SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE
UNIDADE DE CAPACITAÇÃO EMPRESARIAL

REFERENCIAIS DE CONSULTORIA DO SEBRAE

SEBRAE

A força do empreendedor brasileiro.

© 2022. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE.
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 contatos Sebrae
SGAS 605 – Conj. A – Asa Sul – 70.200-645 – Brasília / DF
0800 570 0800
www.sebrae.com.br

Presidente do Conselho Deliberativo
José Roberto Tardos

Diretor-Presidente
Carlos do Carmo Andrade Melles

Diretor-Técnico
Bruno Quick Lourenço de Lima

Diretor de Administração e Finanças
Eduardo Diogo

Unidade de Gestão de Soluções
Diego Wander Demétrio

Equipe Técnica
Eliane da Rosa Figueira Costa
Gustavo Pereira Angelim
Luciano Rossi Pinheiro

Consultores Conteudistas
Mario Augusto São Thiago
Nilmar Paul
Patrício Francisco da Silva
Ricardo Titericz

Projeto Gráfico
Nuovo Design Agência de Publicidade e Propaganda

Adaptação de Projeto Gráfico/Diagramação
Nuovo Design Agência de Publicidade e Propaganda

Revisão Ortográfica
Eliane da Rosa Figueira Costa

T Referenciais de consultoria SEBRAE / Mario Augusto São Thiago, Nilmar Paul, Patrício Francisco da Silva, Ricardo Titericz. - Brasília: SEBRAE, 2022.

56 p. : il.

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

CDU

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 4
1.1. Contextualização 4
1.2. Valores dos Referenciais de consultoria SEBRAE 5
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 6
2.1. A Administração como Ciência, Técnica e Arte 6
2.2. Evolução dos Modelos de Administração 7
2.3. Gestão baseada em *Data Driven*: O Futuro do Empreendedorismo 9
2.4. As diferentes gerações no comando dos negócios 10
2.5. A Concepção integrada 12
2.6. Consultoria Empresarial 14
2.6.1. Marcos históricos da consultoria 14
2.6.2. A dinâmica da mudança e seu agente na consultoria 15
2.6.3. O profissional de consultoria 19
2.6.4. Papéis do consultor 23
2.6.5. Estilos de atuação do consultor 24
2.6.6. Comprometimento das pessoas na consultoria 25
2.6.7. Orientação de influência na consultoria 25
2.6.8. A liderança mútua no processo da consultoria 27
2.6.9. Categorias de consultoria e abordagens 28
2.6.10. Etapas da consultoria 29
2.6.11. Ética no processo de consultoria 31
3. A CONSULTORIA SEBRAE 33
3.1. Visão integrada da consultoria sebrae 34
3.2. Cliente da consultoria sebrae 37
3.3. Aspectos comportamentais na consultoria sebrae 39
3.4. Modelo do processo de consultoria SEBRAE 43
3.5. Orientações do processo de consultoria 46
3.6. *Feedback* na consultoria 47
3.7. Avaliação da consultoria sebrae 48
4. ORIENTAÇÕES PARA A ELABORAÇÃO DE UM PRODUTO DE CONSULTORIA 50
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 52

1. INTRODUÇÃO

1.1. 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 se observa é um grande número de novas empresas, com produtos e serviços novos e diferenciados, com múltiplos canais de distribuição (físicos ou digitais), na interação com cliente através da plataformas de vendas (24h x 7dias por semana) e do posicionamento omnicanal[1] a fim de entregar a melhor experiência para o cliente.

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, além de se manterem no mercado, obterem sucesso e ampliarem a sustentabilidade de seu negócio.

Acompanhando esta evolução e a necessidade de se antecipar 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 fazerem 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 nunca se alcança de forma estática, a não ser pela implementação constante de melhorias ou atualizações de produto ou serviço, se transformando em algo duradouro, inovador, referência de mercado, permanecendo na mente das pessoas sem limite de tempo. Sucesso e excelência dependem de uma organização que sustente o crescimento, e aí está a complexidade, pois exige preparo, além de uma clara visão de futuro e o desenvolvimento de estratégias competitivas que mantenham o crescimento.

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

Para isso, são necessários o alinhamento interno e a adequação contínua ao ambiente externo, com visão de 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 estratégicas 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[2] e metodologias[3]. É neste contexto

1 **Omnicanal**, em inglês, *Omnichannel*, se tornou tendência de mercado em estratégia de marketing. Ser uma empresa omnicanal significa ter uma comunicação que atua de forma linear em todos os canais, sejam eles *online* (web, app, redes sociais) ou *off-line* (TV, lojas físicas, rádio).

2 **Tecnologia** (do grego τέχνη — "técnica, arte, ofício" e - λογία — "estudo") é o conjunto de técnicas, habilidades, métodos e processos usados na produção de bens ou serviços, ou na realização de objetivos, como em investigações científicas.

3 **Método** é o processo para se atingir um determinado fim ou para se chegar ao conhecimento. Metodologia é o campo em que se estuda os melhores métodos praticados em determinada área para a produção do conhecimento.

que a consultoria empresarial desponta como ferramenta de apoio à gestão, disponibilizando profissionais com conhecimento e vivência empresarial, oportunizando a aplicação de ferramentas práticas de gestão, num determinado espaço de tempo (começo, meio e fim), visão isenta e foco em resultados mensuráveis e sustentáveis.

1.2. 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, aos pequenos negócios.

Valorizar o ser humano, tanto do ponto de vista do consultor quanto de seu cliente, o empreendedor, é o principal foco do Sebrae no estabelecimento dos Referenciais de Consultoria, estabelecendo o 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** dos pequenos negócios 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 dos pequenos negócios. 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 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.*

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. A ADMINISTRAÇÃO COMO CIÊNCIA, TÉCNICA E ARTE

Consultoria para o Sebrae pressupõe um processo de intervenção na gestão dos pequenos negócios. 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.

2.2. 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 (2002) 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 organizada e estruturada.

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 ↓ Relativo	Sistema Fechado	1911 ↓ 1935	Clássica		Tempos e movimentos	
				Racionalização do Trabalho	Estrutura organizacional	Taylor
			Estrutural		Hierarquia	Fayol
	Visão Micro			Reforma Administrativa	Impessoalidade	Weber
			Burocrática		Especialização	
	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 ↓ Turbulento	Sistema Aberto	1970 ↓ 1990		Modelos e Técnicas		
			Neoclássica			
	Visão Macro				Planejamento	Peter Drucker
				Mecanismos de Gestão	Organização	Ludwig von Bertalanffy
	Organização Total		Sistêmica	Visão sistêmica	Meio Ambiente	Katz e Kahn
Criativo	Visão Holística	1990 ↓ 2010		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
		2020	Caos e Complexidade	Para onde vai a administração?		

