

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO COM LINHA ESPECÍFICA EM ADMINISTRAÇÃO
DE EMPRESAS**

VALCILENE JOSÉ FRANÇA

**ANÁLISE DA CONTRIBUIÇÃO DA CONSULTORIA EMPRESARIAL PARA A
APRENDIZAGEM E O EMPODERAMENTO ORGANIZACIONAL**

CRICIÚMA

2015

VALCILENE JOSÉ FRANÇA



**ANÁLISE DA CONTRIBUIÇÃO DA CONSULTORIA EMPRESARIAL PARA A
APRENDIZAGEM E O EMPODERAMENTO ORGANIZACIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no curso de Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientadora: Ma. Gisele Silveira Coelho Lopes.

Criciúma

2015

	UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE CURSO DE ADMINISTRAÇÃO	
---	---	---

INDICAÇÃO DE MONOGRAFIA PARA BANCA

Declaro, para os devidos fins e necessários efeitos, que orientei o acadêmico **VALCILENE JOSÉ FRANÇA**, no desenvolvimento de sua monografia intitulada **ANÁLISE DA CONTRIBUIÇÃO DA CONSULTORIA EMPRESARIAL PARA A APRENDIZAGEM E EMPODERAMENTO ORGANIZACIONAL**, bem como indico a monografia para análise da banca examinadora.

Criciúma, 19 de outubro de 2015.

Gisele S. Coelho Lopes

VALCILENE JOSÉ FRANÇA

**ANÁLISE DA CONTRIBUIÇÃO DA CONSULTORIA EMPRESARIAL PARA A
APRENDIZAGEM E O EMPODERAMENTO ORGANIZACIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel, no Curso de Administração da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Administração de Empresas.

Criciúma, 04 de Dezembro de 2015

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a. Ma. Gisele Silveira Coelho Lopes - (UNESC) – Orientadora

Prof.^a. Dra. Cristina Keiko Yamaguchi – (UNESC) - Examinadora

Prof.^a. Dra. Melissa Watanabe – (UNESC) - Examinadora

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todas as pessoas que estiveram comigo ao longo de toda graduação, especialmente a minha mãe e meu pai que sempre sonharam em ver seus filhos formados em uma faculdade. E também a minha orientadora Prof.^a Gisele minha mestra, por acreditar em mim, e na realização desse projeto.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a DEUS, por me permitir chegar até aqui em meio a tantas dificuldades e surpresas que aconteceram em meio a graduação.

Agradecer a meu marido Thiago quem esteve do meu lado todo esse tempo, me apoiando e me ajudando para que o sonho da graduação se concretizasse.

Agradecer a meus pais, pois muito me auxiliaram para que eu conseguisse concluir mais uma etapa da minha vida, quem nunca mediu esforços para me ajudar, estando todo tempo á meu lado.

A professora Gisele, que aceitou o convite de mais um desafio, acreditou em minha capacidade estando sempre a meu lado me apoiando, me dando todo direcionamento, sendo um grande alicerce para a realização deste trabalho com seu conhecimento, empatia, compreensão, dedicação e empenho.

O meu muito obrigado ao professor Thiago Almino Francisco que solidariamente auxiliou na construção deste estudo com todo seu conhecimento, simplicidade, humildade, carinho e atenção. Á quem admiro muito!

Agradeço aos consultores que aceitaram o convite para a realização deste estudo, gostaria de deixar aqui registrado que cada entrevista, foi uma nova aula para mim.

A UNESC que tem me proporcionado momentos de conhecimentos, amigos que levarei comigo com todo carinho, e toda capacitação e profissionalismo que aqui aprendi.

E por fim, a todos que puderam acompanhar meu desenvolvimento como pessoa e como acadêmica.

RESUMO

FRANÇA, Valcilene José. Contribuição da consultoria empresarial para as empresas contratadas com o auxílio da aprendizagem e do empoderamento organizacional. 2015. 144 p. **Monografia do Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.**

Este estudo tem o objetivo de conhecer, a partir de evidências, a contribuição da consultoria empresarial no processo de aprendizagem e empoderamento organizacional. A fundamentação teórica trata dos temas que dão suporte a investigação, com ênfase na consultoria, processo de aprendizagem e empoderamento nas organizações. Os procedimentos metodológicos, amparados pela abordagem qualitativa, se caracterizam a partir da pesquisa exploratória e descritiva, sendo consolidado por uma entrevista semiestruturada com consultores de diversas áreas de gestão. Os resultados demonstram que há evidências da ocorrência da aprendizagem e do empoderamento nas organizações a partir da atividade dos consultores, materializadas em práticas que promovem a integração e o compartilhamento de ideias no âmbito das organizações. Conclui-se que os resultados demonstram que os consultores entrevistados aplicam métodos que respeitam a cultura da organização e as diferentes formas de aprendizagens. A partir dos resultados desses métodos foi possível perceber a presença da aprendizagem organizacional nos âmbitos da empresa e os indícios de empoderamento presente nos cases comentados pelos mesmos.

Palavras-chave: **Aprendizagem organizacional. Consultoria. Empoderamento.**

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA.....	13
1.2 OBJETIVOS.....	15
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.2 Objetivos Específicos	15
1.3 JUSTIFICATIVA.....	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 A ADMINISTRAÇÃO E A CONSULTORIA.....	17
2.1.2 Estratégia: Importantes Métodos para Melhores Resultados	19
2.2 O CONSULTOR.....	20
2.2.1 Atividades de Consultoria	22
2.2.2 Requisitos de um consultor eficaz	24
2.3 ENCONTRANDO SOLUÇÕES E OBTENDO RESULTADOS.....	25
2.4 EMPODERAMENTO.....	28
2.5 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	31
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	33
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	33
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO-ALVO.....	35
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS.....	36
3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	37
4 RESULTADO DA PESQUISA	38
4.1 PERFIL DOS CONSULTORES.....	39
4.2 CONSULTORIA.....	42

4.3 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	71
4.4 EMPODERAMENTO ORGANIZACIONAL.....	85
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	92
6 CONCLUSÃO	98
REFERENCIAS	101
ANEXO	104

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: PUBLICO ALVO DA PESQUISA	36
QUADRO 2: PLANO DE COLETA DE DADOS	37
QUADRO 3: FORMAÇÃO PROFISSIONAL.....	39
QUADRO 4: ÁREA DE ATUAÇÃO DO CONSULTOR	40
QUADRO 5: ATUAÇÃO DA ATIVIDADE.....	41
QUADRO 6: ETAPAS DA CONSULTORIA.....	42
QUADRO 7: PÚBLICO QUE OS CONSULTORES ATENDEM.....	47
QUADRO 8: MÉTODOS PARA AQUISIÇÃO DO CONHECIMENTO.....	48
QUADRO 9 MÉTODO UTILIZADO PARA AUXILIAR ATRAVÉS DO CONHECIMENTO	51
QUADRO 10: ATRIBUTOS IMPORTANTES ELENCADOS PELOS CONSULTORES	53
QUADRO 11: BARREIRAS QUE IMPEDEM OS RESULTADOS DA CONSULTORIA.....	56
QUADRO 12: TIPO DE OBJEÇÕES	58
QUADRO 13: GRAU DE MATURIDADE DOS LÍDERES	60
QUADRO 14: AVALIAÇÃO DO GRAU DE ENVOLVIMENTO DAS PESSOAS.....	63
QUADRO 15: ORGANIZAÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICAS	66
QUADRO 16: FORMA UTILIZADA PARA INFLUENCIAR INDIVÍDUOS.....	68
QUADRO 17: CASO DE APRENDIZAGEM	71
QUADRO 18: FORMAS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	74
QUADRO 19: INFLUENCIA DA CONSULTORIA NO PROCESSO DE APRENDIZADO E EMPODERAMENTO.....	76
QUADRO 20: COMPETÊNCIAS GERENCIAIS.....	78
QUADRO 21: FATORES QUE INTERFEREM NO PROCESSO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	81
QUADRO 22: MULTIPLICAÇÃO DA CONSULTORIA NO DIA-A-DIA DAS EMPRESAS	83
QUADRO 23: ESTILOS DE APRENDIZAGENS.....	85
QUADRO 24: CONTRIBUIÇÃO DO CONSULTOR	86
QUADRO 25: PONTOS FORTES QUE AUXILIAM O CONSULTOR	88
QUADRO 26: INFLUÊNCIA NA AUTONOMIA DO TRABALHO.....	89

1 INTRODUÇÃO

Crocco (2005) em sua analogia após a segunda guerra mundial, afirmou que a turbulência do ambiente aumentou significativamente, fazendo com que as empresas da época buscassem eleger certas prioridades entre alguns problemas que elas já vinham enfrentando; mostrando preocupação em resolver questões de operação empresarial e a busca de respostas para auxílio na resolução dessas necessidades.

O foco na época era otimizar a eficiência empresarial e a resposta, ou seja, as ações fundamentais para a otimização da eficiência empresarial. Crocco (2005) complementa, que ao resolver esse desafio, conforme o tempo vai avançando, novas necessidades vão surgindo, aparecem então novos focos e novas preocupações, contudo novas respostas, porém, sem perder de vista o que já foi alcançado.

De acordo com Chiavenato (2005) uma organização é um conjunto de pessoas que atuam juntas no desempenho individual de sua função para que seja alcançado um propósito comum. E para que cada indivíduo desempenhe sua função de modo a obter sucesso, as organizações vêm se adaptando a novos modelos de gerência e trabalho em equipe. Esse novo modelo engloba rotinas e atividades que envolvem os funcionários em um novo método de desempenhar o seu trabalho com o objetivo de melhorar o desempenho em equipe e o resultado final de seu trabalho para atingir um objetivo proposto.

Novaes (2011) citou dentre os desafios da gestão organizacional o processo de *empowerment* como sendo uma ação da gestão estratégica que visa dar respostas as necessidades da organização para atuarem com maior rapidez e poder de decisão individual e coletiva para atingir as metas do empreendimento. Trata-se de um novo método de trabalhar em equipe através da delegação de poder, e autonomia na função com o intuito de melhorar a eficiência da atividade facilitando o atingimento do objetivo do todo.

Na visão de Novaes (2011) o *empowerment* é o processo de delegação de poder e liberdade ao indivíduo nas ações corporativas com participação dos mesmos na gestão do negócio, assumindo responsabilidade, tomada de decisão e liderança de forma compartilhada.

Para Hilsdorf (2010) *empowerment* é uma ação da gestão estratégica que visa o melhor aproveitamento do capital humano nas organizações através da delegação de poder, da delegação de autonomia para a tomada de decisão e da participação ativa dos colaboradores na gestão do negócio.

Hilsdorf (2010) em seu ponto de vista complementa que o empoderamento é fundamental para auxiliar a empresa a respeito da centralização da tomada de decisão que torna o processo lento e burocrático e individual. O autor afirma que são vários os resultados advindos da prática do *empowerment*: maior motivação, maior satisfação de pessoal, maior agilidade e flexibilidade nos mecanismos e nas resoluções dos problemas, portanto, maior potencial humano e competitividade ao negócio.

Novaes (2011) contribui que o empoderamento faz relação direta com a cultura organizacional da empresa. Ele é fundamental para criar um ambiente rico em mudanças auxiliando a equipe e a empresa a acompanhar as tendências que o mercado impõe, bem como as mudanças comportamentais e técnicas, facilitando o surgimento e o desenvolvimento de novos líderes na empresa.

Assim como o *empowerment* vem sendo um novo modelo de gestão praticado e que vem apresentando resultados positivos, Ruas, Antonello e Boff (2005) seguindo a mesma linha de raciocínio de Novaes a respeito da participação de funcionários, desenvolvimento de capital humano e da organização, afirmam que a aprendizagem organizacional também tem sido vista como a busca para manter e desenvolver competitividade, produtividade e inovação em tecnologias e em mercados incertos.

A aprendizagem organizacional, ou as organizações que aprendem possuem princípios e práticas inspirados nas perspectivas da Administração, possuindo uma gama extensiva de fatores para facilitar o desenvolvimento da organização como: estratégia organizacional, cultura, estrutura, capacidade de absorção, resolução de problemas, competências, participação dos funcionários e etc. (RUAS, ANTONELLO E BOFF, 2005).

Argyris (1999) em sua analogia define a aprendizagem organizacional como um mecanismo para superar obstáculos de mudança organizacional.

E de acordo com Argyris, Huber (1991) acredita que muitas das definições existentes sobre aprendizagem organizacional foram baseadas na

suposição de que para responder a mudança, a organização tem que aprender continuamente.

