Sebrae adota em seu modelo de atendimento **a categoria de consultoria presencial e a distância**, por meio de uma abordagem individual ou grupal.

**Na consultoria presencial**, os atendimentos são feitos no âmbito das instalações do Sebrae, de parceiros e das próprias empresas, onde se busca identificar as necessidades do cliente e recomendar soluções no âmbito dos produtos do Sebrae ou de outras instituições existentes no mercado, apoiando, inclusive, sua implementação. Pressupõe um trabalho de diagnóstico e, portanto, a necessidade, por parte do consultor, de compreender a situação particular de determinada empresa, oferecendo, a partir daí, soluções específicas e adequadas a ela.

**A consultoria a distância** são os atendimentos realizados com a utilização de meios eletrônicos, tais como telefone e Internet, em que se busca identificar as necessidades do cliente e recomendar soluções no âmbito dos produtos do Sebrae ou de outras instituições existentes no mercado, apoiando, inclusive, sua implementação. Da mesma forma que a consultoria presencial, a consultoria a distância também pressupõe um trabalho de diagnóstico e, portanto, a necessidade, por parte do consultor, de compreender a situação particular de determinada empresa, oferecendo, a partir daí, soluções específicas e adequadas a ela.

Em relação à abordagem, quando for individual, é dirigida a atender necessidades específicas de cada cliente individualmente. Pode ser realizada de forma presencial ou a distância.

Sendo grupal, o objetivo é o atendimento das necessidades de mais de um cliente e pode ser realizada presencialmente ou a distância. Esta abordagem refere-se a uma atuação em grupo, independentemente de interesses individuais ou coletivos.

As consultorias, nas categorias e modalidades apresentadas, contemplam as seguintes temáticas:

- *Consultoria de Gestão:*

*Sua execução é focada em solucionar as dificuldades que a empresa possui no que diz respeito à sua gestão, abrangendo planejamento, estratégia, marketing, finanças e gestão de pessoas. Poderá ser utilizada para entender melhor os cenários e as tendências atuais e futuras em que a empresa está inserida.*

- *Consultoria Tecnológica:*

*Focada em melhorias dos aspectos tecnológicos da empresa, como melhoria de produtos e processo produtivo, desenvolvimento de produtos e identificação de novas tecnologias disponíveis no mercado que possam melhorar os resultados produtivos da empresa.*

## 12 - ETAPAS DA CONSULTORIA SEBRAE

A consultoria deve ser conduzida pelo consultor como um processo estruturado, com princípios norteadores e com uma sequência de etapas a serem observadas, para garantia do resultado estabelecido na contratação. De acordo com a formação do consultor e os objetivos propostos, maior ênfase será dada à determinada etapa ou ferramenta no planejamento e execução do processo de consultoria. No entanto, em linhas gerais, as descrições das etapas assemelham-se muito.

Neste tópico serão apresentados as várias propostas de estruturação encontradas na literatura, os elementos essenciais para a realização de uma consultoria e as etapas sugeridas para o modelo Sebrae, bem como as formas de atuação.

Existem vários modelos para um processo de consultoria. Desde os simples, com apenas três ou quatro etapas, até os modelos específicos para cada tipo de intervenção.

Quintella (1994) salienta que somente depois de discutida e aceita a proposta e assinado o contrato pelo cliente é que o projeto de consultoria pode ser considerado como em andamento. Em linhas gerais, divide-se este projeto em três grandes fases:

1. *Início: primeiros contatos com o cliente; pesquisa secundária; diagnóstico preliminar; entrevistas preliminares; planejamento da ação e preparação da proposta; apresentação da proposta e da equipe ao cliente e follow-up;*

2. *Execução: diagnóstico; plano de ação (desenvolvimento de soluções, alternativas propostas ao cliente e planos de implementação), implementação (acompanhamento de implementação, reajuste das propostas e capacitação); e*
3. *Fechamento: avaliação; apresentação de relatório final; acerto dos compromissos; planos de continuidade ou paralisação e saída.*