Quadro adaptado de Bretas (2002). Ampliado em 2022.

Para Chiavenato (2020), o futuro da Administração nos anos 2020 e vindouros traz uma grande questão – Para onde vai a administração? Para ele, não há uma resposta única, mais do que apontar uma direção, traz alguns elementos que poderão moldar esse novo mundo. Os aspectos como: a) mudanças rápidas e inesperadas no mundo dos negócios; b) crescimento e expansão das organizações; c) concorrência mais aguda com modelos de negócios mais inovadores; d) sofisticação crescente da tecnologia (big data, data sciente, interligência artificial, realidade virtual, digitalização, robotização etc); e) globalização e internacionalização dos negócios e f) visibilidade maior das organizações, parecem ser as grandes temáticas do futuro.

Já Barreto (2021) apresenta o contexto da Nova Economia, o qual parece delimitar o ano de 2010 (um pouco antes ou um pouco depois) como uma nova era na concepção, expansão e gestão de negócios. Uma era que apresenta um mundo dinâmico, interconectado, cenários turbulentos, startups, ambiente altamente diruptivo e inovador.

Diante desse quadro, surgem elementos importantes para os empreendedores poderem acompanhar essa nova economia: a) Cultura orientada à tecnologia; b) Modelo de gestão ágil; c) Infraestutura de tecnologia moderna; d) Mentalidade de ecossistema; e) Orientação a dados (*data driven*); f) Negócio integrado à tecnologia; g) Tecnologia proprietária; h) Modelo de negócio digital; e i) Conflito das gerações.

Nesse contexto, caberá ao consultor ter a capacidade de atualização constante para responder as demandas de uma nova classe empresarial, altamente qualificada e inovadora.

2.3. GESTÃO BASEADA EM *DATA DRIVEN*: O FUTURO DO EMPREENDEDORISMO[4]

Cada vez mais a gestão dos negócios, assim como a tomada de decisões, deverão estar ancoradas no uso de dados da empresa e do mercado a que está inserida e não apenas na intuição dos gestores e/ou consultores. Empresas *data driven* são aquelas que reúnem os dados sobre o próprio negócio e os armazenam para utilizar em situações estratégicas e na tomada de decisões. O conceito se desenvolveu porque os gestores têm percebido e valorizado as informações referentes ao negócio. Os dados se tornaram os principais recursos para o aperfeiçoamento e sucesso das empresas. Quem não aproveita os benefícios dessas informações perde competitividade e a oportunidade de ganhar mercado.

Empresas *data driven* são orientadas por dados. Na prática, isso quer dizer que as empresas utilizam os dados para guiar a tomada de decisão nos negócios, direcionar os objetivos e metas do negócio. Apesar de parecer um conceito novo é apenas mais uma forma de nomear uma prática que muitas empresas já utilizam há anos, que é o uso de estatísticas, análises de mercado e pesquisas. Além disso, empresas que atuam de forma digital ou que utilizam a internet para se comunicar com o cliente e anunciar seus produtos, conseguem capturar as informações dessas interações e aproveitá-las no futuro.

Nos últimos anos o conceito de *Big Data* se expandiu no mundo todo, democratizando o acesso às informações. O surgimento de ferramentas para captura, manipulação e armazenamento de dados também facilitou que as empresas se tornassem *data driven*.

Os benefícios de ser uma empresa *data driven*:

- ***Maior precisão nas decisões do negócio:*** *Uma análise de cenário, baseada em informações que foram reunidas a partir do comportamento ou opinião do*

4 https://www.sebrae-sc.com.br/blog/empresas-data-driven-o-futuro-do-empreendedorismo. acesso em 25 de julho de 2022.

cliente, garantem maior assertividade nas tomadas de decisões, pois esta se baseia em dados e não em achismos. O uso dos dados na tomada de decisão proporciona maior segurança para a empresa e seus resultados.

- ***Entendimento do cenário:*** *Os dados não mostram o futuro para o gestor, mas indicam padrões de comportamento do mercado que podem ajudar a empresa na hora de definir uma estratégia. Se a partir da análise, os dados mostrarem que o poder aquisitivo dos clientes da marca está caindo, por exemplo, pode-se deduzir que o consumo também pode diminuir. Dessa forma, a empresa pode investir em ações estratégicas para evitar o prejuízo e não perder vendas, tal como a redução de estoque ou a definição de ofertas.*

- ***Independência para o colaborador:*** *O acesso aos dados torna o colaborador menos dependente do seu gestor. Tendo as informações necessárias para executar seu trabalho com qualidade, o colaborador não precisará solicitar uma autorização ou esperar a resposta do gestor para questões simples. O profissional se torna mais autônomo, conseguindo resolver problemas e fechar negociações de forma segura. Enquanto isso, o gestor pode se dedicar às estratégias do negócio.*

- ***Precisão na análise do ROI:*** *Muitas empresas enfrentam dificuldades para analisar seu Retorno Sobre Investimento (ROI). Isso acontece porque faltam dados e informações completas e precisas. Empresas data driven não têm esse problema, pois seu foco é reunir o máximo de informações possíveis para entender seu lucro real e os custos para atingi-lo.*

2.4. AS DIFERENTES GERAÇÕES NO COMANDO DOS NEGÓCIOS

Conforme o tempo vai passando, a sociedade vai se moldando e resultando em pessoas com personalidades muito diferentes do que as da geração anterior. Gerações modelam comportamentos comuns, que tendem a aparecer de maneira generalizada. Isso não significa que as pessoas possuem a mesma personalidade, somente porque nasceram na mesma época, mas apresentam pontos comuns entre elas, tanto no ambiente pessoal, como profissional e empresarial.

Em um processo de consultoria também é necessário saber lidar com gerações dentro de uma empresa. Cada pessoa, independentemente de sua geração, se comporta de maneira diferente a um mesmo estímulo. É fundamental levar em consideração essas características particulares, somadas com o que se espera da geração a que ela pertence. Com o passar dos anos essas características foram se fundindo e hoje em dia é difícil separá-las, ainda mais em um cenário de rápidas mudanças sociais. Estudos mostram que a cada década se formam novas personalidades, o que antes acontecia em aproximadamente 15 anos.