Crocco (2005) afirma que de acordo com a velocidade das mudanças, o conhecimento tende a se tornar obsoleto, incompleto ou inadequado. De acordo com essa informação, empresas que não procuram atualizar-se e buscar novos conhecimentos, acabam ficando ultrapassadas, e para superar seus desafios se faz necessário implantar nova cultura de aprendizagem organizacional, que organizará e desenvolverá seu capital humano, e o conhecimento socializado nela.

A aprendizagem organizacional é vista como um percurso pelo qual a empresa dirige e organiza o conhecimento em suas rotinas e atividades e em sua cultura, e adaptam e desenvolvem eficácia organizacional através do desenvolvimento e aproveitamento das diversas competências de seus recursos humanos. (RUAS, ANTONELLO E BOFF, 2005).

Os fatores que influenciam as empresas a trocarem constantemente suas estratégias são cumulativos, ou seja, em cada momento da vida da empresa existe um foco, uma preocupação e suas principais respostas ou ações a serem tomadas. Tendências comportamentais de mercado forçam as empresas a buscarem novos conhecimentos. (CROCCO, 2005)

A partir desse princípio nasce a importância do conhecimento do consultor que é visto como um especialista do negócio. De acordo com Bastos (1999) o consultor é o agente de mudanças dentro da organização. E diante do exposto, torna-se objetivo deste trabalho entender de que forma a consultoria pode contribuir com o auxílio do *empowerment* e da aprendizagem organizacional no crescimento e na evolução das organizações que as contratam.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Desde a época após a Segunda Guerra Mundial, empresas de vários setores passaram por turbulências em seus ambientes de trabalhos, o que forçou aos gestores pensar em métodos diferentes e novas ações para a organização continuar a crescer e faturar. Atualmente, os desafios empresariais vêm se agravando em diversos setores da nossa economia. (CROCCO, 2005)

Tais variáveis como: perda de controle, pressão por redução de custos, margens de lucros menores, competição intensa, alteração de leis e regulamentos,

altos impostos e enfim; são de grande importância e preocupação para gerentes e sócios das empresas atualmente o que força a gestores estar sempre atualizando ou “reciclando” seus conhecimentos, requer também novos métodos de resolução de problemas cada vez mais rápidos e em tempo hábil já que tempo hoje é algo que quase ninguém tem. .

Então as empresas contratam pessoas ou outras empresas aptas a executar tal tarefa para a realização de atividades - durante um determinado período - que não são consideradas como essenciais ao seu negócio ou para auxiliarem seus colaboradores a entender melhor suas tarefas e manter ou aumentar seus resultados. (BLOCK, 1991).

Segundo Wallace (1994) a concorrência nos últimos 25 anos vem aumentando e não diminuindo. Devido a isso, se uma empresa sobreviveu a esses 25 anos, não quer dizer que ela vá sobreviver por mais cinco adiante. O autor complementa que a realidade atual é diferente de alguns anos atrás, as ameaças agora advêm não apenas dos concorrentes diretos – de porta - mas também de empresas online e à medida que mais e mais firmas locais melhoram substancialmente a sua capacidade de fabricação, inovação e etc.

Devido à grande pressão de altos encargos e tributos, obrigações a cumprir à risca da lei, a alta exigência do cliente com serviços prestados ou produtos oferecidos, o empreendedor do século XXI vem encontrando muitos desafios para conseguir obter êxito em seu ramo e se manter no mercado com qualidade e competitividade.

Para Bastos (1999) os maiores problemas de relacionamentos dentro das organizações são causados pelo uso indevido dos atributos que conferem poder e prestígio: capacidade de liderança, carisma, autoridade e etc. A má utilização desses recursos em vez de contribuir com o crescimento da organização e trazer mais autonomia aos líderes, trazem resultados contrários: causam danos visíveis ao ambiente de trabalho e na produtividade da empresa.

Nenhuma teoria ou manual prático consegue alcançar o sucesso se não houver um alguém que decodifique na linguagem da empresa em que se deve por esse conhecimento em prática. (BASTOS, 1999)

É nesse contexto que o consultor empresarial atua, e a partir dos seus conhecimentos técnicos que o gestor tem a orientação/conselho para poder agir. Porém, empresas não sobrevivem apenas de orientações. Para sobreviver e vencer

desafios, empresas necessitam de ações e resultados. Diante do exposto chega-se a seguinte pergunta de pesquisa: **Quais as contribuições da consultoria empresarial para as empresas contratadas com o auxílio da aprendizagem e do empoderamento organizacional?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Conhecer as contribuições da consultoria empresarial para as empresas contratadas com o auxílio da aprendizagem e do empoderamento organizacional.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar o perfil dos consultores;
- b) Compreender a metodologia de trabalho adotada pelos consultores nas empresas que já atuam;
- c) Compreender o nível de apropriação do conhecimento socializado na consultoria pela empresa;
- d) Descrever como o consultor lida com as evidências e resistências da consultoria manifestadas pelo cliente;
- e) Compreender quais os estilos de aprendizagem manifestados pelas empresas nas experiências dos consultores;
- f) Verificar de que forma a consultoria impactou na aprendizagem organizacional;
- g) Verificar na opinião dos consultores, o impacto da consultoria no empoderamento organizacional;

1.3 JUSTIFICATIVA

O presente estudo sobre empoderamento, aprendizagem e consultoria empresarial se faz relevante para profissionais da área, líderes e gestores saberem tomar a decisão certa em sua rotina e suas atividades dentro da empresa, tendo como norte de planejamento os resultados apresentados pela pesquisa.

O estudo presente se torna importante para as empresas, pois possibilitará perceber a necessidade de contratar um consultor profissional para melhor aconselhar em algum momento que a empresa pode estar entrando no vermelho, ou evitar chegar a essa situação. E também, se faz necessário para as empresas quando mencionado que através do empoderamento e da aprendizagem organizacional é trabalhado melhor o fator humano dentro da organização, buscando potencializar seus desempenhos e resultados, encorajando funcionários a tornar-se líderes de suas atividades e funções.

Devido a isso, torna-se de grande importância a contratação de um profissional ou empresa especializada em uma área de gestão organizacional para auxiliar empresas a continuarem suas atividades de forma a crescer, expandir ou lucrar; o objetivo final dependerá do sonho do sócio proprietário da empresa e dos resultados obtidos com as ações estudadas de acordo com o problema levantado pela direção.

A escolha desse tema é importante para a acadêmica que está desenvolvendo esse trabalho, pois, a mesma pretende adquirir muito conhecimento na área específica de consultoria e assessoria empresarial podendo também obter possível experiência para futuramente atuar no ramo.

O estudo da avaliação de resultados também se faz importante para nortear gestores que desejarem coletar informações a respeito do tema abordado nesse projeto, a optarem pelas ações que apresentarem maior benefício ou que trarão os resultados, sejam financeiros ou estratégicos, mais rápidos.

De acordo com o momento em que esse estudo é desenvolvido, o mesmo também é oportuno pelo fato de muitas empresas da região estar passando por momentos de expansão de negócios, tendo em vista que o fator humano dentro das organizações tem a grande necessidade de ser bem trabalhado, impulsionado a produzir e a desenvolver-se, pois, atualmente grande parte do sucesso de uma organização, depende da credibilidade e satisfação de seus funcionários para com a mesma e assim refletir na qualidade prestada ao cliente.

O estudo se torna viável, pela disponibilidade de acesso a livros do assunto pesquisado, dados e artigos disponíveis na internet, e até mesmo a pesquisa que será aplicada para melhor compreender como se procede a uma consultoria e os benefícios que a mesma pode proporcionar as organizações com o auxílio da prática do *empowerment* e da aprendizagem organizacional e de que

forma ela pode viabilizar um salto de qualidade para as atividades empresariais que visam a excelência, a fidelização de clientes, o crescimento e o desenvolvimento organizacional do todo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Sobre os conceitos de fundamentação teórica Sampieri (2006, p.52), afirma que “A elaboração da fundamentação teórica implica em analisar e expor teorias, os enfoques teóricos, as pesquisas e os antecedentes em geral para o correto enquadramento do estudo.

A fundamentação teórica auxilia a compreender e aprimorar o conhecimento no tema abordado.

2.1 A ADMINISTRAÇÃO E A CONSULTORIA

Segundo Wallace (1994) a estratégia primordial da empresa para garantir sobrevivência e competição no mercado é a satisfação do cliente. Para alcançar essa estratégia é preciso que todos os setores da organização trabalhem com o mesmo foco: visando a satisfação do cliente final. Todos precisam desempenhar suas funções de modo a facilitar a execução da estratégia geral da organização.

Para Bastos (1999) uma das funções das consultorias é perceber as condições que facilitam ou impedem os fluxos de comunicação na organização e diminuir as dificuldades e o tempo necessário, na comunicação para a compreensão das pessoas responsáveis pela gestão e execução de um trabalho.

Ferraz, Oliveira, Moda *et al* (2014) complementam que a consultoria empresarial representa a transferência de técnicas e conhecimento em determinada atividade com intuito de sanar problemas e limitações para alcançar um alto desempenho na administração organizacional.

Na visão de Bastos (1999) para se alcançar o alto desempenho e a eficácia dos processos, tudo depende do gestor e da relação que ele consegue ter com seus parceiros e subordinados. A qualidade das relações depende de uma relação refletida e essa ação se concentra nas mãos de uma gestão.

Bastos (1999) ainda complementa que o consultor em sua relação com a empresa, consegue utilizar o seu conhecimento em benefício dela, com o menor

desperdício de tempo ou recursos. E salienta que três conceitos são necessários para executar uma consultoria eficaz, são eles: comunicação, conhecimento e compreensão. A autora definiu que compreender é decodificar, mediante alguma ação objetiva, o sentimento e a visão do mundo.

Portanto, a importância da consultoria está exatamente na criação de oportunidades que tragam melhorias em inúmeros aspectos administrativos da empresa, possibilitando crescimento interno, simplificação de processos, redução de custos, qualidade de produtos e serviços ofertados, entre outros. (FERRAZ, OLIVEIRA, MODA *et al.* 2014)

Jacinto (2004) discutindo Loss (2000) citou a consultoria como uma ferramenta administrativa que possibilita uma mudança de postura diante dos novos problemas que surgem no dia-a-dia da empresa.

BASTOS (1999) propôs que a necessidade do cliente desperta o interesse da consultoria em auxiliar, a refletir e buscar a solução. Para isso, é necessário avaliar o cenário econômico que a mesma está inserida. A autora complementa que para dar a solução, é preciso olhar todo o contexto econômico e estratégico em que a empresa se encontra, e não apenas o problema. Se não, momentaneamente ele até poderá resolver, porém, se o cenário mudar, possivelmente surgirá outro problema mais agravante ainda.

Jacinto (2004) citando Pereira (1999) listou alguns dos motivos os quais um administrador necessita do auxílio de uma consultoria:

- a) [...] Quando percebe que tem um problema e não sabe como solucioná-lo;
- b) Quando necessita de uma visão isenta ou de uma parte neutra para intermediar conflitos;
- c) Quando tem necessidade de uma contribuição específica, de natureza temporária, inexistente em seus quadros;
- d) Na introdução de novas tecnologias de produto ou de gestão;
- e) Para planejar e conduzir programas de treinamento, capacitação ou desenvolvimento;
- f) Quando deseja rever a estratégia da empresa, suas políticas, planos ou introduzir modelos de gestão apropriados ao contexto;
- g) Quando necessita modificar as estruturas organizacionais [...];

Para isso, é necessário analisar alguns pontos antes de propor a solução em si para o cliente. Segundo Bastos (1999) Primeiro, se faz necessário uma análise global do contexto que a empresa está inserida, e após essa etapa, executar uma análise estratificada dos pontos levantados e considerados importantes pelo consultor a serem analisados. A autora complementa que se faz necessário pensar e muito bem selecionar a estratégia para conseguir solucionar com qualidade a situação do cliente.

Para Wallace (1994) estratégia é a arte de conceber ou empregar planos em direção a uma meta. Para o autor a estratégia traça a rota, ou seja, por onde a organização deve “andar” para chegar no seu objetivo. E de acordo com Peter Drucker (1986) conhecido como o pai da administração, as estratégias são os “planos de vôo que guiam os negócios da empresa.”

Wallace (1994) coloca que administrar uma empresa é competir contra os concorrentes e o seu destino é realizar negócios com os clientes. Para isso o autor defende que as empresas precisam planejar eficazmente – em todos os níveis - de modo a superar os concorrentes. Somente assim poderão alcançar as suas metas estratégicas, uma das quais deve ser tornar-se a melhor do mercado naquilo que interessa aos clientes.