Block (2001) apresenta o trabalho de consultoria dividido em cinco fases:

1. *Entrada e contrato: realizar a primeira reunião; investigação da natureza do problema; descobrir se o consultor é a pessoa certa para aquela intervenção; definir as expectativas mútuas e como iniciar o projeto;*
2. *Coleta de dados e diagnóstico: definir quem vai ser envolvido na definição do problema; que métodos serão usados; quais tipos de dados devem ser coletados e qual a duração do processo;*
3. *Feedback e decisão de agir: ao dar feedback, o consultor precisa lidar com as resistências. É preciso lidar com elas de forma que a decisão adequada possa ser dada ao problema. Esta fase é também chamada por muitos de planejamento, pois inclui estabelecer metas finais para o projeto e escolher os melhores passos de ação ou mudança;*
4. *Engajamento e implementação: colocar em ação o planejamento. Busca-se o envolvimento por meio de reuniões e capacitação. A participação do consultor será maior ou menor de acordo com os objetivos e recursos da organização; e*
5. *Extensão, reciclagem ou término: após a avaliação do que ocorreu durante o engajamento e a implementação, decide-se se o processo deve ou não ser estendido a um segmento mais amplo da organização. O êxito ou fracasso na implementação definem o término do processo, que, além de legítimo, deve ser encarado como algo importante na consultoria.*

Iannini (1996) propõe seis fases sequenciais para o processo de consultoria, alertando que são apenas de caráter didático, pois no trabalho do dia a dia formam combinações dinâmicas:

1. *Contato inicial com a organização cliente;*
2. *Definição da relação e do contrato;*
3. *Seleção do plano de ação e da metodologia;*
4. *Coleta de dados e análise do contexto;*
5. *Intervenção no processo de consultoria organizacional; e*
6. *Fortalecimento da autonomia e da eficácia da organização cliente.*

O modelo de Kurpius (apud Sebrae de Santa Catarina, 2011) apresenta uma abordagem multidimensional por considerar que o processo ocorre de forma similar, independentemente do tipo de consultoria e de serviço que se realiza para o cliente, dividido em seis etapas principais:

1. *Pré-entrada;*
2. *Entrada, exploração do problema e contratação;*
3. *Coleta de dados, confirmação do problema e definição de objetivos;*
4. *Desenvolvimento da solução e seleção da forma de intervenção;*
5. *Avaliação; e*
6. *Entrega do serviço final.*

Para Oliveira (2001), a intervenção do consultor empresarial na empresa cliente deve ser feita de maneira planejada, respeitando as seguintes etapas:

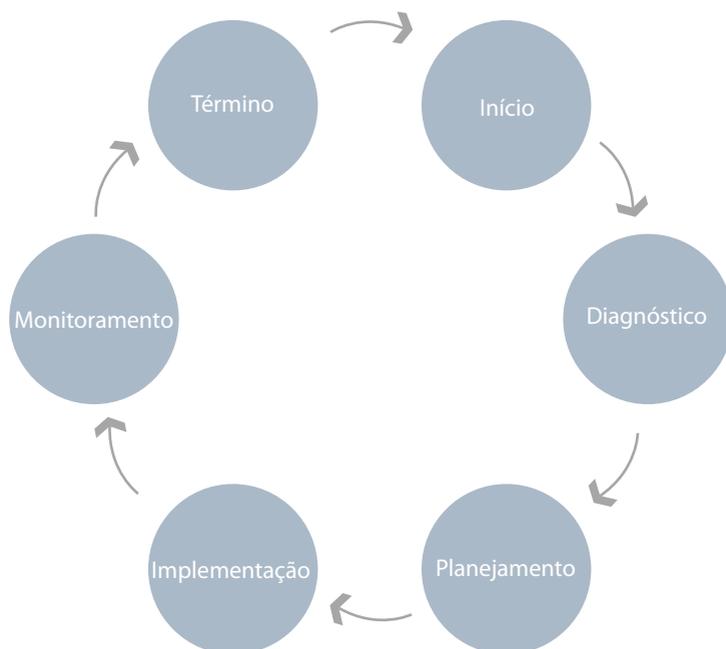
- *Identificação: sondagem e reconhecimento da situação da empresa cliente pelo consultor;*
- *Entrada: elaboração do contrato de trabalho; estabelecimento das expectativas e compromissos mútuos; identificação do sistema-alvo a trabalhar; clima e cultura organizacional etc.;*
- *Auditoria de posição: entrevistas e levantamentos; análise; definição da situação e de mudanças; identificação e ponderação dos problemas; análise das causas alternativas, custos, resistências e acomodações; avaliação do potencial de mudança e identificação dos pontos fortes e fracos do sistema-alvo;*
- *Planejamento: definição de estratégias e suas políticas de sustentação; definição dos participantes e de suas responsabilidades; detalhamento do projeto com suas atividades, sequências, tempo, recursos etc.;*
- *Ação: operacionalização do plano de trabalho estabelecido; treinamento das pessoas envolvidas e institucionalização da mudança, por meio de atitudes e métodos de solução de problemas;*
- *Acompanhamento e avaliação: controle de resultados; autoavaliação pelos usuários; avaliação pelo agente de mudança (consultor empresarial) e estudo das necessidades de nova auditoria de posição; e*
- *Conclusão: desligamento do processo, pelo menos temporariamente.*