As gerações e suas caracterisiticas

a. *A Geração Baby Boomers (nascidos entre 1946 – 1964)*

Essa geração, que hoje tem entre 58 e 76 anos, recebeu esse nome em alusão ao aumento do número de nascimento de bebês depois do fim da 2ª Guerra Mundial, em 1945. São indivíduos que viveram as grandes transformações do pós-guerra. Em geral, criados com muita rigidez e disciplina, cresceram focados e obstinados, e valorizam muito o trabalho, a família, a realização pessoal, a estabilidade financeira e a busca por melhores condições de vida. Os profissionais dessa geração consideram o trabalho sua principal prioridade. Têm dificuldade de lidar com a perda de status e de poder. Têm dificuldade com novidades tecnológicas.

b. *A Geração X (nascidos entre 1965 -1980)*

A nomenclatura de tal geração foi usada pela primeira vez e criada no ano de 1950. O responsável pelo termo foi Robert Capa. Essa geração começou a crescer e formaram-se grupos hippies, em 1970. Eles construíram suas ideologias particulares, mas abandonaram esse estilo de vida no meio do caminho, para entrar no mercado de trabalho. Foi a primeira geração a acompanhar a evolução da tecnologia. Acompanharam o surgimento do telefone celular, a criação do computador com internet, fabricação de impressoras e utilização de e-mail pessoal, com acesso de qualquer computador com rede de internet, o que causou uma revolução. Pessoas da Geração X mantém em mente a ideia de hierarquia, onde se começa de baixo até chegar no topo. Sempre aprenderam com os mais velhos e ensinaram os mais novos, o que não é uma constante hoje em dia. Por esse motivo, o fluxo inverso pode ser motivo de incômodo, necessitando ter paciência quando pessoas mais jovens dão ordens, conselhos ou ensinamentos. A Geração X dá conta de suas atividades com muita facilidade e executam muito bem tudo o que fazem.

c. *A Geração Y ou Millennials (nascidos entre 1981-1996)*

Consideram-se pessoas da geração Y ou Millennials aqueles que nasceram entre as décadas de 80 e 90 e conseguiram proporcionar a si próprios uma excelente qualidade de vida, ultrapassando as barreiras da geração anterior. Junto com esse grupo da sociedade, foram inventadas as mais variadas tecnologias. Eles cresceram jogando videogames, assistindo canais fechados de televisão. Quando vieram ao mundo, a tecnologia não só existia como já tinha evoluído e estava presente nas mais diversas famílias. Eles cresceram acostumados com ela. Diferentemente da Geração X, a Geração Y cresceu acostumada a evoluções tecnológicas, devido a estabilidade financeira proporcionada por seus pais. Foram os primeiros homens e mulheres de uma era globalizada, onde as fronteiras geográficas foram lentamente sendo derrubadas, iniciando o processo de fácil conexão entre pessoas de diferentes localizações. São pessoas que assumem diversas atividades, mesmo que distintas umas das outras, pois possuem facilidade em lidar com todas. São imediatistas, então sabem lidar rapidamente com problemas a resolver. Se instigados a ousar, podem trazer novas soluções no meio empresarial. São preocupados em equilibrar trabalho e vida pessoal.

d. *A Geração Z ou Nativos Digitais (nascidos entre: 1995-2010)*

Comporta pessoas nascidas de 1995 até 2010. Se as pessoas da década anterior nasceram com o início da tecnologia, a Geração Z chegou quando ela já havia tomado o mundo, devido à sua rápida expansão e evolução. Os chamados nativos digitais estão sempre conectados, seja por smartphones, computadores, jogos, redes sociais ou outros. Para eles, a geografia não é o suficiente para distanciar duas pessoas. Podem exagerar no tempo que passam na vida digital e esquecerem da importância dos laços afetivos com pessoas próximas, o que leva ao isolamento social. Como iniciaram suas carreiras recentemente, é possível ensiná-los sobre novas atividades exatamente como você deseja. São excelentes quando se trata de tecnologia e, apesar de estarem no início

de sua vida profissional, são decididos. O prazer pelo trabalho é um ponto positivo, então seus resultados finais são excelentes. No mundo do trabalho, a geração Z é competitiva e gosta de trabalhar de maneira independente. Gostam de trabalhar *home office* e podem ser nômades digitais. Além disso, algo essencial para eles é fazer parte de um ambiente diverso, inclusivo e com respeito às minorias.

e. *A Geração Alpha (nascidos a partir de 2010)*

Essa geração ainda não está no mercado de trabalho pois em sua grande maioria são crianças. Importante lembrar que a exposição à tecnologia e a telas é ainda mais forte nessa geração do que na Z. Com muitos estímulos e acostumados a usarem meios digitais para se entreterem e buscarem informações, requerem uma educação mais dinâmica, ativa, multiplataforma e personalizada. Essas crianças têm como características a flexibilidade, autonomia e um potencial maior para inovar e buscar soluções para problemas de forma colaborativa. Gostam de ser protagonistas, colocar a mão na massa e aprender com situações concretas.

2.5. A CONCEPÇÃO INTEGRADA

Analisando as teorias mais remotas, observa-se que elas têm grande valia ao se pensar em processos padronizados. Cabe ao consultor equalizar a utilização destas teorias e adaptá-las para a realidade atual, pois 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, se observa que são interdependentes, pois 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 neoclássicas 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 destaca administração das empresas e sociedade sempre com a visão de que o mais importante para uma organização deve 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 o 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.

Além destas duas abordagens, neoclássica e sistêmica, 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 relembrar 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, já os métodos utilizados na prática estão baseados em teorias apresentadas por estudiosos.

2.6. CONSULTORIA EMPRESARIAL

2.6.1. Marcos históricos da consultoria

A consultoria está presente desde o início dos tempos, pois 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 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, 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 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 interrelacionados 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 se analisar os conceitos de diversos autores, se observa 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 empregados, 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, pode-se concluir que a organização que busca de forma permanente o desenvolvimento das pessoas tem mais possibilidade de ser e permanecer competitiva no mercado.

2.6.2. A dinâmica da mudança e seu agente na consultoria

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:

a. *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;*

b. *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;*

c. *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*

d. *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 decisões ao descentralizar a autoridade, entre outros.*

Qualquer que seja a definição adotada ou a motivação de 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 empregados 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 empregados 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 empregado 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, e quando chegar ao último, voltar ao primeiro porque o processo de mudança é contínuo e infindável:

- *Conhecer as razões da mudança;*
- *Gerir o processo de mudança;*
- *Realizar o diagnóstico organizacional;*
- *Definir a direção da mudança;*
- *Estabelecer um plano de mudança; e*
- *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 buscarem a solução, criar fóruns de discussão e manter um clima de abertura; e*
- A mudança motivada pelo desafio – incentivar os envolvidos a perceberem os problemas e dificuldades como desafios a serem superados, assim se sentirão mais motivados a se comprometerem com o processo.

2.6.3. O profissional de consultoria

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.

Para Alan Weiss (2018), o consultor é alguém que melhora as condições dos clientes, transmitindo-lhes conhecimentos, competências, habilidades, comportamentos, conteúdos, conselhos, experiências e outros fatores singulares, em período determinado, geralmente na forma de capital intelectual.