2.1.2 Estratégia: Importantes Métodos para Melhores Resultados

Conforme Wallace (1994) a médio e longo prazo, uma empresa voltada para os resultados financeiros provavelmente será menos rentável do que os seus concorrentes voltados para a satisfação dos clientes. Segundo o autor a concorrência vem aumentando cada vez mais nos últimos 25 anos.

A fim de superar a concorrência, e continuar no mercado com competitividade e qualidade, é recomendável algumas estratégias consideradas por Wallace (1994), premissas em qualquer organização e para colocá-las em ação é necessário primeiramente desenvolver e depois executar uma estratégia que venha visar os seguintes resultados:

a) Estabelecer a primazia do cliente. O cliente é o número um: essa é a regra principal.

b) Orientar todos os aspectos operacionais da empresa para o cliente. Elevar o papel do cliente ajuda a derrubar as barreiras entre os departamentos.

c) Servir como um filtro para a tomada de decisão. Uma estratégia explícita facilita a tomada de decisões e aumenta as probabilidades de que as decisões corretas sejam tomadas.

Wallace (1994) escreve em uma de suas obras sobre a melhor tomada de decisão. O mesmo considera que seria ótimo se toda decisão tomada na organização fosse à prova de erros ou prejuízos. Porém, não é possível prever o futuro, ainda mais quando se trata de decisões que vem a modificar algo em uma organização que venha a ser por longo período, ou mudar radicalmente a estrutura de um departamento ou de toda empresa. Para isso, o autor defende que o segredo está em desenvolver e executar uma estratégia operacional voltada ao cliente e a sua satisfação.

2.2 O CONSULTOR

Para Block (1991) um consultor é uma pessoa que está em posição de ter alguma influência sobre um indivíduo, um grupo, ou uma organização, mas que não possui o poder direto para produzir mudanças ou programas de implementação. A diferença do consultor para o gerente, é que o gerente possui poder/controla direto sobre essa ação.

Sendo assim, Block (2001) em sua segunda autoria define a consultoria como qualquer ação que o indivíduo adote em relação a um sistema do qual o mesmo não faz parte. O autor complementa que os consultores ou profissionais de staff atuam nas organizações planejando, recomendando, assistindo ou aconselhando sobre assuntos de interesse do cliente ou da área que o cliente atua.

Para Crocco (2005) toda vez que um indivíduo aconselha alguém que está em posição de fazer escolhas, este indivíduo está dando consultoria. O autor em sua segunda edição considera que a meta ou produto final em qualquer atividade de consultoria é alguma espécie de mudança.

Essas mudanças resultantes da atividade de consultoria na concepção de Bastos (1999) acontecem de duas maneiras: A primeira ocorre quando é feita consultoria para produzir mudança na organização de linha, de natureza estrutural, política ou de procedimentos – podem ser eles: um novo processo de relatório, um novo programa de segurança. Já o segundo tipo de mudança, o autor ressalta como

resultado final o fato de que uma ou muitas pessoas na organização de linha aprenderam algo de novo.

Block(1991) em sua analogia afirma que a meta/função de um consultor é a intervenção das atividades. O autor afirma que uma intervenção é qualquer mudança na organização de linha, de natureza estrutural, política ou de procedimentos. Essas intervenções podem ser por exemplo, um plano de cargos e salários ou, um novo processo de relatórios ou, um novo programa de segurança, e etc.

Bastos (1999) complementa que o trabalho do consultor é uma das hipóteses para o salto de qualidade nos processos e métodos das organizações. O conhecimento, o hábito da reflexão, a abrangência no seu campo de atuação, assim como sua posição de espectador e forma de intervenção na vida das organizações, fazem dele um intérprete da conjuntura social e econômica e um arauto das tendências para o futuro.

A atividade de consultoria envolve habilidades de consultoria, relações interpessoais, e o conhecimento. Para se executar uma atividade de consultoria e obter sucesso em seus resultados Block (2001) acredita em duas razões que sejam premissas de um consultor. Uma delas é uma relação de colaboração entre o profissional de consultoria e as pessoas envolvidas no problema a ser resolvido e a segunda razão é que os consultores estão sempre funcionando como modelos de como solucionar problemas.

Block (2001) em seu modelo de consultoria defende que para desenvolver a atividade de consultoria com eficiência a um cliente é necessário reconhecer e considerar o estilo de gerencia que o próprio consultor utiliza para desenvolver as atividades gerenciáveis. Um exemplo que o autor adota é pensar que tipos de premissas o indivíduo tem sobre o que é uma boa gerencia ou o que fazer para executar uma boa gerencia. A crença sobre essas idéias serão a fonte de aconselhamento para a solução de um determinado caso.

Block (2001) ainda defende a ideia de que o projeto apresentado pela consultoria tende a ter 50% de responsabilidade de cada lado; metade o lado cliente e a outra metade o consultor. Para estabelecer um bom contrato com o cliente, a responsabilidade pelo o que está sendo planejado e pelo o que ocorre tem de ser equilibrada, ou seja, meio a meio. Pois a tarefa do consultor é aconselhar, dar a

melhor opção a quem está no poder de escolha, planejar um projeto e apresentá-lo ao cliente.

Mas a execução desse projeto e o controle para requerer os resultados apresentados cabem ao gerente de linha fazer. Seguir a risca o que foi recomendado para medir no final da implementação se realmente houve mudanças no problema da situação.

2.2.1 Atividades de Consultoria

Para Block (2001) as atividades de consultoria são compostas por 5 fases: a primeira, chamada de entrada e contrato. Nessa primeira etapa é feito o contato inicial com o cliente sobre o projeto. Inclui-se nele realizar a primeira reunião, investigar a natureza do problema, descobrir se o consultor é a pessoa certa para trabalhar com o assunto, definir as expectativas do cliente e etc. A segunda fase é a etapa de coleta de dados e diagnósticos.

Nessa etapa Block (2001) complementa que o consultor vai levantar os dados coletados na reunião como: Quem será envolvido na definição do problema? Que tipos de dados devem ser coletados? Quanto tempo isso vai durar? E irá reduzir grande quantidade de dados a um conjunto gerenciável de itens, transformá-los em informação desvendando o problema que vem ocorrendo para assim relatá-los ao cliente dando o diagnóstico sobre a situação, o chamado feedback.

Na terceira etapa, feedback e decisão de agir é o momento de envolver o cliente com a situação atual, relatar o problema, sua natureza, e ter a habilidade de relação interpessoal, pois é o momento de saber lidar com a resistência do cliente. Após isso, é chegado o momento de pôr o plano em ação. Definir quem será envolvido, quais métodos serão utilizados, estabelecer metas finais para o projeto, e escolherem os melhores passos de ação ou mudança. Essa então é a hora do planejamento, da escolha da melhor estratégia a ser feita.

Para Wanderley (1998) Estratégia de negócio, é o ponto de partida. Se for mal elaborada, pode-se fazer uma ótima negociação e um mau negócio. Negociação para o autor é o processo de alcançar objetivos. Quem não conhece seu negócio não consegue conhecer boas estratégias para ele. A estratégia é baseada nas informações que o mercado informa baseado nas tendências e comportamentos do público alvo do seu negócio.

Segundo Alonso (2002) estratégia é a ação para prever o futuro. Quem sabe enxergar o futuro, sempre sai na frente. E este também é um importante requisito para liderar mudanças nas empresas. Segundo a autora, coloca-se em posição privilegiada nos negócios o profissional que busca conhecer tendências da sociedade em seu cenário econômico, social e político.

A quarta etapa Block (2001) defini como engajamento e implementação. Essa etapa envolve colocar em ação o planejamento feito na etapa anterior. Como a meta de um consultor é produzir mudanças no ambiente em que ele está atuando, nos esforços mais amplos de mudanças o consultor pode ser envolvido com profundidade fazendo o acompanhamento técnico da execução, por exemplo. Ou pode ser também com um evento educacional, uma série de reuniões para introduzir alguma mudança, uma sessão de treinamentos.

Implementação eficaz requer execução eficaz e essa execução destina-se a um resultado diferente do que já se tem. Portanto, é necessário indivíduos responsáveis e comprometidos com os novos resultados a surgir. Para isso é preciso envolvimento do funcionário com essa nova atividade, é preciso que ele compre a ideia do quanto sua participação é essencial/importante para implementação dessa atividade. (WANDERLEY, 1998)

Segundo Block (2001) as pessoas comprometem-se com o que acreditam que possam favorecer seus interesses. Se essa pessoa não percebe nem uma ligação entre o que tem que fazer e o quer fazer, a 0probabilidade de se conseguir esforço efetivo é muito pequena. Para o autor, as habilidades de consultoria eficazes são aqueles passos e comportamentos que criam um comprometimento interno nos gerentes. O comprometimento do cliente é o ponto-chave da influência e impacto do consultor.

Segundo Wallace (1994) uma empresa para ser bem-sucedida partir dos anos 90 terá de planejar estratégias que busquem satisfazer plenamente os seus clientes.

A quinta etapa denominada por Block (2001) é chamada de extensão reciclagem ou término começa com uma avaliação do que ocorreu com durante a etapa anterior. Nessa etapa também é decidido se o processo deve ser ou não estendido a um segmento mais amplo da organização. Em muitos casos, somente após a execução de algum tipo de implementação, o problema fica mais claro de ser enxergado.

Se a implementação foi um sucesso, nasce a possibilidade de estender o contrato por um determinado período a mais. O evento principal do plano ocorre quando o consultor consegue atingir ao seu objetivo: quando seu plano causa algum impacto suficiente para ser notado pelas pessoas na organização e estas passam a ter expectativas de mudanças em seu ambiente, ou de aprendizagem perceptível em função daquela atividade.

2.2.2 Requisitos de um consultor eficaz

Block (2001) afirmou que qualquer tentativa de definir o que torna uma consultoria eficaz depende grandemente das premissas que o consultor adota sobre o que torna uma organização eficaz. A especialização tende a tornar o consultor um uma pessoa com conhecimento exclusivo sobre determinada área, tornando-o apto a desenvolver a melhor solução para a situação proposta.

Para Block (2001) a consultoria eficaz permeia através da influência que o consultor faz em seu cliente conduzindo a ele suas recomendações. O autor afirma que para se ter influência é necessário confrontar as dúvidas que surgem em cada um dos estágios de consultoria – contratação, coleta de dados, diagnóstico e preparação para a reunião de feedback.

Bastos (1999) defende que o consultor deve alertar a organização sobre a importância do bem-estar das pessoas nas organizações para o aumento de sua criatividade e o envolvimento consciente com o empenho na solução do que nos esperam no século XXI. E ainda complementa que, as organizações devem aproveitar esse processo de busca e disseminação de conhecimento na administração para o desenvolvimento profissional e crescimento pessoal dos seus empregados.

Para obter sucesso é importante que o cliente acate, para isso, segundo Block (2001) o consultor necessita desenvolver uma relação com o cliente, para conseguir ter influência sobre o mesmo a tomar essa decisão, e uma das formas de melhor obter influência sobre uma pessoa, é mostrando que o consultor é expert no assunto, assim diminui no cliente a sensação de medo de arriscar ou de se arrepender depois.

E relacionando a ideia de Bastos (1999) a informação organizada é a matéria prima do conhecimento e da ação. Transformando dados em informações e

comunicando essas informações de maneira apropriada, é possível estimular o conhecimento e conseguir modificar o público que é pretendido atingir e seus comportamentos também.

A transação central de qualquer contrato de consultoria para Bastos (1999) é a transferência de especialização do consultor para o cliente. Qualquer que seja a especialização do consultor, ela é a base para que o profissional esteja no negócio. O termo “consultoria impecável” para a autora, esta relacionado á uma atividade perfeita, mas uma atividade de consultoria sem erros e é nessa base que o consultor eficaz se encontra.

Cientes sentem medo de contratar um consultor e ele não ser a pessoa ideal para solução do determinado problema. É preciso que o consultor faça com que o cliente deposite confiança em seu trabalho para poder influenciá-lo e envolve-lo nas atividades e assim as duas partes saírem satisfeitas. (BLOCK, 1999)

Segundo Block (2001) um consultor eficaz deve dominar três técnicas para obter sucesso em seu plano de consultoria, são elas; as habilidades técnicas que se tratam do problema que o cliente nos aponta. Para solucioná-las o consultor deve ter a especialização na determinada área do problema e essa também é a base de toda consultoria. As habilidades interpessoais, para lidar com pessoas. Transformar ideias em palavras, conhecimento em ideais de aconselhamento, e manter, sobretudo, um bom relacionamento com o cliente para que o mesmo possa facilitar todo o processo da resolução do problema.