Nesse panorama, é interessante ressaltar que as diferentes propostas referentes às etapas das atividades da consultoria, do ponto de vista dos autores citados, convergem em diversos aspectos, como, por exemplo, a fase inicial do trabalho, na qual é possível verificar que todos os autores destacam a necessidade de se estabelecer um cenário das expectativas do cliente e re-

alizer o diagnóstico, bem como o momento da execução ressalta a utilização de uma metodologia. Por último, que o trabalho de um consultor não está concluído sem que exista um feedback para o cliente.

## 12.1 MODELO DE CONSULTORIA SEBRAE

Desta forma, o Sebrae propõe um modelo de condução do processo de consultoria, considerando que as etapas fundamentais são:



**1 - Início ou Entrada:** esta fase é o contato inicial com o cliente sobre um projeto específico de consultoria, que inclui:

- *A realização da primeira reunião;*
- *A investigação de qual é o problema para identificação da real necessidade do cliente;*
- *Quais são as expectativas do cliente;*
- *A definição do consultor, ou seja, a escolha da pessoa certa para trabalhar com este assunto; e*
- *Como será iniciado o serviço.*

**2 - Diagnóstico:** nesta etapa será realizada a coleta dos dados necessários para evidenciar os problemas e necessidades, elaborando um diagnóstico que posteriormente subsidiará a proposta de solução. Nesta etapa podem ser adotadas várias estratégias, normalmente de forma combinada:

- *Reuniões e entrevistas com um roteiro com perguntas estruturadas sobre a situação ou circunstância, os problemas, suas implicações ou causas e sobre as necessidades de resultado ou ação;*
- *Questionário com perguntas diversas, distribuído de várias maneiras, mas que permita análises quantitativas, classificação das variáveis e pesquisa de suas implicações;*
- *Análise de documentos, dentre vários outros, podem-se citar relatórios, gráficos e atas de reuniões para comprovar e revelar os motivos de determinado problema, sua frequência e ações já executadas e os resultados alcançados;*

- *Observação direta: realizada por meio de participação em atividades rotineiras, visitas, percepção sobre o comportamento das pessoas em relação ao problema, à rotina e ao próprio processo de consultoria; e*
- *O objetivo do diagnóstico é revelar ao cliente suas virtudes, seus pontos fortes, seus problemas e causas, naquele momento e contexto, bem como desde já mobilizar as pessoas para a ação. Os seguintes aspectos devem ser considerados:*
  - a. Focar fundamentalmente os fatos e dados obtidos, sem considerar julgamento antecipado de valor;*
  - b. Usar linguagem simples e que seja clara às pessoas envolvidas; e*
  - c. Considerar o modo que o cliente funciona, como seus processos são conduzidos, os problemas tratados, as decisões tomadas e onde estão localizados as resistências e os conflitos e como são conduzidos.*