Segundo Crocco e Guttmann (2017), 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.

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

1. *Ajudar as pessoas a resolverem 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. Além disso, Weis (2018) salienta que 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 Guttmann (2017) 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.

No bloco de comportamento, os autores Crocco e Guttmann (2017) explicam que o comportamento de um consultor pode ser determinado como a demonstração dos valores e das emoções, e aplicação do conhecimento. Sendo primordial ter determinados tipos de comportamento, tais como:

- ***Interatividade:*** *capacidade de manter uma interação com os interlocutores e que esta seja produtiva, propiciando um ambiente favorável à comunicação e consequentemente criando confiança entre as partes envolvidas.*
- ***Proatividade:*** *como alguém que age antecipadamente, evitando ou resolvendo os problemas futuros. Permitindo que os indivíduos que estão nesse processo consigam perceber os resultados e/ou as mudanças que deverão ser alcançadas.*
- ***Racionalidade:*** *usar o raciocínio para resolver os problemas com base em dados e fatos, garantindo que o cliente possa enxergar essas informações e assim fazer o acompanhamento.*
- ***Valores consolidados:*** *demonstra a integridade e coerência naquilo que o consultor faz, são as convicções que devem proporcionar consistência nas atitudes do profissional e por último e não menos importante está o comprometimento. É o real interesse em fazer consolidar-se aquilo que se espera, alcançar os objetivos desejados, usando tanto da razão como da emoção.*

- ***Comprometimento:*** *está ligado a compromisso, e para isso requer responsabilidade de quem se compromete, e no trabalho é uma competência extremamente valiosa, pois se remete a uma conexão profunda entre uma pessoa e uma organização.*

No bloco de habilidades, os autores Crocco e Guttmann (2017) citam que se definem habilidades como o conhecimento individual em determinado assunto que proporciona agilidade do consultor na proposta de aperfeiçoar resultados, detalhando como:

- ***Habilidades técnicas:*** *que são os meios e os procedimentos que o consultor utiliza para fornecer seu serviço. Refere-se ao conhecimento adquirido sobre determinado assunto. Serve para caracterizar o tipo de aplicação desse conhecimento como instruir, projetar, transferir, organizar, desenhar etc.*

- ***Comunicação:*** *é a habilidade de compartilhar ideias, transferir o saber, através de inúmeras maneiras como conversas pessoais ou telefônicas, emitindo relatórios, e-mails, correspondências. Considera-se uma das mais importantes habilidades do consultor, saber ouvir. Comunicar-se está relacionado ao partilhar de algo com alguém. Por meio disso é possível descobrir as necessidades e desejos do cliente, se ele está ou não satisfeito, e se o resultado do trabalho está de acordo com o esperado pela organização.*

- ***Relacionamento humano:*** *que está atrelado ao trabalho em equipe, cooperação e lealdade, fatores estes que importam no tratamento entre as pessoas. Refere-se a criar um ambiente de trabalho favorável inspirando confiança, levando em consideração as emoções e sentimentos dos indivíduos, só assim é possível que haja empatia entre as partes. Alguns consultores descuidam disso pois dão importância apenas para o resultado final da operação, e não consideram os esforços e a energia dedicados para a execução. Pode-se dizer que o nível de resistência da empresa para com a atuação do consultor, é proporcional ao nível da habilidade que o consultor tem de relacionar-se com esse cliente.*

- ***Administração:*** *que aqui está ligada a gestão de recursos físicos, financeiros, gestão do tempo, agendamentos e outras atividades que estão relacionadas*

ao desenvolvimento do trabalho e alcance dos objetivos. Relacionam-se o cumprimento dos prazos, a qualidade do serviço que está sendo executado e todo o esforço investido. E ainda é citada sobre a motivação, habilidade de servir como um elemento que agrega valor, que venha a somar de alguma forma, inspirando a vontade e determinação para alcançar os resultados e as mudanças que se deseja. Ter iniciativa e gerar satisfação ao cliente através do que foi concretizado.

No bloco de conhecimento, Crocco e Guttmann (2017) esclarecem que tem como base, dois grupos de aspectos sujeitos a verificação e detalhamento, que são os aspectos comuns e os específicos, sendo eles:

- *Sustentação conceitual e prática: aqui estão todos os conceitos e teorias que constroem o conhecimento do consultor e que devem servir como base para os métodos, técnicas e ferramentas que serão utilizadas para desenvolver a prática. Exemplificando: os trabalhos já efetuados e bem-sucedidos servirão como sugestão para o trabalho atual. Dessa forma, o consultor proporciona situações problema como alternativas para a decisão do cliente.*

- *O raciocínio lógico que requer consciência e capacidade de organização do pensamento, com foco naquilo que seja considerado o básico, efetuando atividades de maneira rápida. Conseguir relacionar diferentes elementos de um problema, distinguir argumentos incorretos dos corretos evitando assim as armadilhas que possam surgir no decorrer dos trabalhos.*

- *A inteligência empresarial que é como o conjunto de processos críticos transformando dados e informações em conhecimento estratégico, que seja útil e preciso para o entendimento do ambiente competitivo de uma organização. Tratamento da informação, ter a noção e experiência de onde e como buscar informação e novas tecnologias, e como expandir as mudanças pela empresa cliente, comparando-se com a utilização da inteligência empresarial, fazendo com que todos os aspectos já descritos sejam utilizados com harmonia, um complementando o outro.*

- Administração de tempo, ter a noção de como conectar atividades, não excedendo a capacidade de absorver novas funções pelas pessoas envolvidas no processo. Nesse aspecto, trata-se sobre quantificação do tempo necessário para executar as atividades após sua revisão. Ao propor as devidas mudanças, o consultor geralmente avalia a qualidade e quantidade das tarefas já existentes, tendo possibilidade de criar outras novas tarefas, alterar ou até mesmo eliminar algumas que não sejam necessárias. Feitas essas alterações é possível dimensionar o novo consumo do tempo, o qual pode ocasionar uma sobra de tempo, igualdade ou até mesmo a falta dele, e esse resultado terá que ser administrado.

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.*

2.6.4. Papéis do consultor

O conceito de papel, nas ciências comportamentais, expressa o desempenho de alguém relacionado a uma determinada posição, considerado 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 de consultoria muitas variáveis aparecerão e forçarão o consultor a usar de toda a sua capacidade de assumir diversos papéis.

2.6.5. Estilos de atuação do consultor

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 as 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.*

2.6.6. Comprometimento das pessoas na consultoria

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 entre 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 executarem 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.