As habilidades interpessoais são habilidades de influência sobre o cliente, empatia, ouvir, dar apoio ou discordar de forma profissional e razoável. E as habilidades de consultora; essas por sua vez passam por cinco fases que serão citadas mais à frente. O autor defende que o sucesso dessa última etapa dependera da competência do consultor na execução em cada etapa. Devido a isso é importante o conhecimento e a experiência para aplicá-las com excelência (Block, 2001).

2.3 ENCONTRANDO SOLUÇÕES E OBTENDO RESULTADOS

Um dos principais sonhos de todo empreendedor é que seu negócio de certo. Que ele tenha início, cresça, prospere e multiplique. Porém, para seu negócio prosperar são várias as preocupações que rondam um gestor.

Resultados como os citados pela Confederação Nacional de Indústrias (1993):

- a) Aumento de produtividade;
- b) Diminuir demissões;
- c) Melhor ambiente de trabalho;
- d) Aumento nas vendas;
- e) Maior credibilidade com os clientes e fornecedores;
- f) Melhores salários a oferecer e entre outros;

São todos requisitos importantes que todo gestor pretende alcançar quando começa sua trajetória. Porém benefícios como esses, uma organização alcança quando são implantados programas que buscam aperfeiçoar a gestão de atividades e recursos de uma empresa.

Segundo a Confederação Nacional de Indústrias (1993), vários foram os benefícios advindos da implantação de um programa de qualidade e produtividade, porém, o autor ressalta que a obtenção de resultados se deu por vários fatores que foram considerados primordiais, e são eles:

- a) Envolvimento e comprometimento da alta gerência;
- b) A implantação de qualquer método ou técnica de qualidade e produtividade é um processo árduo e exige envolvimento, persistência, adaptação, correção de rumos, treinamento e conscientização;
- c) O envolvimento da maioria dos colaboradores, se dá através da conscientização, participação, apresentação de resultados e seu reconhecimento;
- d) A missão da empresa, suas diretrizes e estratégias deverão ser bem explicitadas, para que cada colaborador saiba a importância do seu papel na organização;
- e) As informações internas devem fluir de forma clara e objetiva, agilizando a tomada de decisões e a busca de resultados por todos;
- f) Estímulo ao trabalho em equipe é fundamental para a solução de problemas e o surgimento de novos aperfeiçoamentos;
- g) Estabelecimento de um estreito relacionamento com fornecedores e clientes, entre outros.

É importante considerar também que a solução de problemas requer dados válidos. Utilizar dados coletados de acordo com a realidade da empresa é uma das formas que podem eliminar uma das principais formas de confusão,

incerteza e conseqüentemente a ineficiência na solução de problemas (CROCCO, 2005).

De acordo com Block (1991) O cliente direto de um profissional de staff (o consultor) é o gerente de linha ou o gerente de produção.

Os gerentes de linha têm que trabalhar sobre o aconselhamento dos grupos de staff, quer queiram ou não. Porém, nem uma das funções de staff tem por função autoridade direta sobre qualquer coisa, a não ser sobre seu próprio tempo ou serviço prestado, por isso da suma importância da dedicação e envolvimento dos gerentes para obtenção de resultados. (Block, 2001)

O CNI (1993) ressaltou que de acordo com a estratégia adotada pela empresa para seu segmento, qualquer que seja o programa adotado para melhoria de um setor ou uma atividade, esse programa tem de visar não perder essa estratégia, o contrário, sua medida tem que buscar intensificá-la.

A Implantação de um programa de qualidade é uma das estratégias/planos adotados por um consultor especializado na área de produção, ou qualidade.

Block (2001) defende em sua análise que problemas não bastam ser resolvidos. Se tal situação causa transtornos às atividades diárias da empresa, achar uma estratégia resolverá o problema momentaneamente, e auxiliará a eficiência das atividades se tornarem mais fluentes, porém, nem sempre é o bastante, pois os líderes daquele determinado setor não aprenderam a administrar esse tipo de situação.

Block (2001) ainda complementa que a alternativa eficaz é trabalhar diretamente com os gerentes de linha em outro nível de análise – o modo com o qual o gestor sabe lidar com esse tipo de problema, procurar entender porque o problema é causado, qual a sua fonte – Se gerentes de linha souberem o que causa este tipo de situação, além de saberem lidar com ela, aprenderam a evitá-la e assim coordenar a equipe para todos trabalhar num mesmo ritmo.

A questão então, não seria o problema em si, mas sim treinar a competência dos gestores para que o entendimento possa gerar aprendizagem ou ensinar habilidades para que gerentes aprendam a resolver os problemas sozinhos.

Devido a isso, o próximo tópico dessa pesquisa é estudo do empoderamento por parte dos colaboradores de uma organização. A pesquisadora procurou entender de que forma a consultoria pode contribuir de forma positiva para

uma organização. Pois, segundo Block (2001) a forma eficaz de trabalhar os gestores, é entender o seu nível de análise e a forma com que eles utilizam para resolver os problemas. A consultoria utilizando a empregabilidade do empoderamento se faz necessária para medir o nível de autonomia dos gestores, o conhecimento que os mesmos possuem para tomada de decisões, e o poder de influencia que os mesmos podem exercer sobre os demais funcionários.

Serão empresas de sucesso aquelas que utilizarem seus recursos humanos com extrema competência. Um dos elementos mais importantes de uma empresa são as pessoas. As mesmas são o capital intelectual da organização. O membro “pensante”. (WALLACE, 1994)

2.4 EMPODERAMENTO

Conforme o objetivo dessa pesquisa que é entender como que a consultoria empresarial pode impactar no processo de aprendizagem e empoderamento organizacional, o próximo assunto a ser abordado será o segundo tópico da pesquisa: o empoderamento. Para conseguir entender melhor como esse processo ocorre nas organizações, a pesquisadora procurou na bibliografia alguns autores e artigos que discutissem esse assunto.

2.4.1 DEFINIÇÕES DO *EMPOWERMENT*

Segundo Valoura (2006), o empoderamento foi uma das definições apontadas pelo educador norte-americano Anderson Freire. Embora o termo *empowerment* já existisse na língua inglesa significando em seu dicionário local “dar poder” a alguém para realizar uma tarefa sem precisar da permissão de outras pessoas. A pessoa, grupo, ou instituição empoderada é aquela que realiza por si própria as mudanças e ações que a levam a evoluir ou crescer, se dimensionar.

Bellman(1993) afirma que o poder é definido de forma variada como sendo a capacidade de: escolher, agir, influenciar outras pessoas, fazer com que outras pessoas ajam; obter o que você deseja. Poder é saber o que o indivíduo deseja e agir com base nisso.

Na visão de Rodrigues e Santos (2001) a pessoa que se define ativo no processo de empoderamento, faz com que outros indivíduos sejam envolvidos no

mesmo processo. O empoderamento está relacionado com a própria autonomia do indivíduo, pois se refere a capacidade do indivíduo ou grupo tem de decidir algo que é do seu interesse.

O empoderamento vem se tornando uma filosofia ou uma ferramenta gerencial adotada nas organizações modernas ou pós-empresariais através do emprego de forma autônoma de poder a indivíduos ou grupos de pessoas. Lima e Frotta (2002) em sua pesquisa, afirmaram que a influência nos resultados dos processos decisórios da organização constitui de uma forte fonte de poder de um indivíduo para a tomada de decisão, exercendo uma grande influência sobre o negócio. São exemplo deles, o controle do fluxo de recursos existente na organização, pois, a escassez deles, gera dependência de alguém pelo seu suprimento, sendo uma fonte de poder.

Oliveira e Rodriguez (2004) destacaram alguns dos benefícios do emprego do *empowerment* numa organização. Uma delas é a mobilização do colaborador para que ele atue com mais autonomia, responsabilidade, autoridade e iniciativa dentro de sua função, utilizando suas habilidades e conhecimentos em detrimento da organização. Os autores ainda complementam, que o empoderamento causa uma mudança na própria forma pela qual o indivíduo se relaciona com o trabalho auxiliando no seu amadurecimento e desenvolvimento nas tomadas de decisões.

Schiavo e Moreira (2005) complementaram que o empoderamento implica em avanço, conquista e superação por parte daquele que se empodera, contrariando a lógica de alguns dicionários ingleses, que definiam muitas vezes a palavra empoderamento como sendo uma simples transferência ou doação de poder/conhecimento a outra pessoa.

Valoura (2006) contribuiu em sua obra que o primeiro passo para o empoderamento, seria o fortalecimento do ser humano pela atribuição de conhecimento.

Sendo assim, Lima e Frotta (2002) afirmaram que outra variável que pode ser considerada fonte de poder, são o conhecimento e o acesso a informação para tomada de decisão que deixa o indivíduo ainda mais capacitado para nortear as outras pessoas e a empresa.

2.4.2 TIPOS DE *EMPOWERMENT*

Chiavenatto (1999) defende que o empoderamento é uma ação que permite melhorar a qualidade, a produtividade e serviço prestado aos clientes através da delegação de responsabilidades e autoridade aos funcionários. Conforme o autor, trata-se de descentralizar poderes de um organograma, promovendo autonomia aos funcionários de modo que eles se mostrem aptos a diagnosticar, analisar e propor soluções às ocorrências de seu dia-a-dia de trabalho.

Franco e Lima (2008) afirmaram que o *empowerment* se baseia em quatro idéias principais: Poder, motivação, Desenvolvimento e liderança. E seguindo a mesma linha de raciocínio concluíram os benefícios proporcionados por cada um dos itens. Dar poder significa dar importância ao colaborador dentro da organização; Manter os funcionários motivados, valorizados e felizes faz com que os mesmos trabalhem com mais empenho e presteza; Capacitar o colaborador torna-se importante, visto que, ajuda no desenvolvimento indireto da empresa; ter uma liderança efetiva se tornou importante também para que cada funcionário possa traçar suas metas e avaliar seus resultados.

Rodrigues e Santos (2001) discutindo Ford & Fottler (1996) em sua analogia citaram dois tipos de empoderamentos que podem se desenvolver dentro das organizações. O primeiro deles é a autoridade para a tomada de decisão sobre o contexto do trabalho; e, o segundo tipo refere-se a autoridade para a tomada de decisão sobre o conteúdo de trabalho, auxiliando-o no seu desenvolvimento e amadurecimento para com a tomada de decisão e preparando-o para decisões futuras que envolvam maior nível de risco.

2.4.3 DIMENSÕES DO *EMPOWERMENT*

Rodrigues e Santos (2001) contribuindo com Herrenkohl, Judson & Heffner (1999) apresentaram quatro dimensões do *empowerment* para a implementação em uma organização.

1. Visão compartilhada—nesta primeira dimensão tem-se como elementos da implementação do *empowerment*: clareza das metas, consecução de metas e a orientação ao consumidor;

2. Estrutura organizacional e o gerenciamento que apóiam a implementação do *empowerment* -Como elementos desta dimensão têm-se: o nível

de responsabilidade, o trabalho em equipe, a tomada de ações de risco e a valorização dos funcionários pelos clientes.

3. Responsabilidade por conhecimento e aprendizagem – dentro desse item estão apontados os seguintes elementos: a mudança em treinamento e desenvolvimento, a solução de problemas associada ao treinamento e desenvolvimento e a confiança mútua dos funcionários no processo de resolver problemas.

4. A quarta dimensão é o reconhecimento institucional das realizações dos funcionários e a conseqüente demonstração de que eles são ouvidos – Nessa última dimensão tem-se os elementos: Relaciona-se à consciência dos funcionários do que a organização recompensa, ou seja, relaciona-se aos fatos de que entregar valor ao consumidor o funcionário é recompensado e de que todos na organização assumem responsabilidade por suas ações.

2.5 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

De acordo com o objetivo apontado pelo estudo, neste tópico será abordada a importância de saber como as empresas aprendem. Para maiores compreensões sobre o assunto, a pesquisadora teve como embasamento, pesquisas a partir de artigos postados online sobre aprendizagem organizacional e a literatura.