**3 - Planejamento:** nesta fase o consultor propõe seu ponto de vista para a solução do problema ou para atender às expectativas do cliente. Assim deve determinar:

- *As metas e os objetivos do trabalho;*
- *Os métodos a serem utilizados;*
- *Os indicadores a serem adotados para monitoramento do trabalho. Estes indicadores podem ser quantitativos, qualitativos, de tempo ou financeiros;*
- *As ações a serem executadas e os prazos para sua execução; e*
- *As pessoas responsáveis ou envolvidas na solução do problema ou implementação de uma ação.*

**4 - Implementação:** nesta etapa o objetivo é colocar em ação o planejamento realizado anteriormente. Em alguns casos, esta fase de implementação pode ser responsabilidade inteiramente da organização. Nos processos de consultoria, normalmente a implementação tem início com um evento educacional, que pode ser uma série de reuniões para introduzir alguma mudança ou uma única reunião para fazer com que diferentes partes da organização atuem conjuntamente para solucionar um problema. Pode ser também uma capacitação, entre outros. É importante ressaltar a necessidade de se institucionalizar e formalizar a mudança, por meio da disseminação de novos padrões de comportamentos e atitudes e da adoção de métodos de solução de problemas;

**5 - Monitoramento:** trata-se do acompanhamento e da avaliação por meio dos indicadores estabelecidos, da avaliação pelos envolvidos e beneficiados pelas mudanças, da avaliação pelo cliente ou seu responsável, além da autoavaliação pelo consultor e estudo das necessidades de nova auditoria de posição.

**6 - Término, extensão ou desligamento:** esta fase inicia-se com uma avaliação final do trabalho. Esta avaliação é o momento principal para colher sugestões de melhoria para o processo realizado ou definir uma nova etapa. Caracteriza-se pela verificação dos resultados atingidos, avaliação dos usuários (cliente e Sebrae), autoavaliação pelo consultor e estudo das necessidades de novo processo de consultoria.

Às vezes, somente após alguma implementação é que surge um quadro mais claro do problema real. Neste caso, o processo se recicla e um novo contrato precisa ser discutido. Se a intervenção for bem feita, pode ser encer-

rada e manter a porta aberta para um futuro trabalho com a organização, ou estendido. Se o trabalho não atender às expectativas do cliente ou não atingir os objetivos propostos, o projeto da consultoria provavelmente será encerrado, sem futuras novas oportunidades.

O estabelecimento de um modelo de condução do processo de consultoria por fases pressupõe uma linha condutora para os diferentes serviços Sebrae de consultoria. Assim, os consultores devem seguir esta proposição, salvo quando for utilizado um modelo específico para um determinado tipo de intervenção, validado nos diferentes modelos e referências bibliográficas citadas neste documento.

Em todas as fases do modelo de condução do processo de consultoria, o consultor terá que orientar o cliente e as pessoas envolvidas, assim como promover o feedback e dar e receber informações para retroalimentar todo o processo.

## 12.2 ORIENTAÇÕES DO PROCESSO DE CONSULTORIA

A orientação é um dos pontos fundamentais para o sucesso do processo de consultoria. O cliente espera receber recomendações, conselhos e apoio para poder decidir as ações a serem tomadas. Em uma boa condução do processo de consultoria, as decisões devem surgir de forma natural.

Alguns critérios para uma boa orientação:

- *Expor informações e conselhos de forma simples e concisa;*
- *Evitar linguagem técnica e um vocabulário de difícil entendimento, usar analogias, metáforas e principalmente exemplos da realidade próxima ao cliente;*

- *Expor dados sobre o negócio e as pessoas, considerando resultados, estilo gerencial e relacionamentos;*
- *Cumprir as etapas de forma estruturada, de modo a chegar naturalmente às decisões necessárias;*
- *Observar o processo sistematicamente e apresentar relatórios a cada etapa da implementação, contemplando resultados alcançados, problemas surgidos, soluções e desdobramentos;*
- *Apresentar mais de uma alternativa de ação para deliberação dos dirigentes do cliente; e*
- *Não assumir as resistências que porventura surjam como uma questão pessoal.*