2.6.7. Orientação de influência na consultoria

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 pessoas 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:

CRIAR INDEPENDÊNCIA AO INVÉS DE CRIAR DOMINAÇÃO OU DEPENDÊNCIA		
INDEPENDÊNCIA	**DOMINAÇÃO/DEPENDÊNCIA**	**DEPENDÊNCIA / DOMINAÇÃO**
• Desenvolve autonomia frente ao sistema-cliente. • Desenvolve autonomia do sistema-cliente. • Diferencia claramente os limites entre o agente externo e o sistema-cliente. • Possibilita ao sistema-cliente caminhar para a definição e alcance de seus objetivos e processos independente do agente externo. O agente externo é usado apenas como recurso-eventual.	• Desenvolve controle, coerção e manipulação do sistema-cliente. • Desenvolve dependências do sistema-cliente. • Torna indistintos os limites sistema-cliente e agente externo. • Define para o cliente seus objetivos e processos, instruindo o sistema-cliente a demandar do agente externo a redefinição destes objetivos e processos quando necessário.	• Desenvolve no cliente condição para que o sistema-cliente o controle, o coaja ou manipule. • Torna-se dependente do sistema-cliente. • Torna indistintos os limites entre sistema-cliente e agente externo. • Aceita que o sistema-cliente defina unilateralmente os objetivos que o agente externo deverá alcançar pelo cliente.

2.6.8. A liderança mútua no processo da consultoria

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 ou 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.

2.6.9. Categorias de consultoria e abordagens

As intervenções realizadas nas empresas possuem características diversas, assim como as habilidades e conhecimentos dos profissionais que as realizam. O Sebrae adota nos seus processos de consultoria, as modalidades de atendimento 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, à partir daí, soluções específicas e adequadas a ela.

A consultoria a distância é o atendimento realizado por canais digitais, com a identificação das necessidades do cliente e recomendação de 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, à partir daí, soluções específicas e adequadas a ela.

Em relação à abordagem, quando for individual, é dirigida a atender necessidades específicas de cada cliente.

Sendo grupal, o objetivo é o atendimento das necessidades de mais de um cliente. 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, tendo uma visão sistêmica (olhar o todo), abrangendo planejamento, estratégia, marketing, processos, finanças, gestão de pessoas e inovação. Poderá ser utilizada para entender melhor os cenários e as tendências atuais e futuras em que a empresa está inserida. Além disso poderá promover melhoria de produtos e processo produtivo, desenvolvimento de produtos e serviços, identificação de novas tecnologias disponíveis no mercado que possam melhorar os resultados produtivos da empresa, desenvolvimento de pessoas; e*

- ***Consultoria Especializada:*** *sua execução é focada em solucionar as dificuldades em temáticas específicas, mesmo que o processo de consultoria tenha que abranger outras áreas para melhor desenvolver as atividades ligadas à área. Seu principal desafio é identificar pontos de melhoria dentro de uma área específica a fim de orientar iniciativas em busca do desenvolvimento e resultados para crescimento da organização. Um exemplo seria uma consultoria específica em Marketing Digital, para implementação de um e-commerce.*

2.6.10. Etapas da consultoria

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.

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, 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 do 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:

1. ***Identificação:*** *sondagem e reconhecimento da situação da empresa cliente pelo consultor;*

2. ***Entrada:*** *elaboração do contrato de trabalho; estabelecimento das expectativas e compromissos mútuos; identificação do*

sistema-alvo a trabalhar; clima e cultura organizacional etc.;

3. ***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;

4. ***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.;

5. ***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;

6. ***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

7. ***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 realizar o diagnóstico, bem como o momento da execução que 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.

2.6.11. Ética no processo de consultoria

As 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 decisões 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, além da observação da Lei Geral de Proteção de Dados. 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 como terceirizado, 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 contrattante;*

- ***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.*

3. A CONSULTORIA SEBRAE

Com base nos diversos autores estudados, levando em conta as abordagens neoclássica, humanística e sistêmica, o Sebrae adota o seguinte conceito para a consultoria:

> *É um processo de intervenção iniciado a partir da solicitação do cliente para realizar a mudança, fundamentado no diagnóstico, nos resultados esperados e em um relacionamento de corresponsabilidade, visando um processo de desenvolvimento sustentável e a melhoria da sua competitividade.*

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

- ***Processo de intervenção –*** *é a entrada numa organização com um conjunto estruturado de ações de forma lógica e evolutiva, visando a atender as necessidades e expectativas do cliente. A partir da interação entre cliente e consultor;*

- ***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;*

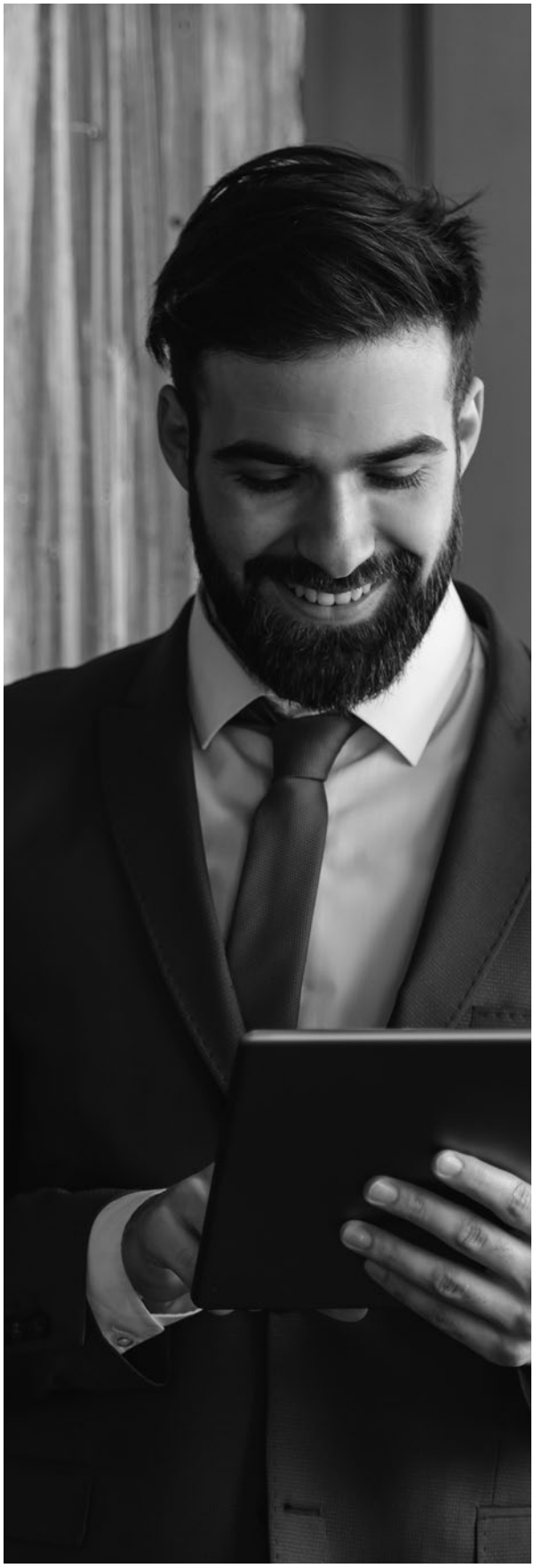
- ***Competitividade –*** *capacidade de um negócio estabelecido de enfrentar decisivamente uma competição baseada em uma vantagem ou diferencial e que ameaça não apenas as suas margens de lucro e operação, mas suas bases e sua própria existência;*