Segundo Ruas, Antonello e Boff (2005) a aprendizagem organizacional tem sido vista, como a busca para manter e desenvolver competitividade, produtividade e inovação em tecnologias e em mercados incertos. Os autores afirmam que pesquisas demonstram uma forte ênfase no papel da aprendizagem individual que está associado ao conhecimento compartilhado por todos os membros da organização. Os principais ativos deste fluxo são considerados os integrantes da organização que são vistos como agentes para as organizações de aprendizagem

A aprendizagem organizacional, ou as organizações que aprendem possuem princípios e práticas inspirados nas perspectivas da Administração, possuindo uma gama extensiva de fatores para facilitar o desenvolvimento da organização como: estratégia organizacional, cultura, estrutura, capacidade de absorção, resolução de problemas, competências, participação dos funcionários e etc. (RUAS, ANTONELLO E BOFF, 2005).

Madureira e Rodrigues (2004) afirmam que a aprendizagem organizacional resulta da interação de aprendizagens individuais, porém, ela não passa a ser apenas um somatório de todas as aprendizagens, mas sim, resultado da interação e acesso e socialização entre as mesmas.

Em consonância com a idéia anterior, a aprendizagem organizacional ocorre na medida em que os integrantes da organização experienciam uma situação problemática e a vivenciam empregando um olhar organizacional, conseguido empregar lacunas entre o esperado e o resultado de suas ações presentes. (RUAS, ANTONELLO E BOFF, 2005).

Nonaka e Takeuchi (1997) complementam que a aprendizagem organizacional é de certo modo a socialização da aprendizagem individual dentro da organização.

De acordo com GUNS (1998) a organização baseada em aprendizagem consegue melhorar seu desempenho no decorrer do tempo, já que ela reinveste em continuamente em aprendizagem e, também conseguem melhorar sua eficácia, uma vez que voltados a aprendizagem consigam desempenhar melhor suas tarefas.

2.5.1 TIPOS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Guns (1998), listou alguns tipos de aprendizagens organizacionais existentes: •

a) Aprendizagem de tarefas: Orienta para o desempenho e a valorização de tarefas específicas. •

b) Aprendizagem sistêmica: Diz respeito aos processos da organização e o seu desenvolvimento e melhorias. •

c) Aprendizagem cultural: Trata dos fundamentos de uma organização, seus valores, convicções e atos. •

d) Aprendizagem de liderança: Está voltado para a gestão e liderança de pessoas, grupos e unidades de empresas de maior porte. •

e) Aprendizagem de equipe: Orienta para a eficiência na prática da função, mostrando também como se faz para promover o aprendizado e o crescimento da equipe. •

f) Aprendizagem estratégica: Este tipo de aprendizagem está focada nas estratégias da organização, como se dá o seu desenvolvimento, sua implementação e prováveis melhorias. •

g) Aprendizagem empreendedora: Trata do empreendedorismo e a gestão de equipes, como se estas fossem microempresas. •

h) Aprendizagem reflexiva: Enfatiza o questionamento dos modelos vigentes na organização. •

i) Aprendizagem transformacional: Orienta para as formas de se realizar mudanças dentro da organização que surtam efeitos significativos.

Fleury e Fleury (1997) conceituaram que a aprendizagem é um processo de mudança, resultante de prática ou experiência anterior, que pode vir, ou não, a manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento.

No próximo capítulo, destacam-se os procedimentos metodológicos para a colheita de dados feita na pesquisa de campo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Método, é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos validos e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões (LAKATOS, 1991).

Baseando-se na contribuição acima, será detalhado na próxima etapa, o procedimento metodológico utilizado pela acadêmica para realização deste estudo. A pesquisa, técnica utilizada, o instrumento, cronograma e todos os detalhes possibilitando a compreensão de como chegar nos objetivos propostos.

3.1 DELINEAMENTOS DA PESQUISA

“Pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos.”(GIL, 1996 p.19)

A pesquisa pode ser considerada um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais. Significa

muito mais do que apenas procurar a verdade, é encontrar respostas para questões propostas, utilizando métodos científicos. (LAKATOS, 1992)

Quanto aos meios de investigação, foi definido para auxiliar na obtenção dos dados, a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo ou levantamentos. A pesquisa bibliográfica é o levantamento de toda a bibliografia já publicada em forma de livros, revistas, publicações avulsas e impressas escrita, e sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto. (LAKATOS, 1995, p.44)

“A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado constituído principalmente por livros e artigos científicos.”(GIL, 1996, p.48)

A pesquisa bibliográfica na realização desse estudo será feita através de livros do assunto de consultoria, e artigos do assunto empoderamento e aprendizagem organizacional de publicação online.

E para melhor compreender como se procede a influência da consultoria no empoderamento e aprendizagem organizacional, será complementado a pesquisa bibliográfica, a pesquisa de campo que “permite observar fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente na coleta de dados a eles referentes e no registro das variáveis que se presume relevantes para analisá-los.” (Lakatos, 2001 p.186)

Segundo Lakatos (2001) pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações ou conhecimentos a respeito de um problema, para o qual se procura uma resposta, que se queira comprovar, ou descobrir novos fenômenos que possam influenciar ou estar relacionados entre eles.

A pesquisa de campo desenvolvida para conseguir os resultados dos objetivos deste projeto será a pesquisa explicativa, que de acordo com Gil (1996) busca compreender os fenômenos envolvidos no problema de pesquisa, possibilitando maior compreensão do fato, e as variáveis envolvidas na situação que podem ser também analisadas para contribuição final dos resultados obtidos através da pesquisa.

Ainda de acordo com Gil (1996) essa pesquisa tem como principal preocupação identificar fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos influenciadores de tais situações ou acontecimentos. O autor afirma que é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, pois tem a função de explicar a razão, o porquê dos fatos.

Em outras palavras, os dados obtidos por meio da pesquisa explicativa possibilitarão a acadêmica entender de que forma a consultoria poderá contribuir com as organizações no processo de empoderamento e aprendizagem organizacional, e quais são as variáveis que podem auxiliar ou até mesmo prejudicar esse processo de disseminação de conhecimento dentro das empresas.

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO-ALVO

Nesta etapa será definido o público alvo para a realização desse estudo. Como o público composto por profissionais de consultoria não possuem um número definido na região de Criciúma, a pesquisadora selecionou dez consultores organizacionais no município de Criciúma na Instituição de Ensino UNESC, onde o objeto de estudo será as experiências e considerações apontadas por eles e a área da pesquisa será a área organizacional da empresa, voltada para o empoderamento e aprendizagem organizacional colocada em execução por gerentes e funcionários apresentado pelos entrevistados.

População, de acordo com Sampieri (2006) é o conjunto de todos os casos que concordam com determinadas especificações.

Ainda de acordo com Sampieri (2006), nem sempre temos uma amostra em uma pesquisa. Somente quando queremos realizar um censo devemos incluir por obrigatoriedade no estudo todos os indivíduos do universo ou uma população, e quando se trata de uma pesquisa com obtenção de dados do tipo misto, a definição da população depende muito da situação da pesquisa.

“Amostra é uma unidade de análise ou conjunto de pessoas, contextos, eventos ou fatos sobre o qual se coletam os dados sem que necessariamente seja representativo do universo.” (SAMPIERI, 2006 p. 252)

Quadro 1: Público Alvo da Pesquisa

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PERÍODO	EXTENSÃO	UNIDADE DE AMOSTRAGEM	ELEMENTO
Identificar o perfil dos consultores;	De Julho á Outubro de 2015	Município de Criciúma	Consultores da UNESCO;	Consultores da área Organizacional
Compreender a metodologia de trabalho adotada pelos consultores nas empresas que já atuam;				
Compreender o nível de aprpr. do conhecimento socializado na consultoria pela empresa;				
Descrever como o consultor lida com as evidências e resistências da consultoria;				
Compreender quais os estilos de aprendizagem manifestados pelas empresas nas experiências dos consultores;				
Verificar o quanto a consultoria impactou na aprendizagem organizacional;				
Verificar na opinião dos consultores, o impacto da consultoria no empoderamento organizacional;				

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2015).

A população alvo deste trabalho foram 20 consultores organizacionais que atuam como professores na Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESCO. A amostra foi não probabilística por acessibilidade, pois dos 20 consultores, somente 10 aceitaram participar da pesquisa.

Todos os consultores que participaram da pesquisa atuam em empresas de diferentes segmentos industriais e desenvolvem projetos de consultoria com foco na gestão organizacional. Não foi definido outro critério de seleção, se não pela atuação com consultoria em gestão empresarial.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Com base na metodologia apresentada no projeto, os dados levantados pela pesquisa foram dados primários, que segundo Lakatos (2001) são dados feitos

(retirados) na ocasião pelo o autor, em outras palavras; retificados diretamente da fonte que serão os entrevistados.

A técnica de coleta dos dados foi realizada através do instrumento de coleta dos dados primários, neste caso foi utilizado questionário semi-estruturado elaborado pela pesquisadora, com base na literatura estudada. O questionário foi executado por meio de entrevistas gravadas, com duração média de 45 minutos cada.

A entrevista conforme Lakatos (2001) é um procedimento utilizado na investigação social para a coleta de dados. Ela é executada através de uma conversa de razão profissional onde uma das pessoas obtenha informações de um determinado assunto.

As entrevistas foram realizadas com os consultores que tiverem interesse e disponibilidade para participar da pesquisa. Neste sentido, a amostra será não probabilística por acessibilidade, cujos resultados obtidos não poderão ser generalizados para a população-alvo escolhida. O número de entrevistados dependeu do aceite daqueles que foram contatados pela pesquisadora.

Quadro 2: Plano de coleta de dados

Objetivos Específicos	Documentos	Localização
Explorar informações por meio do questionário no momento da entrevista.	Questionário semi - estruturado.	Local de trabalho dos consultores. (UNESC)

Fonte: Dados elaborados pela pesquisadora.

3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

De acordo com Sampieri, Collado e Lúcio (2006) o plano de análise de dados pode possuir três tipos de elementos para classificar a análise de uma pesquisa. Pode ser o modelo qualitativo, quantitativo e o modelo misto, que possui os dois modelos integrados.

Sampieri, Collado e Lúcio (2006) definiram o enfoque quantitativo como o enfoque que utiliza a coleta e a análise de dados para responder as questões de pesquisa, e testar hipóteses com base na medição numérica e análise estatística

para estabelecer padrões de comportamentos. Os autores complementaram que o enfoque qualitativo é o enfoque utilizado em geral, sem medição numérica para descobrir ou aperfeiçoar questões de pesquisa e pode ou não provar hipóteses em seu processo de interpretação.

“O enfoque qualitativo busca principalmente “dispersão ou expansão” dos dados, ou da informação; enquanto o quantitativo pretende intencionalmente “delimitar” a informação (medir com precisão as variáveis do estudo, “ter foco”). (SAMPIERI, COLLADO E LÚCIO, p.8, 2006)

Diante das diferenças entre o exposto acima, neste estudo a pesquisadora procurou basear a análise dos dados levantados pelo modelo qualitativo, pois busca qualificar e compreender os fatos e acontecimentos, e a expansão das informações para que a mesma consiga retirar maior aprendizagem e conclusão dos dados.

Diante desses pressupostos, é importante frisar que as entrevistas serão transcritas respeitando literalmente as falas de cada entrevistado. As omissões serão identificadas no texto em forma de colchetes [...] sendo que nomes de pessoas ou de locais serão substituídos por “XXX”.

Os entrevistados serão identificados ao longo da análise dos dados pela sigla CNSR 01, CNSR 02, CNSR 03. A sigla CNSR significa consultor. A identificação em forma de códigos é necessária para não permitir qualquer possibilidade do entrevistado ser identificado na pesquisa, tendo em vista que será garantido o anonimato.

4 RESULTADO DA PESQUISA

O presente capítulo tem o objetivo apresentar o diagnóstico obtido através dos dados das entrevistas com os consultores, e também apontar os pontos em comuns de uma resposta à outra, tanto quanto identificar pontos fortes e pontos fracos para apresentá-los e concluirmos se houve ou não aprendizagem e empoderamento organizacional através das atividades de consultoria contratada.

A pesquisa então procurou identificar o perfil dos consultores; compreender a metodologia aplicada por cada consultor em sua respectiva área de consultoria; Descrever com o consultor lida com as evidências e resistências da consultoria manifestadas pelo cliente; Compreender quais os estilos de

aprendizagem manifestados pelas empresas nas experiências dos consultores; Verificar de que forma a consultoria impactou na aprendizagem organizacional; se houve ou não aprendizagem organizacional a partir da atuação do consultor na empresa, e Verificar na opinião dos consultores, o impacto da consultoria no empoderamento organizacional, tanto quanto se a consultoria foi capaz de promover o empoderamento ou não.