### 12.3 FEEDBACK

A realimentação é um caminho de mão dupla, no qual as partes envolvidas, consultor e cliente, dão e recebem informações sobre o processo de consultoria. Para ambos existem aspectos no feedback que o tornam verdadeiramente útil. Assim, o consultor deve observar alguns procedimentos para incorporá-lo no processo de consultoria desde a coleta de dados até a elaboração do relatório final e a consequente avaliação de todo o processo.

Para um bom processo de feedback, o consultor deve:

- *Planejar adequadamente toda a reunião de feedback, agendá-la previamente com os responsáveis e zelar para que seja realizada em local, dia e horário adequados;*

- *Fornecer as informações de forma clara e adequada à capacidade de compreensão e absorção do cliente, principalmente se envolverem questões emocionais;*
- *Apresentar sempre ao cliente a origem das informações, que devem se basear em fatos e dados, para, dessa forma, deixar claro a ele as suas consequências, o que causou ou o que poderão causar;*
- *Promover um processo de feedback baseado em informações que sempre orientam e estimulam decisões, ações e interações que levem a resultados tangíveis de mudança;*
- *Evitar emitir juízo quanto a valores, princípios e pessoas. Para tanto, deve sempre focar fatos recentes;*
- *Conhecer a origem das emoções e os impactos que elas podem representar nas decisões a serem tomadas, na harmonia dos relacionamentos e na possível resistência ao seu trabalho;*
- *Apresentar somente informações que sejam relevantes para o cliente, evitando aquelas que possam ser desconsideradas por ele, por serem irrelevantes, incorretas ou que não possam ser validadas;*
- *As reuniões de feedback devem gerar decisões e ações orientadas para o alcance de objetivos de melhorias e novos resultados; e*
- *Durante a etapa de implementação, apresentar as mudanças efetivadas e os resultados alcançados, bem como as avaliações sobre o ambiente de trabalho e o desempenho dos colaboradores envolvidos.*

Observados estes aspectos de conduta, o consultor Sebrae poderá desenvolver o processo de consultoria junto a seus clientes, minimizando as possibilidades de problemas com as pessoas envolvidas e em um ambiente que favoreça a mudança e os melhores resultados.

## 13 - ÉTICA NO PROCESSO DE CONSULTORIA

**A**s sociedades em geral tratam a ética como um conjunto de normas e valores que se destinam a regular decisões de interesse coletivo.

Ética vem do grego “ethos” e diz respeito aos costumes, aos valores pessoais adquiridos pela influência do meio em que vivemos (tempo, espaço, pessoas, culturas e tudo o mais que orienta a forma de ser e de agir).

Tratar de ética no processo de consultoria significa refletir a respeito dos valores e dos critérios que definem as escolhas por uma ou outra forma de agir. Segundo Patrus (2006):

- *Exige clareza sobre o sentido da vida (ética pessoal); e*
- *Exige clareza sobre o sentido do negócio (ética empresarial).*

O consultor tem um papel fundamental dentro do processo de consultoria, pois é um agente de mudança que a empresa procura, na busca por melhores resultados. Ao mesmo tempo em que apresenta alternativas de soluções, possui grande influência junto às pessoas da organização, o que reflete na forma como trata as questões inerentes à consultoria e ao cliente.

A relação de ajuda estabelecida no processo de consultoria exige que o consultor tenha comportamento ético, de forma que este oriente as tomadas de decisão e a forma de agir do consultor.