- ***Desenvolvimento sustentável –*** *processo no ciclo de vida das organizações que decorre das ações e reações destas em relação ao meio em que estão inseridas, realizado de forma a respeitar a natureza, as pessoas, as leis e as instituições e utilizando os recursos disponíveis de forma racional, visando a sua preservação;*

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

- ***Resultados esperados –*** *os resultados são a forma concreta de medir se os objetivos definidos estão sendo alcançados. Devem ser mensuráveis, de forma qualitativa e quantitativa, desafiadores, mas possíveis de serem atingidos configurando a "situação desejada". 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.*



3.1. VISÃO INTEGRADA DA CONSULTORIA SEBRAE

A visão integrada da Consultoria Sebrae foi inspirada em vários autores citados como base destes Referenciais, assim como nas experiências em consultoria da própria instituição. De uma maneira ou de outra, fica claro nos vários conceitos 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, neste caso, os pequenos negócios 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 os pequenos negócios. 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.

Um exemplo dessa preparação para conviver com a diversidade, é o consultor ter amplo conhecimento e capacidade para interagir com os diferentes tipos de gerações durante o processo de consultoria. Desenvolver um processo de consultoria com o cliente da geração Baby Boomer é muito diferente do que um nascido na geração Z ou Nativo Digital. Ambos os clientes

possuem um jeito único de pensar e funcionar, e tais expectativas devem ser abraçadas pelo consultor.

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.

Além destas ferramentas de gestão que ajudam o empreendedor a obter melhores resultados, a implantação da cultura *Data Driven* deve ser estimulada pelo consultor, a fim de se dar uso a infinidade de dados gerados nestas ferramentas que apoiem a melhor tomada de decisão.

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 ligados 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 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. As questões éticas devem ser discutidas e acordadas de forma clara entre o consultor e seu cliente, e serão norteadas pelo Código de Ética do Sebrae.

Outro ponto a observar é a LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados) conforme preconiza a Lei nº 13.709/18 que deverá ser observada pelos consultores e pelo próprio Sebrae durante a intervenção da consultoria. Para maiores informações sobre a temática sugere-se sempre consultar o site do Sebrae[1] que dispõe de amplo conteúdo e orientações atualizadas.

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 dos pequenos negócios, foco principal da consultoria Sebrae, foram

1 SEBRAE: informações sobre LGPD https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais_adicionais/conheca_lgpd

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 os pequenos negócios. 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, produtividade, lucratividade e rentabilidade, dentre outros a serem estabelecidos.

3.2. CLIENTE DA CONSULTORIA SEBRAE

O Sebrae tem como públicos-alvo o potencial empresário, o microempreendedor individual, o produtor rural, a microempresa e a empresa de pequeno porte. Também atende e realiza parcerias estratégicas com instituições públicas e privadas, no propósito de desenvolver ambientes de negócios que incentivem as potencialidades e vocações locais, o empreendedorismo e a criação de empresas. Ao tratar o termo organizações, está contemplado o público citado, considerando que uma organização é um sistema de atividades coordenadas entre si, visando 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.

A consultoria é um processo de intervenção entre o consultor e o cliente (relação de ajuda), podendo ser dividido em três grandes fases: a) situação atual (diagnóstico); b) intervenção para chegar à situação desejada; e c) plano de saída da consultoria da empresa.

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 possa 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 apresenta 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.

Os Referenciais em Consultoria do Sebrae abordam essa questão ao referenciar a necessidade de conhecer e saber gerenciar possíveis conflitos geracionais (Baby Boomber, X, Y, Z e Alpha) entre os participantes de uma consultoria, onde o consultor deverá ter habilidade interpessoal e emocional para entregar os resultados esperados. Nesse cenário de perfis comportamentais distintos, é imperativo ter muito "jogo de cintura" e empatia para liderar, treinar e desenvolver essas pessoas para que elas possam fazer parte de um mesmo time e, assim, garantir as melhores entregas para a organização.

Durante a realização de uma consultoria, caberá ao consultor a responsabilidade de entender a qual tipo de geração se enquadra o cliente, a fim de adequar linguagem, forma de operar além do respeito aos valores de cada geração. Abaixo seguem alguns pontos que podem ser observados na relação consultor-cliente:

- *Entenda os diferentes estilos de trabalho: Os indivíduos da geração Baby Boomers não gostam de ser gerenciados em detalhes. Já os da geração Y preferem receber instruções específicas. Os da geração Z preferem trabalhar de maneira independente.*

- *Leve em conta os valores: A geração Baby Boomers tem espírito de equipe, a X prefere agir de forma isolada, a Y valoriza equipes abertas e honestas e a Z um ambiente aberto e inclusivo.*

- *Valorize o melhor de cada geração: Quem faz parte da geração Baby Boomers pode ser um bom mentor. Já os profissionais da geração Y são úteis na hora de encontrar soluções criativas. Os da geração Z são multifocais e aprendem de várias maneiras*

- *Incentive o diálogo: Pessoas da geração Baby Boomers podem não gostar da informalidade de indivíduos da geração Y. Estes podem se incomodar se seus insights não forem valorizados. A geração Z comunica-se intensamente por meios digitais e está sempre on-line.*

- *Busque pontos em comum: As gerações X e Y valorizam a flexibilidade. As pessoas das gerações Baby Boomers e Y dão grande importância ao treinamento.*

- *Aprenda com os demais: Sabedoria é uma característica da geração Baby Boomers, a X aprecia a lealdade, a Y está atenta às tendências do mercado e a Z mais preocupada com causas globais.*

3.3. ASPECTOS COMPORTAMENTAIS NA CONSULTORIA SEBRAE

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, principalmente a gestão das pessoas envolvidas no processo de consultoria frente aos seus comportamentos.