4.1 PERFIL DOS CONSULTORES

O objetivo desta seção é conhecer o perfil dos consultores entrevistados para compreender de que forma funciona o seu trabalho. Os entrevistados são consultores organizacionais que atuam em diversas empresas de suas respectivas áreas. Participaram desta entrevista 10 consultores que fazem parte do quadro docente da instituição UNESC com o objetivo de compreender de que forma a sua consultoria impacta nos resultados das atividades dos colaboradores, e de que forma eles contribuem para o empoderamento nas organizações e a aprendizagem organizacional, objetos de estudo em nossa pesquisa.

a) Formação Profissional

O Quadro 1 tem o objetivo de demonstrar as áreas que os consultores se especializaram para atuar em suas funções.

Quadro 3: Formação Profissional.

Entrevistado	Formação
1	Engenheiro de Produção e Engenheiro Civil;
2	Administrador, especializado em gestão empresarial, gestão de varejo, e fazendo um mestrado em desenvolvimento social econômico;
3	Formado em Ciências Contábeis, Pós em gestão Empresarial e iniciante no mestrado da área Sócio Econômica.
4	Empreendedorismo e Finanças;
5	Especialista em Administração e Planejamento para docentes e mestre em gestão de negócios e formação profissional;
6	Administradora, com especialização em gestão empresarial, e pós graduação em gestão ambiental.
7	Administrador e Filósofo;
8	Não respondeu.
9	Administrador, especialização em produção, logística e finanças;
10	Economista.

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

As habilidades que o consultor tem de possuir para exercer as atividades de consultoria com eficácia são importantes, pois uma delas é a habilidade de conhecimento que representa a área que o consultor é especializado. É com base nesse tipo de conhecimento que o consultor poderá aconselhar ao gestor o que melhor fazer caso ocorra uma situação indesejável. A especialização tende a tornar o consultor um uma pessoa com conhecimento exclusivo sobre determinada área, tornando-o apto a desenvolver a melhor solução para a situação proposta. (BLOCK, 2001).

De acordo com a pesquisa realizada com consultores da área de administração, é possível perceber que todos os consultores possuem bacharelado em Administração de Empresas e cada um possui sua especialização em uma área diferente, porém com foco na área organizacional. As únicas exceções cabem aos CNSR 1 e 10, onde um é engenheiro e o outro é economista, porém suas áreas de atuações, abrangem a área de administração também.

Crocco (2005) afirma que com o passar dos tempos o conhecimento tende a se tornar obsoleto, devido a isso, os consultores demonstraram estar sempre reciclando seus conhecimentos através de cursos, especializações e etc.

Um ponto em comum entre todos os consultores são suas especializações. Os consultores entrevistados possuem pós-graduação em mais de uma área, aumentando sua gama de conhecimento; entre eles, os Consultores 2, 3, 5, 8 e 10 estudam uma disciplina isolada de um mestrado oferecido pela UNESC aos professores.

b) Área de atuação dos consultores;

O próximo Quadro tem o objetivo de apresentar a área de atuação que os consultores desempenham suas atividades.

Quadro 4: Área de atuação do Consultor

Consultor	Área de Atuação
1	Professor, empresário na área da agricultura e agropecuária e como consultor atua na área de logística e projetos.
2	Consultor e Professor na área de produção e custos.
3	Professor de Ensino Superior e a Consultoria
4	Professor, Consultor e assessor na área de plano de negócios e finanças.
5	Professora no Ensino Superior, e consultora especializada em turismo e hotelaria.
6	Atua na área de gestão de qualidade, na área de gestão ambiental e na área de boas praticas de fabricação.
7	Professor do ensino superior e consultor especificamente na área de produção e logística.

Continua.

Consultor	Área de Atuação
8	Professor do ensino superior e Consultor e assessor na área comercial.
9	Professor do ensino superior e consultor na área de finanças e planejamento estratégico.
10	Sou professor do ensino superior, presto algumas atividades de consultoria, e faço ainda alguns trabalhos voluntários. A minha consultoria é mais na área de controle. Controle de custos, controle de processos.

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

O quadro 2 apresentou diversas áreas de atuação dos consultores. Desde o setor de plano de negócios e financeiro até o chão de fábrica na área de produção.

Pelo estudo ter sido executado dentro do campus da UNESC com os consultores da área da administração, todos são professores do ensino superior e devido esse dado, entre os 10 entrevistados, 2 apenas executam a consultoria como sua atividade principal, pois os demais acabam se dedicando mais ao ensino superior.

Por serem professores, os mesmos não tiveram dificuldades de entender e presenciar as manifestações de aprendizagem organizacional e empoderamento nos grupos envolvidos durante suas consultorias. E isso também acabou facilitando experiências de aprendizagem organizacional em suas atuações. Por isso, foi possível citar nesse estudo, exemplos de empoderamento e aprendizagem organizacional advindos de consultores de diferentes áreas.

c) Atuação de Carreira;

O Quadro a seguir mensura quantos dos 10 consultores possuem a consultoria como atividade principal, e os que possuem como atividade secundária.

Quadro 5: Atuação da atividade.

Consultor	Atividade Principal ou Secundária?	Caráter de Tempo Determinado ou Assessoria?
1	Secundária.	Assessoria
2	Secundária	Tempo Determinado
3	Secundária	Tempo Determinado
4	Secundária	Assessoria
5	Secundária,	Tempo Determinado
6	Secundária	Tempo Determinado
7	Principal	Tempo Determinado
8	Secundária	Assessoria
9	Principal	Tempo Determinado
10	Secundária	Tempo Determinado

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

O Quadro 3 apresenta duas informações importantes para a pesquisa. A primeira define o montante dos profissionais que tem a consultoria como sua principal renda, e aqueles que trabalham com a consultoria como uma atividade esporádica. Tornou-se importante ressaltar esse item na pesquisa, para se ter o conhecimento de quantas pessoas num grupo define sua renda principal em cima dessa atividade, e quantas utilizam a mesma como uma forma de complementar a renda principal. 80% dos entrevistados trabalham na consultoria empresarial como uma atividade secundária, apenas 20% deles tem a Consultoria como renda principal. Desses profissionais cerca de 70% trabalham a consultoria por tempo determinado, apenas 30% deles trabalham a consultoria com a assessoria ao cliente.

4.2 CONSULTORIA

A primeira etapa da pesquisa visa explorar a metodologia utilizada por cada consultor ao desempenhar suas atividades com seus clientes, bem como a metodologia utilizada por eles para promover a aprendizagem e o empoderamento organizacional que será apresentada posteriormente.

d) Etapas da Consultoria;

O Quadro a seguir demonstra as atividades dos consultores, bem como suas etapas e como os mesmos executam-nas em seu dia-a-dia.

Quadro 6: Etapas da Consultoria

Consultor	Síntese das Respostas	Respostas dos Consultores
1	<ul style="list-style-type: none"> a) Diagnóstico; b) Plano de ação; c) Seleção do pessoal da empresa; d) Treinamento; e) Monitoramento; f) Finalização do projeto. 	Tudo começa com o diagnóstico organizacional de logística interna, seguido de um plano de ação, depois é elencado o pessoal interno da empresa, para dar continuidade no projeto, em seguida é treinado o pessoal para executar as funções e o projeto, e continuo dando assessoria até o período que eles estão bem capacitados e depois eles seguem com o trabalho (C1)
2	<ul style="list-style-type: none"> a) Contato através de intermediário; b) Diagnóstico inicial; c) Proposta comercial; d) Validação da proposta; e) Implantação da proposta. 	Toda a consultoria que a gente faz é feita através de um contato intermediado por alguém, logo é feito o diagnóstico inicial, depois do diagnóstico monta-se uma proposta, apresenta-se a proposta, valida-se a proposta, e depois começa a etapa de implantação (C2)

Continuação.

Continuação.

3	<ul style="list-style-type: none"> a) Diagnóstico; b) Estabelece prazo; c) Estabelece metas; d) Rediscute as metas; e) Avaliação da continuidade ou não do projeto; f) Implantação do plano de ação se aprovado. 	<p>Então é feito um diagnóstico, a empresa geralmente me procura, então eu passo cerca de uma semana fazendo o diagnóstico com um projeto e o prazo para encerramento. Geralmente meus projetos são de médio prazos, eu não trabalho com projetos de curto prazo então no mínimo 6 meses pelo fato de ser produção então a gente não consegue fazer muita coisa em produção com tempo menor que isso. Então eu estabeleço uma quantidade horas semanais que eu trabalho, e faço a consultoria ao longo desse período. Eu tenho as metas já apresentadas nesse projeto e quando chega no final a gente rediscute as metas e avalia a necessidade de dar continuidade por mais algum tempo ou então parar por ali desde que as metas sejam atingidas.</p>
4	<ul style="list-style-type: none"> a) Elaboração da pesquisa de mercado; b) Elaboração das estratégias de marketing; c) Elaboração de uma visão estratégica diante da filosofia da empresa; d) Análise das variáveis internas e externas; e) Feito Projeções Financeiras, f) Análise da viabilidade do negócio; 	<p>A maioria possui caráter de assessoria a doc, (para aquela finalidade). Eu sigo um procedimento padrão para a elaboração do plano de negócios onde estão incluídas as tarefas: elaboração da pesquisa de mercado, elaboração das estratégias de marketing, elaboração de uma visão estratégica diante da filosofia da empresa, uma análise das variáveis internas e externas e com base nisso, é feito as projeções financeiras e é analisado se há viabilidade ou não do negócio.</p>
5	<p>Não apresentou um procedimento.</p>	<p>Durante uma boa época eu tinha minha empresa de consultoria dividida com meu sócio, tinha meus clientes e trabalhava atendendo as empresas individualmente para a nossa empresa, e também prestava consultoria pela nossa empresa para o SENAI no Rio Grande do Sul. Nós fazíamos um contrato social com essa empresa, ela tinha começo, meio e fim. Até prestei assessoria para a prefeitura de Torres na área de turismo, mas minhas consultorias eram por tempo determinado.</p>
6	<ul style="list-style-type: none"> a) Análise do tempo de trabalho, b) Análise de como implantar o processo; c) A empresa da a direção de onde começar o plano de ação, ou o consultor veja; d) Implantação do programa; 	<p>A consultoria de gestão já tem uma forma de trabalhar. Tu veras o tempo que terás para implantar, por exemplo, terás um ano. Aí veras como implantaras um processo de acordo com a necessidade da empresa. Em muitas vezes, a empresa te dará a direção ou muitos casos você verá a melhor direção e o melhor departamento para começar a mexer.</p>
7	<ul style="list-style-type: none"> a) Visita; b) Apresentação da empresa; c) Diagnóstico na empresa do cliente; d) Formulação da proposta; e) Negociação da proposta; f) Criação de um cronograma de trabalho; g) Implantação da proposta. 	<p>Visita, apresentação da empresa, diagnóstico na empresa do cliente, formulação da proposta, negociação da proposta, criação de um cronograma de trabalho e implantação da proposta.</p>

Continuação.

Continuação.

8	<p>a) Consultoria de curto prazo; 3 meses;</p> <p>b) Diagnóstico da situação comercial da empresa;</p> <p>c) Análise do diagnóstico; extrat. Dos dados;</p> <p>d) Devolver a informação a empresa;</p> <p>e) Nasce o processo de consultoria e assessoria;</p>	<p>O meu trabalho de consultoria é de curto prazo.[...]Coisa de no máximo três meses de trabalho. Eu faço primeiro um diagnostico da situação comercial da empresa, em cima do diagnostico eu faço uma análise do diagnostico, uma estratificação das informações da analise da empresa, e, depois que eu tiver isso concluído, com os resultados na mão, eu devolvo a informação pra empresa e ali nasce o processo de consultoria e acessória. Tanto na consultoria do processos, dar apoio aos processos comercial da empresa, tanto também fazer um trabalho de apoio e capacitação e treinamento das forças de vendas. [...]</p>
9	<p>a) Diagnóstico nas três esferas da empresa;</p> <p>b) Identificação dos pontos que estão corretos da empresa e os pontos que precisam ser melhorados;</p> <p>c) Apresentação do diagnóstico;</p> <p>d) Reuniões semanais e acompanhamentos mensais;</p> <p>e) Identificação de Indicadores;</p> <p>f) Levar os donos para um local distante da empresa;</p> <p>g) Fechar o orçamento se atender as expectativas da empresa.</p>	<p>Na verdade, ela tem todo um cronograma, no começo a gente faz um diagnóstico, nas três esferas: um diagnóstico econômico, e a base dele é a apuração do D.R.E. (Demonstrativo do Resultado do Exercício), depois é feito a apuração do fluxo de caixa atual projetado, que é a análise financeira, e depois fecha com o balanço patrimonial da empresa. Então a gente faz esse primeiro diagnóstico para avaliar o lucro da empresa através do resultado econômico, a analise financeira através do fluxo de caixa, e a situação patrimonial através do balanço patrimonial. Isso é o inicio do trabalho da gestão empresarial. [...] Feito isso, a gente já consegue identificar os pontos que estão corretos da empresa, e principalmente os pontos que precisam ser melhorados. Por exemplo, se na analise a gente notar que existe algum ponto que necessita ser melhorado, a gente age imediatamente.[...]Caso contrário, depois da apresentação do diagnóstico, a gente faz reuniões semanais e acompanhamento mensal, faz a identificação de alguns indicadores, geralmente indicadores da área comercial, produção e compras, logística e área financeira, senta com a diretoria pra definir o planejamento estratégico da empresa. Geralmente o planejamento é pra 5 anos. Então a gente define o negocio, missão, visão e valores, princípios e atitudes, faz a matriz swot, pontos fortes, fracos e ameaças, pega o pessoal e leva pra um final de semana, um local distante da empresa, para o pessoal pensar a empresa durante os próximos 5 anos.[...] A gente só fecha o orçamento, se atender as expectativas do dono.[...] Então, fez o diagnóstico, faz o planejamento estratégico, faz o orçamento empresarial, e você já tem os indicadores para monitorar. Aí semanalmente a gente faz uma revisão de caixa, e mensalmente uma reunião para revisar o orçado e o realizado. [...]</p>

Continuação.