*“A ética na consultoria pode ser resumida no conjunto de atitudes, princípios e abordagens que contribuem para manter relacionamentos satisfatórios e justos entre clientes e consultores” (Bretas, 2002).*

É preciso estar claro que as decisões tomadas numa empresa, durante o processo de consultoria, envolvem não apenas processos, mas pessoas. É importante avaliar o impacto destas decisões e balizá-las por meio das seguintes questões éticas que envolvem um processo de consultoria:

- *Qualificação: o consultor deve prestar serviços em áreas para as quais esteja preparado e habilitado para levar seu conhecimento e experiência, sendo capaz de introduzir inovações, agregando valor para o cliente;*
- *Confidencialidade: manter sigilo em relação às informações que terá acesso junto ao cliente e também em relação ao Sebrae. A relação de confiança é fundamental;*
- *Respeito pelas Pessoas e pelo Potencial Humano: trabalhar com o cliente, e não para o cliente, partindo do princípio de que as pessoas que fazem parte da organização detêm um grande conhecimento e que este pode e deve ser respeitado, reconhecido e utilizado para a construção da solução mais adequada naquele momento;*
- *Transparência: para que a condução do trabalho esteja alinhada à demanda e entrega que o cliente espera, deixar claro o que vai ser realizado pela consultoria, qual o papel do consultor e do cliente, em quanto tempo e quais os resultados a que se pretende chegar. Estabelecer um contrato psicológico antes de iniciar a consultoria;*
- *Benefício Próprio: no momento em que está realizando um trabalho agendado pelo Sebrae, o consultor não deve oferecer seus serviços para a empresa. Ética é ter a clareza de que neste momento a atuação é exclusivamente em nome do Sebrae;*

- *Comprometimento: cumprir com os compromissos estabelecidos, os horários marcados, as atividades a serem desenvolvidas, tendo foco no resultado final para o cliente; e*
- *Cumprimento de Leis – é dever do consultor orientar o cliente quanto ao cumprimento das leis e regulamentos, apontando o caminho correto de agir em relação à esta questão.*

Bretas (2002) elenca cinco características de um consultor ético:

- *Postura permanente de aprendizagem, disciplina e responsabilidade. Não demonstra excesso de confiança, não apresenta alternativas enganosas, não mente ou omite dados e fatos;*
- *Seus objetivos vão além do retorno financeiro;*
- *Presta serviços primando pelo alto padrão de qualidade, colocando-se como profissional de ajuda, disponibilizando conhecimentos e experiências de forma acessível para o cliente;*
- *Adota padrão de conduta de forma a ser imparcial com clientes, parceiros e colegas; e*
- *Por ser uma profissão de ajuda, o consultor se sente útil, motivado, realizado e é solidário com os clientes em suas dificuldades. Transcende a si próprio, por se sentir gratificado com o que faz.*

O Sebrae sempre atuou com total respeito às leis brasileiras, com uma conduta pautada na ética e na transparência. Portanto, seus consultores devem demonstrar uma conduta compatível com os princípios e valores do Sebrae.

## 14 - AVALIAÇÃO DA CONSULTORIA SEBRAE

A avaliação é um processo contínuo e permanente de aprendizagem, independentemente de sua aplicação. Para a consultoria, adquire um papel relevante, sendo uma ferramenta de melhoria e de comunicação entre as partes. Para o consultor, aprender com o cliente representa um fator de competitividade.

Em se tratando de consultoria, o Sebrae define que processo de intervenção deve contribuir para o aumento da eficácia da organização como um sistema total. Ser eficiente, utilizando o mais economicamente possível os recursos disponíveis (fazer certo as coisas) para atingir a eficácia, que é o foco em atingir os objetivos definidos (fazer a coisa certa).

Para que isto aconteça, é preciso deixar claro, junto ao cliente, que a consultoria é uma via de mão dupla, onde há responsabilidades a serem cumpridas e que o resultado final dependerá de ambas as partes: cliente e consultor.

O consultor, atuando como meio de aprendizagem da organização, com o compromisso de entender o negócio da empresa cliente, questionar, gerar informações, estimular a criar novas soluções, contribuindo para que as escolhas possam ser realizadas de forma livre por parte da empresa, mas com base no conhecimento técnico e na vivência do consultor.

O empresário, por sua vez, assumindo seu papel de líder e gestor, desenvolvendo o comprometimento das pessoas que fazem parte da organização, para que as decisões tomadas sejam executadas.