Nestes procedimentos fundamentais, o consultor deve atentar para os aspectos comportamentais que envolvem 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 liderarem, tomarem decisões e darem 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, deverá 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.*

Recomeda-se aos consultores a leitura de três obras clássicas sobre a temática apresentada acima que podem ajudá-lo na implementação da consultoria para diminuir problemas de relaciomanento durante o processo. São elas: a) Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso, de Daniel Goleman; b) Liderança de Alto Nível: Como Criar e Liderar Organizações de Alto Desempenho, de Ken Blanchard; e c) O Verdadeiro Poder, de Vicente Falconi.

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. Conforme SEBRAE (2010), competência é a capacidade pessoal de uma pessoa de mobilizar conhecimentos, atitudes e habilidades/procedimentos, levando em conta um desempenho satisfatório em diferentes situações de vida: pessoais, profissionais ou sociais.

Segundo SEBRAE (2010), em seu referencial educacional, define as competências em suas dimensões como:

- *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 correspondem à dimensão do saber fazer. 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:

a. ***Cognitivas:***

- *Ter conhecimentos gerais e específicos;*
- *Ter pensamento e visão sistêmicos, contextualizados e atualizados, em especial do Sebrae e dos pequenos negócios;*
- *Conhecer negócios, organizações e, em especial, a realidade dos pequenos negócios;*
- *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.*

b. ***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 pré-julgamento; 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.*

c. ***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.*

3.4. MODELO DO PROCESSO DE CONSULTORIA SEBRAE

Desta forma, o Sebrae propõe um modelo do processo de consultoria[2], considerando 3 grandes fases fundamentais a saber:

a. ***FASE 1 – Situação Atual***

É a etapa inicial do processo de consultoria, onde o consultor conhecerá o cliente e deverá investigar os sintomas e sinais apresentados, com a finalidade de entender causas e efeitos a fim de estabelecer uma hipótese sobre o problema apresentado. Adicionalmente poderão ser colhidas as expectativas de resultados do cliente frente à situação atual, com a identificação da real necessidade do cliente (objeto da consultoria).

Esta etapa deverá ser conduzida junto ao empresário ou gestor com capacidade decisória na empresa. Importante entender a diferença entre sintomas e sinais:

- ***Sintoma[3]:*** *é uma sensação subjetiva anormal apresentada pelo paciente e não observada pelo examinador. Ex: "o empresário narra que falta dinheiro para pagar as todas contas em dia".*
- ***Sinal:*** *é um dado objetivo, notado pelo paciente e observado pelo examinador através de método clínico ou de exames complementares. Ex: "ao verificar a projeção de fluxo de caixa nota-se claramente a falta de recursos para honrar os pagamentos".*

Diante do caráter SISTÊMICO adotado pelo Sebrae no atendimento em consultorias, fica evidente a necessidade de buscar uma visão mais ampla sobre a situação apresentada (problema) pelo cliente.

Nessa fase, pode-se distinguir em 3 etapas que compõem a Situação Atual:

1. ***Anamnese[4]:*** *escuta ativa da narrativa do cliente sobre o problema apresentado.*
2. ***Investigação:*** *buscar evidências dos fatos narrados e das suspeitas do consultor, surgidas a partir*

2 No modelo do processo de consultoria aqui descrito não estão inclusas as atividades tais como: contato inicial, contrato, agendamento de consultor, negociação de honorários etc., pois são de responsabilidade da equipe de atendimento Sebrae e não fazem parte do processo de consultoria em si.

3 Semiologia Médica. Celmo Celeo Porto. Rio de Janeiro.2021.

4 Anamnese conceito utilizado na medicina que consiste no histórico de todos os sintomas narrados pelo paciente sobre determinado caso clínico. Também pode ser considerada uma lembrança incompleta ou a reminiscência de uma recordação.

da narrativa do cliente e que possam sustentar uma tese sobre o problema. Nesta etapa podem ser adotadas várias estratégias de coleta de dados, 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 qualitativas e quantitativas, classificação das variáveis e pesquisa de suas implicações;*
- *Análise de documentos tais como 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.*

3. ***Diagnóstico:*** *em síntese é o parecer técnico com a apresentação da tese sobre a origem do problema identificado, fundamentado em evidências. O diagnóstico irá sustentar e justificar o plano de intervenção proposto, considerando os seguintes elementos:*
   - *Tipificação do problema;*
   - *Prognóstico (causa e efeito);*
   - *Prioridade e urgência (caminho mais curto para resolver ou atenuar o problema);*
   - *Um plano de tratamento;*
   - *Participação e concordância do cliente no reconhecimento do problema apresentado.*

O objetivo do diagnóstico é revelar ao cliente a situação atual da empresa, suas virtudes, seus pontos fortes, seus problemas e causas, naquele momento e contexto, bem como desde já mobilizar as pessoas para a ação.

Entrega para a Fase: O diagnóstico é um documento que contém as informações levantadas com a formulação de hipóteses (causas) e o prognóstico (apontamento de sugestões para resolver ou remediar o problema, objeto da consultoria).

b. *FASE 2 – intervenção*

A intervenção[5] deve ter foco na resolução do problema ou na hipótese identificada no diagnóstico durante a fase da situação atual. O processo de intervenção é composto por duas etapas:

1. ***Planejamento:*** *nesta fase o consultor propõe seu ponto de vista para a solução do problema com base no diagnóstico ou para atender às expectativas do cliente com a elaboração de um plano de trabalho, contendo os seguintes elementos:*
   - ***Situação desejada:*** *consultor e cliente retratam de maneira clara (quantitativa ou qualitativa) as metas e os objetivos do trabalho com a intervenção proposta;*
   - ***Objeto da intervenção:*** *definição clara junto ao cliente do objeto de intervenção;*
   - ***Estratégias de intervencão:*** *definição das técnicas, ferramentas, métodos de abordagem, indicadores de desempenho, definição dos responsáveis/envolvidos na solução do problema ou implementação das ações, priorização das atividades, prazos para sua execução entre outros;*

5 **Processo de intervenção** – é a entrada num sistema com um conjunto estruturado de ações de forma lógica e evolutiva, visando atender as necessidades e expectativas do cliente, a partir da interação entre cliente e consultor;

- ***Aprendizagem:*** *definição do processo de transferência dos aprendizados ao cliente e a preparação dos times para avançar com a intervenção e seus impactos, em coerência com os objetivos e resultados pactuados.*

Entrega para a Fase: plano de trabalho estruturado e validado com o cliente.