Continuação.

Consultor	Síntese das Respostas	Respostas dos Consultores
10	a) Identificar o problema que o proprietário informou; b) Diagnóstico prévio; c) Atualização do novo cenário; d) Estabelecimento dos parâmetros para o plano de ação.	A primeira etapa é identificar o problema que o proprietário, ou a pessoa diretamente envolvida possa me passar de forma com que eu entenda, a partir de ter um entendimento do problema, eu passo a fazer um diagnóstico prévio para verificar se o tamanho ou as atividades estão dentro daquela idéia inicial dele, atualiza-se o novo cenário, e então caso for efetivarmos a atividade, então se estabelece dentro do parâmetro o que foi definido.[...]São as pessoas em geral que mais me procuram, por função da aposentadoria [...]. Ela é uma consultoria Full-time, e é por projetos, projetos de problemas e soluções dentro das empresas.

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

De acordo com os dados elencados pela pesquisa, foi possível identificar neste estudo, as etapas seguidas pelos consultores no processo de consultoria.

Para Block (2001) a consultoria empresarial possui cinco etapas a serem seguidas, são elas: primeira etapa: entrada e contrato. Segunda etapa é a fase de coleta de dados e diagnósticos. Terceira etapa: *feedback* e plano de ação. Quarta etapa: implementação do plano de ação, e por fim, a quinta e última etapa denominada pelo autor de extensão de reciclagem ou término.

De acordo com as entrevistas realizadas, foi possível perceber que os consultores 1, 2, 3, 7 e 10 dinamizam suas consultorias aproximadamente nos padrões citados por Block (2001).

Porém, ao mesmo tempo analisando as entrevistas, a pesquisadora chegou a conclusão que cada consultor executa as etapas da sua consultoria conforme a sua área “pede”, ou seja, o CNSR 4 por exemplo, citou que sua consultoria de plano de negócios pede vários diagnósticos até conseguir montar o plano de negócio convincente com aquela empresa:

[...] a maioria de minhas consultorias possuem caráter de assessoria. Assessoria a doc, ou seja, para aquela finalidade. Então a minha assessoria é para elaboração dos planos de negócios, ou planejamento financeiro. É necessário fazer a elaboração de uma pesquisa de mercado, elaboração da pesquisa de mercado, elaboração das estratégias de marketing, elaboração de uma visão estratégica diante da filosofia da empresa, uma análise das variáveis internas e externas e com base nisso, é feito as projeções financeiras e é analisado se há viabilidade ou não do negocio” Ou seja, a única consultoria apresentada na pesquisa que possui as etapas a serem executadas diferentes da teoria apresentada pelo autor.

Os demais consultores citaram a importância de primeiramente encontrar o real problema que “assombra” aquela empresa. Conforme o CNSR 5:

[...] Primeiro, nós começamos a fazer um processo de aprendizagem juntos. A gente faz um planejamento. Eu procuro escutar muito o cliente, saber onde ele quer chegar. Faço as intervenções necessárias nesse processo, e começo a munir meu cliente de todo tipo de informação atualizada, seja por e-mail, seja de que forma for... conteúdos, passo muito material para ele ler, para ele estudar, para ele se atualizar[...]

O CNSR 10 disse ter uma metodologia diferente a CNSR 5, porém com uma ideia similar de identificar o problema do cliente, onde ele fala: “A primeira etapa é identificar o problema que o proprietário, ou a pessoa diretamente envolvida possa me passar de forma com que eu entenda, a partir de ter um entendimento do problema, eu passo a fazer um diagnóstico prévio para verificar se o tamanho ou as atividades estão dentro daquela idéia inicial dele[...].”

O CNSR 8 defende a ideia em sua consultoria, de um cliente levantar um problema a ele, o seu primeiro passo é analisar como está a área comercial da empresa, pois:

[...] As vendas, na minha opinião, são o alicerce de uma empresa. Ou seja, uma empresa se ela possui um departamento de vendas bem organizado, ela consegue reestruturar os outros departamentos, um financeiro por exemplo..., agora se ela não possui um departamento de vendas bem organizado, desfalcado... ela possui um grande problema, pois sem o setor que produz, como ela irá se manter? Sem as vendas, não tem o que organizar! A empresa não sobrevive!”

E em suas etapas do diagnóstico, ele destacou: “[...] Eu faço primeiro um diagnostico da situação comercial da empresa, em cima do diagnostico eu faço uma análise do diagnostico, uma estratificação das informações da análise da empresa, e, depois que eu tiver isso concluído, com os resultados na mão, eu devolvo a informação pra empresa e ali nasce o processo de consultoria e acessória.[...]”

O CNSR 7 deu relevância nos seus processos de consultoria de tudo depender de cada caso, de cada empresa e a situação em que ela se encontra. em suas palavras: “[...] É preciso se atentar a esses detalhes. [...] Muitos erram, por achar que o que deu certo em um local, pode ser aplicado da mesma forma em outro. É praticamente impossível o que ser bom para um local, ser bom para outro. No processo de aprendizagem por exemplo, existem pessoas que aprendem de uma forma, e entra um consultor querendo implementar algo que ele implementou em outra empresa, não é porque deu certo lá que vai dar certo ali! Não existe fórmula mágica, não existe um padrão aplicável!”

e) Público Atendido;

Neste capítulo será apresentado os ramos das empresas que os consultores vêm atuando no desempenho de suas atividades.

Quadro 7: Público que os consultores atendem.

Consultor	Público Atendido
1	Atua em grandes indústrias.
2	Agronegócio, Indústria Metalúrgica, Indústria de Serviços, têxtil e transportes.
3	As principais empresas que eu atuo são do ramo têxtil, mas também venho atuando com indústrias metalúrgicas, já trabalhei com empresas de revestimentos cerâmicos.
4	Qualquer tipo de ramo, qualquer tipo de empresa, qualquer tipo de porte
5	Grande maioria prestadoras de serviços e micros e pequenas empresas.
6	Segmento de serviços, recuperação de motores, empresas da área mineradora, carvão, empresa do ramo de instalação de tanques, estruturas metálicas, empresas de embalagens e etc.
7	Indústria, manufatura, serviço e varejo, em tudo o que há operações.
8	Qualquer segmento de médio e pequeno porte. Empresas que trabalham com 30, 40 funcionários.
9	Indústria, prestadores de serviço e comércio.
10	Área metalúrgica e manutenção automotiva.

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

O Quadro 5 teve o objetivo de demonstrar as áreas que os consultores atuam em suas atividades. É possível perceber, que de todos os segmentos apresentados o mais citado entre os consultores foi a área de indústria. Dos dez consultores entrevistados, nove atuam em prestadores de serviços, e apenas um atua em empresas comerciantes de seus próprios produtos. Dos 10 entrevistados, sete atuam em empresas industriais. Apenas três consultores citaram que atuam em diversos setores. O CNSR 4, 7, e 8 disseram atuar em qualquer ramo, pois as atividades que desempenham atendem a diversos setores. O CNSR 4 deu a relevância: “Como atuo com plano de negócios e assessorando a área financeira, toda empresa pode e deve ter o seu plano de negócio.”

O CNSR 7 complementou: “Flexibilizei! Depois que eu flexibilizei a minha área, “chove” cliente para mim atender. Como eu trabalho em tudo que há operações, eu atuo desde o desenho de um novo layout de uma indústria até as atividades rotineiras de um consultório médico.” Os CNSR 2,3 e 10 citaram o ramo da metalúrgica em comum.

Esse aspecto tornou-se interessante na pesquisa, por demonstrar um dado intrínseco ao conteúdo da pesquisa: a demanda significativa das áreas de prestação de serviço a procura de consultoria. Principalmente os consultores que executam a consultoria como uma atividade secundária.

O CNSR 6 disse que hoje atua somente auxiliando a empresa da filha, mas que quando atuava diretamente na consultoria, raramente foi procurar empresas para atuar no ramo. Sofria mais no começo, onde ninguém conhecia o seu trabalho. O CNSR 8 que se diz iniciante na atividade apoiou a resposta do CNSR 6, “Como estou começando agora, então os clientes não me conhecem! É necessário que eu saia para levar meus cartões e apresentar-me as empresas, então está sendo mais difícil de início mesmo, porém, até agora de quatro empresas que ofereci a consultoria, todas as quatro aceitaram o convite e fechamos negócio.”

O CNSR 2 como atua há mais tempo no ramo citou a sua satisfação nos fechamentos de negócios dizendo: “Hoje a minha taxa de conversão está boa. Fiz os cálculos esses dias, cerca 92 á 98% dos negócios fechados.”

F) Métodos Utilizados para promover a aprendizagem

Neste capítulo será apresentado os métodos utilizados pelos consultores para a apropriação do conhecimento que os mesmos possuem.

Quadro 8: Métodos para Aquisição do Conhecimento.

Consultor	Síntese das Respostas	Método Utilizado pelo Consultor
1	a) Livros; b) Buscando Técnicas;	Aprende com livros, buscando as técnicas para intervir entre cliente e fornecedor. [...]
2	a) Muita Leitura; b) Vídeos; c) Seminários; d) Congressos, e) Especializações e etc.	Muita leitura, vídeos, seminários, congressos, especializações, enfim, o que tiver na área a gente procura.
3	a) Estudo; b) Cursos; c) Leitura;	Eu estudo. Hoje como trabalhamos em áreas das empresas onde se atuam pessoas, a gente tem que ter um alcance um pouco além do conhecimento técnico específico, então eu procuro sempre me atualizar com cursos, e com leitura e com coisas que venham me agregar e auxiliar a lidar com pessoas que é o mais difícil.
4	a) Espelhar-se no que é referencia; b) Acompanhar o que é exigido pelos órgãos de fomentos; c) Leitura;	Eu costumo me espelhar naquilo que é referencia tanto nacional quanto internacional. Eu procuro utilizar o que é top para poder me espelhar e utilizar como referencia. Ou seja, minhas aulas por exemplo eu costumo da-las utilizando estudos de casos, e estudos de casos são referencias da universidade de Harvard. E para meus trabalhos eu sempre procuro acompanhar aquilo que é exigido pelos organismos de fomentos, leis e etc., sempre com leitura para se atualizar.
5	a) Experiência; b) Capacitação; c) Estudos;	Para ser um bom consultor, eu penso que temos que ter dois pontos fundamentais: o primeiro é a experiência, as pessoas validam muito. Um consultor não pode parar de estudar, ele tem que estar sempre se atualizando, a capacitação do consultor tem que ser constante.

Continuação.

Continuação.