Ao agirem desta forma, empresa e consultor poderão comprovar que a intervenção teve resultados satisfatórios, contribuindo para as mudanças necessárias, a fim de fazer frente ao mercado.

A base para uma mensuração na consultoria é elaborar um plano de trabalho bem definido e realizar um adequado contrato psicológico com o resultado que se deseja atingir. Definir e acompanhar indicadores de desempenho e de resultados são complementares:

- *Indicadores de desempenho: a mensuração é em relação ao quanto foi realizado e melhorado, comparativamente com o que existia no início do trabalho da consultoria. Seu foco é no futuro. (exemplos: satisfação de clientes, índices de inovação etc.); e*
- *Indicadores de resultado: mede o que foi obtido em função de ações passadas. (exemplos: vendas, quantidade de clientes etc.).*

É importante que o consultor realize esta avaliação em tempo real durante o processo da consultoria, para não correr o risco de, ao final, ter um cliente insatisfeito. Ao realizá-la conforme a consultoria vai acontecendo, há tempo hábil de ajuste dos planos ou de entendimento entre as partes.

O Sebrae realiza o acompanhamento da atuação dos consultores, visando a assegurar a qualidade dos serviços prestados, considerando os seguintes aspectos:

- *Atuação do consultor; e*
- *Objetivo, conteúdo e metodologia do processo de consultoria.*

Após a realização do serviço, o consultor receberá o feedback, visando sempre à melhoria da performance e à maximização de resultados para o cliente.

O processo de avaliação Sebrae contempla duas formas:

1. **Avaliação do cliente** - *ao final de cada atividade, o cliente atendido avaliará a qualidade do serviço prestado e a unidade contratante consolidará as informações.*

**Esta avaliação compreende os seguintes critérios:**

*Em relação ao consultor:*

- » *Cumprimento do cronograma conforme negociado;*
- » *Conhecimento do conteúdo/tema da consultoria;*
- » *Tratamento das informações da empresa com ética, respeito e sigilo, contribuindo para a criação de um ambiente de confiabilidade e abertura às soluções;*
- » *Relacionamento adequado e habilidade para lidar com conflitos e divergências de opiniões;*
- » *Levantamento de informações com os representantes da empresa, contribuindo na construção das soluções;*
- » *Condução de soluções efetivas para os problemas identificados;*
- » *Orientação para aplicação das soluções propostas;*
- » *Alcance dos objetivos estabelecidos no plano de trabalho; e*
- » *Possibilidade de reflexão constante sobre as ações realizadas.*

*Em relação ao atendimento prestado pelo Sebrae:*

- » *Informações, cordialidade e agilidade no atendimento prestado antes, no acompanhamento e na finalização da consultoria.*

- 2. Avaliação da unidade contratante** - realizada pela unidade contratante do Sebrae que irá acompanhar a realização dos serviços prestados e os avaliará, verificando desvios e ajustes necessários.

**Esta avaliação contempla os seguintes critérios:**

- » *Cronograma e horários executados conforme o planejado;*
- » *Alcance dos objetivos estabelecidos na contratação dos serviços;*
- » *Entrega dos relatórios nos prazos pré-estabelecidos;*
- » *Aplicação da metodologia indicada;*
- » *Demonstração de habilidade de análise e síntese; e*
- » *Manifestação de satisfação do cliente com o serviço prestado.*

A unidade contratante procederá à avaliação ao final de cada atividade e acompanhará o serviço prestado, sinalizando eventuais desvios e necessidades de ajustes.

## 15 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARGYRIS, Chris. Personalidade e Organização: O Conflito Entre o Sistema e o Indivíduo – Ed. Renes, 1969.

ARGYRIS, Chris e SCHÖN, Donald. Organizational Learning II: theory, method and practice. Reading, Mass: Addison-Wesley, 1996.

BENNIS, Warren. Desenvolvimento Organizacional: sua natureza, origens e perspectivas. São Paulo: Editora Edgar Blucher, 1972.

BRETAS, Maria José, 2002.