2. ***Implementação:*** *Nesta etapa o objetivo é colocar em ação o planejamento realizado anteriormente. Nos processos de consultoria, normalmente a implementação tem início com 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;*

3. ***Monitoramento:*** *Trata-se do acompanhamento das ações previstas, 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.*

Entrega para a Fase: Revisão do plano de trabalho, ajustes e apontamentos das atividades realizadas e re-agendas.

c. *FASE 3 – PLANO DE SAÍDA*

O plano de saída é a etapa final do processo de consultoria do Sebrae composto por duas etapas:

1. ***Avaliação:*** *Esta fase inicia-se com uma avaliação final do trabalho. Esta avaliação[6] 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 com base nos indicadores de performance estipulados e avaliação dos usuários (cliente e Sebrae), autoavaliação pelo consultor e estudo das necessidades de novo processo de consultoria.*

Nessa etapa consideram-se as seguintes entregas para as partes diretamente participantes:

- ***Cliente:*** *entregas finais tais como relatórios, planilhas, técnicas, métodos, rotinas entre outros pactuados no roteiro de intervenção. É importante obter relatos, evidências ou até mesmo a aplicação de testes para avaliação da equipe participante da consultoria, a fim de certificar-se que realmente houve "aprendizados" com a consultoria implementada.*

- ***Consultor:*** *havendo continuidade no processo de intervenção por outro especialista, como forma complementar, repassar informações da situação atual e do processo de intervenção executada ao novo profissional, podendo ser via sistema, relatório ou até mesmo transmissão oral.*

- ***Sebrae:*** *finalização de relatórios de prestação de contas e informações lançadas nos sistemas de atendimento do Sebrae.*

Eventualmente em processos de consultoria, a partir de alguma implementação é que o problema real passa a ser evidenciado. Neste caso, o processo se recicla e um novo contrato precisa ser discutido. Se a intervenção for bem feita, pode ser encerrado e manter a porta aberta para um futuro trabalho com a organização, ou estendido. Se o

6 Cada SEBRAE UF possui modelos próprios de avaliação de consultoria com critérios específicos.

trabalho não atender às expectativas do cliente ou não atingir os objetivos propostos, o projeto da consultoria provavelmente será encerrado, sem futuras novas oportunidades.

b. ***Desligamento:*** *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 manutenção de todo o processo implementado.

3.5. 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;*

- *Não assumir as resistências que porventura surjam como uma questão pessoal; e*

- *Lidar corretamente com as pessoas com base nas suas características geracionais.*

3.6. FEEDBACK NA CONSULTORIA

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 deverá observar alguns procedimentos para incorporá-los 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.

3.7. 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 para a 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, consultor e empresa 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, que consiste pelo comprometimento e engajamento necessários ou a formalização de um propósito de corresponsabilidade 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 monitore continuamente os indicadores durante o processo de 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 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 a melhoria da performance e a 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 consolida as informações. Esta avaliação compreende os seguintes critérios:*

a. *Em relação ao consultor:*

- *Cumprimento do plano de intervenção 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.

b. *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, 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 serviço, sinalizando eventuais desvios e necessidades de ajustes.

4. ORIENTAÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO DE UM PRODUTO DE CONSULTORIA

No processo de desenvolvimento de produtos de consultoria, faz-se necessário verificar se a metodologia desenvolvida é aderente aos Referenciais de Consultoria do Sistema Sebrae. Para isso, o consultor deverá seguir os elementos elencados abaixo ao elaborar um produto de consultoria.

Dados Gerais do Produto

Deverá constar as principais informações técnicas do produto

- Nome da Solução
- Público Alvo
  - » Porte da Empresa
  - » Para quem se destina o produto na Empresa
  - » Quem são as partes envolvidas
- Carga horária
- Área de Atuação
- Conteúdo da consultoria
- Resultados esperados (Geral)
- Benefícios (Específicos)
- Ferramentas utilizadas

Estrutura do Produto

Deverá clarificar as principais informações que atendam o processo de consultoria Sebrae em suas 3 grandes fases: situação atual, intervenção e plano de saída.

1. **Situação atual:**

i. **Anamnese:** coletar narrativa do cliente sobre o problema apresentado.

ii. **Investigação:** quais são as estratégias de coleta de dados (questionários, entrevistas, reuniões estruturadas etc.), para elaboração da tese sobre o problema.

iii. **Diagnóstico:** entrega do parecer técnico com a apresentação da tese sobre a origem do problema identificado, fundamentado em evidências. O diagnóstico irá sustentar e justificar o plano de intervenção proposto.

2. **Intervenção:**

i. **Planejamento:** elaboração de um plano de trabalho para a solução do problema contendo os seguintes elementos:

- **Situação desejada:** definição de metas e os objetivos do trabalho com a intervenção proposta (quantitativa e/ou qualitativa).
- **Objeto da intervenção:** definição clara junto ao cliente do objeto de intervenção (o que será feito).
- **Estratégias de intervenção:** definição das técnicas, ferramentas, métodos de abordagem, indicadores de desempenho, definição dos responsáveis ou envolvidos na solução do problema, priorização das atividades e os prazos para sua execução.
- **Aprendizagem:** definição do processo de transferência dos aprendizados ao cliente e a preparação dos times para avançar com a intervenção e seus impactos, em coerência com os objetivos e resultados pactuados.
- **Implementação:** é colocar em ação o planejamento realizado anteriormente e comunicar às pessoas impactadas do objetivo da consultoria e das mudanças que podem afetar os responsáveis.

ii. **Monitoramento:** definição de como será o acompanhamento das ações previstas, 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.

3. **Plano de Saída**

i. **Avaliação:** definição de como será a verificação dos resultados atingidos (*feedback*) com base na situação desejada na etapa do planejamento e nos indicadores de performance estipulados. O fornecedor seus modelos de avaliação do trabalho, como pesquisas de satisfação e coleta de resultados alcançados.

ii. **Desligamento:** clarificação do processo de finalização da consultoria, normalmente com a previsão de reunião formal entre as partes para encerrar o contrato dos serviços prestados. Adicionalmente poderá ser fornecido orientações aos clientes para continuidade da manutenção dos resultados alcançados.

Referências Bibliográficas

Disponilizar referencial teórico (livros, metodologias, técnicas, plataformas etc.) que embasam a metodologia de consultoria.

5. 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.

BARRETO, Diego. Nova Economia: entenda porque o perfil empreendedor está engolindo o empresário tradicional brasileiro. 1ª ed. São Paulo: Editora Gente, 2021.

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 e fazendo. 2. Ed. Porto Alegre: AGE/UCS, 1998.

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

CHIAVENATO, Idalberto. IIntrodução à Teoria Geral da Administração - Uma Visão Abrangente da Moderna Administração das Organizaçõe. 10ª edição Editora Atlas. 2020.

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, 3. Ed., 2017.

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.

PORTO, Celmo Celeo. Semiologia Médica. Rio de Janeiro. 2021.

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.

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

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

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

WEISS, Alan. A Bíblia da consutloria: métodos e técnicas para montar e expandir um negócio de consultoria. São Paulo: Autêntica Business, 2018.

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.

SEBRAE

A força do empreendedor brasileiro.