BLOCK, Peter. Consultoria: o desafio da liberdade. São Paulo: Makron Books, 2001.

CARAVANTES, Geraldo Ronchetti. Teoria geral da administração: pensando & fazendo. 2. Ed. Porto Alegre: AGE/UCS, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 4. Ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

Código de Ética; IBCO - Instituto Brasileiro de Consultores de Organização, 1990.

COSTA, Marcelo Lima. Modelo de Atendimento Sebrae. Brasília: Sebrae, 2008.

CROCCO, Luciano e GUTTMAN, Erick. Consultoria Empresarial. Saraiva, 2. Ed., 2010.

DARRELL K. Rigby. Ferramentas de Gestão - Um Guia para Executivos; Bain & Co., 2003

DRUCKER, Peter – A Sociedade Pós-Capitalista – São Paulo: Pioneira, 1994.

Edital de Credenciamento Sebrae 001/2011. Distrito Federal: Sebrae, 2011.

FEITOSA, Marcos G. G. e PEDERNEIRAS, M. Consultoria Organizacional: teorias e práticas. São Paulo: Atlas, 2010.

HABEKORN, Ernesto – Gestão Empresarial com ERP. Saraiva, 2004.

HAMMER, Michael e CHAMPY, James. Reengenharia: revolucionando a empresa. Campus, 1994.

IACocca, L. e WHITNEY, C. – Where Have All The Leaders Gone?, Ed. Simon & Shuster, 2007.

IANNINI, Pedro Paulo - Consultor & Cliente: Uma Parceria para o Desenvolvimento Organizacional, EDUFF, 1996.

JACINTHO, Paulo R. B. – Consultoria Empresarial: Procedimentos para aplicação em MPE, Universidade Federal de Santa Catarina, 2004.

KUBR, Milan. Consultoria: um guia para a profissão. Rio de Janeiro: Guanabara, 1986.

MORATO, Luciano. Consultoria Empresarial, Faculdade Promove, 2010.

OLIVEIRA, Djalma P. B. Manual de Consultoria Empresarial. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

PATRUS, Roberto. Apresentação sobre Ética no Programa de Desenvolvimento de Lideranças para o Sistema Sebrae, 2006.

PEREIRA, Maria J. L. B. Na Cova dos Leões: o consultor como facilitador do processo decisório empresarial. São Paulo: Makron Books, 1999.

PINHEIRO, Luciano Rossi - Referenciais em Consultoria Sebrae, Sebrae de Santa Catarina, 2011.

PORTER, M. E. Competição: estratégias competitivas essenciais. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PUGH, D. H. Organization Theory. London: Penguin Books, 1974.

QUINTELLA, Heitor M. - Manual de Psicologia Organizacional da Consultoria Vencedora, Makron Books, 1994.

ROMANO, Luiz A. e JACOBSEN, P, material didático dos cursos de Desenvolvimento de Consultores.

SCHEIN, Edgar H. Consultoria de Procedimentos: seu papel no desenvolvimento organizacional. São Paulo: Edgard Blücher, 1972.

Semanário Econômico, nº 834, Portugal, 2003.

SENGE, P. A Quinta Disciplina. 14. ed. São Paulo: Best Seller, 2003.

SILVA, M.J.P. e GIMENES, O.M.P.V – Eu, O Cuidador, Rev. O Mundo da Saúde, 2.000.

VÁRIOS AUTORES – Aspectos Comportamentais do Processo de Consultoria, Apostila do Sebrae de Minas Gerais, 1998.

VERAS, Claudio; BARCELLOS, Flávio; OLIVEIRA, Inocência; SOUZA, Carlos; DIAS, Antônio Carlos. Curso para Agentes de Desenvolvimento: Brasília: FNP, CNM e Sebrae NA, 2010.

WEIMBERG, Gerald M. Consultoria: o segredo do sucesso. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

WICKERT, Maria Lúcia Scarpini. Referenciais Educacionais do Sebrae. Brasília: Sebrae, edição 2010.





*Serviço Brasileiro de Apoio às  
Micro e Pequenas Empresas*

[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)