Consultor	Síntese das Respostas	Método Utilizado pelo Consultor
6	a) Fazer cursos; b) Pós Graduação; c) Treinamentos Externos; d) Especialização na área; e) Participação em muitas auditorias; f) Experiência;	Fazer vários cursos para entender e aprender as normas, e apareceu o primeiro desafio de certificar a primeira empresa, que foi a Rio Deserto. Pós graduação, treinamentos externos, especialização nessa área, participação em muitas auditorias, e principalmente trabalhando no dia-a-dia, a experiência ela ensina muito também.
7	a) Ensinando; b) Leitura; c) Filmes; d) Palestras; e) Conversas; f) Escuta muita gente;	Eu aprendo ensinando. Se eu quiser aprender mais rápido, basta eu ensinar. Leitura, filmes, palestras, conversas... converso com muita gente, eu escuto muita gente.
8	a) Experiência; b) Fundamentação com principais autores da literatura; c) Internet; d) Palestras; e) Ensinando;	Um dos métodos que eu uso é a experiência que a gente possui de campo, outro método, é não fundamentar com toda a literatura, mas fundamentar-se com autores principais, no meu caso, na área comercial. Outro caminho de busca, seria a internet, que a gente aprende, ir empalestras, e até a própria sala de aula nos capacita também. [...]
9	a) Leitura; b) Artigos; c) Qualificações; d) Especialização;	Leitura, acompanhamento de artigos, qualificações. Agora recentemente eu conclui uma especialização pela instituição Getúlio Vargas. Mas o principal: Leitura. [...] O aperfeiçoamento ele é contínuo e não tem como parar. [...]
10	a) Literatura teórico – científica; b) Livros; c) Apostilas; d) Trabalhos Acadêmicos; e) Artigos; f) Experiência; g) Ouvir bastante pessoas que passaram por alguma experiência; h) Estudos; i) Cursos;	Eu tenho duas fontes que são bem pontuais. Uma delas é a fonte teórico - científica, baseado em alguns princípios, por exemplo, o sistema Toyota de produção, no sistemas de controles que são acadêmicos. Livros, apostilas, trabalhos já desenvolvidos e publicados como artigos, trabalhos acadêmicos disponibilizados na internet. E a outra fonte é a fonte da experiência, a fonte empírica. Eu também ouço bastante práticas elaboradas, de cases parecidos, ouço bastante quem já tem essa realidade, já participou dessa realidade, para verificar se tem uma harmonia clara em todos os aspectos da parte teórica, ou se há alguma divergência. Se há, a gente analisa, para ver se aquela teoria se encaixa naquela situação ou realidade ou se há a possibilidade de mudar a realidade para encaixarmos naquela teoria.[...] Continuo sempre estudando.[...] Além de cursos que a gente participa.[...]

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

De acordo com a pesquisa, o primeiro ponto a ser levantado como relevante é que todo consultor citou que aprende com muita leitura. O CNSR 8 por exemplo, citou que procura ler bastante informações através da internet e que não procura se basear em toda literatura disponível que há sobre o assunto: “[...]outro método, é não fundamentar com toda a literatura, mas fundamentar-se com autores principais, no meu caso, na área comercial. [...]” ; O CNSR 9 complementa: “[...]Leitura, acompanhamento de artigos, qualificações. [...]”

O segundo ponto que todos levantaram em comum, é que nas opiniões citadas em geral, um consultor tem que sempre estar se atualizando, ou seja, tendo capacitações constantes. O CNSR 9 ainda defende que “[...] O aperfeiçoamento ele é contínuo e não tem como parar. [...]”E de acordo com a mesma ideia, a CNSR 5 também ressalta: “[...] Um consultor não pode parar de estudar, ele tem que estar sempre se atualizando, a capacitação do consultor tem que ser constante.[...]”

Os CNSR 5, 6, 7, 8 e 10 também elencaram a leitura como algo imprescindível, porém citaram a experiência como um atributo muito importante. Conforme o CNSR 7: “Eu aprendo ensinando. Se eu quiser aprender mais rápido, basta eu ensinar.”ACNSR 5 complementa: “[...] Para ser um bom consultor, eu penso que temos que ter dois pontos fundamentais: o primeiro é a experiência, as pessoas validam muito.[...]”

Em contrapartida, O CNSR 6 citou várias formas de aprendizagem, dentre elas: “[...] treinamentos externos, especialização nessa área, participação em muitas auditorias, e principalmente trabalhando no dia-a-dia, a experiência ela ensina muito também. [...]”

Os CNSR 2, 3, 5, 6, 8, 9 e 10 apontaram a qualificação, cursos e especialização como sendo um outro item muito importante para o aprendizado contínuo da consultoria. O CNSR 2 diz que: “[...] congressos, especializações, enfim, o que tiver na área a gente procura.[...]”O CNSR 3 também deixa claro a necessidade de sua especialização: “[...] Hoje como trabalhamos em áreas das empresas onde se atuam pessoas, a gente tem que ter um alcance um pouco além do conhecimento técnico específico, então eu procuro sempre me atualizar com cursos, e com leitura e com coisas que venham me agregar e auxiliar a lhe dar com pessoas que é o mais difícil [...]”

g) Auxílio da Empresa na Aquisição do Conhecimento;

No próximo Quadro, a pesquisa apresentará o método utilizado pelos consultores, para que os mesmos possam auxiliar seus clientes a obter o resultado desejado durante o processo de consultoria. Ou seja, consiste na forma com que o consultor utiliza para poder auxiliar o cliente com o problema levantado.

Quadro 9 Método utilizado para auxiliar através do Conhecimento

Consultor	Síntese das Respostas	Método Utilizado
1	a) Treinamentos; b) Capacitação;	Treinamentos, capacitação para o plano de ação proposto pela consultoria, trabalhando mais no nível tático e operacional. No desenvolvimento de novas unidades, é trabalhado com nível estratégico, porém no dia-a-dia é trabalhado operacional.
2	a) Data-show; b) Reuniões; c) Repasse á gestão; d) Repasse aos funcionários;	A metodologia depende de empresa para empresa, e depende do projeto da consultoria. Existem empresas que você utiliza diversos tipos de mídia, o recurso de data show, ou existem reuniões onde é validado informações em cima de relatórios, validando resultados, passando para a gestão e da gestão é repassado aos funcionários, volta para a gestão mensura resultados, enfim, não existe uma formula pronta para isso, cada caso é um caso.
3	Não respondeu	Não respondeu.
4	a) Se espelhar no que é referencia; b) Utilizar o que é reconhecido como 'TOP' para trabalhar	Eu costumo me espelhar naquilo que é referencia tanto nacional quanto internacional. Eu procuro utilizar o que é top para poder me espelhar e utilizar como referencia.
5	a) Planejamento; b) Escutar o cliente; c) Entender o cliente; d) Enviar várias informações do que ele está interessado;	Primeiramente, nós começamos um processo de aprendizagem juntos, nós fizemos um planejamento e eu procuro escutar muito o cliente e ver onde ele pretende chegar, depois eu começo a munir meu cliente de informações atualizada, seja por e-mail ou de que forma for para que ele esteja seguro de onde veio as informações e a troca de conhecimentos mais constante.
6	a) Leva a sua metodologia; b) A empresa da a metodologia; c) O consultor uni com a metodologia dele;	Dependendo da empresa, você leva a sua metodologia e aplica a ela de acordo com o que ela pediu, ou dependendo da empresa, ela te dá uma sugestão do que quer e você uni com sua metodologia e aplica.
7	a) Conversa; b) Reunião; c) Palestra; d) Treinamento; e) Viagens;	Conversa, reunião, palestra, treinamento. Á cada empresa, uma forma. Viagens, visitas em outros lugares. (Alguns aprendem porque viram em outro local).
8	a) Treinamentos; b) Casos práticos; c) Palestras; d) Simulações de vendas;	Através dos treinamentos de vendas, casos práticos, palestras, simulações de vendas,e todos os ensinamentos trazer para a realidade do aluno para que ele possa entender melhor.
9	a) Planejamento Estratégico participativo; b) Tudo é formalizado; c) Feedbacks; d) Ensinar os funcionários como fazer as atividades;	A característica da nossa consultoria é estruturar o modelo de gestão que existe dentro das empresas, ou seja, é feito o planejamento estratégico para 5 anos, e traçado as metas de acordo com o sonho do dono da empresa, onde ele quer chegar, o quanto ele quer faturar, a porcentagem de lucro, os planos de ação, cronogramas e enfim, nosso planejamento é feito de modo participativo, onde todos da empresa sabem sua posição, e tudo é formalizado em atas, para mais tarde haver um controle. Além da formação desse planejamento, e as análises de caixa, indicadores empresariais, é feito feedbacks e corrigidos o mais rápido possível, ensinando os funcionários a como fazer, o modelo certo, tudo é formalizado e ensinado a maneira correta de desempenhar.

Continuação.

Consultor	Síntese das Respostas	Método Utilizado
10	a) Envolver os funcionários no processo da consultoria; b) Ensinar para eles saberem fazer sozinhos; c) Traçar metas e trabalhar com objetivos; d) Saber onde quer chegar;	É paralelo, sempre paralelo, tanto na questão da implantação de qualquer programa ou qualquer situação, necessariamente tem que ter a participação dos envolvidos da empresa que vão ficar na empresa. Então não sou eu propriamente que faço sozinho a consultoria. Na verdade, eu sou apenas um instrutor da consultoria a ensinar eles a aprenderem. E todos os envolvidos tem que saber! Então aideiaé cada vez mais envolver eles, ensinar eles para que quando eu saia de lá eles continuem.[...] a idéia e essa, para que eu lá, acabe sobrando, e eles saibam fazer sozinhos. A idéia é envolver, é organizar, e trabalhar muito por comprometimento, trabalhar com objetivos, trabalhar com metas, projetos claros. A primeira coisa é saber onde se quer chegar, chegando lá, o que é que se tem que fazer? E todos os envolvidos tem que saberem! [...].

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Diante da pesquisa realizada, os consultores apontaram a metodologia utilizada para obter o resultado que buscavam atingir. Um ponto em comum foi que muitos consultores disseram que a metodologia aplicada depende da empresa/cliente. Os CNSR 2, 6, e 7 afirmam que essa metodologia varia de empresa para empresa. O CNSR 2 diz que: “[...] A metodologia depende de empresa para empresa, e depende do projeto da consultoria. Existem empresas que você utiliza diversos tipos de mídia, o recurso de data show,[...]não existe uma formula pronta para isso, cada caso é um caso.”

O CNSR 7 complementa: “[...] Á cada empresa, uma forma.[...]” O CNSR 6 em sua metodologia: “[...] Dependendo da empresa, você leva a sua metodologia e aplica a ela de acordo com o que ela pediu, ou dependendo da empresa, ela te dá uma sugestão do que quer e você uni com sua metodologia e aplica. [...]”

O CNSR 4 disse: “[...] Eu costumo me espelhar naquilo que é referência tanto nacional quanto internacional. Eu procuro utilizar o que é top para poder me espelhar e utilizar como referência, por exemplo, as minhas aulas, eu procuro me basear pelo estilo das aulas de ‘HARVARD’ que é através de cases [...]” O CNSR 8 também deu vários exemplos de como é sua metodologia para que a empresa melhor filtre o conhecimento necessário: “[...] Através dos treinamentos de vendas, casos práticos, palestras, simulações de vendas,e todos os ensinamentos trazer para a realidade do aluno para que ele possa entender melhor. [...]”

O CNSR 10 disse ter várias formas para ensinar a empresa cliente, porem o consultor citou um quesito importante: “[...] tanto na questão da implantação de

qualquer programa ou qualquer situação, necessariamente tem que ter a participação dos envolvidos da empresa que vão ficar na empresa. [...]”E finalizou o seu método: “[...] A idéia é envolver, é organizar, e trabalhar muito por comprometimento, trabalhar com objetivos, trabalhar com metas, projetos claros. A primeira coisa é saber onde se quer chegar, chegando lá, o que é que se tem que fazer? E todos os envolvidos tem que saberem! [...]”. O CNSR 5 disse que inicialmente é necessário começarem um processo de aprendizagem juntos: “[...]nós fizemos um planejamento e eu procuro escutar muito o cliente e ver onde ele pretende chegar, depois eu começo a munir meu cliente de informações atualizada, seja por e-mail ou de que forma for. [...]”

h) Atributos importantes para as empresas evoluírem e superarem seus desafios;

Nesta etapa será apresentado os atributos mais importantes para as empresas elencados pelos consultores em suas respectivas opiniões, para que uma organização possa superar seus desafios, evoluir e continuar crescendo.

Quadro 10: Atributos importantes elencados pelos Consultores

Consultor	Síntese das Respostas	Atributos
1	a) Conhecimento; b) Compartilhar; c) Habilidade pessoal; d) Evitar “tecnologia de bolso”.	Teórico, tem que ter conhecimento, saber compartilhar esse conhecimento, ter habilidade pessoal para saber trabalhar com as pessoas. Fundamental, evitar que essa ‘tecnologia de bolso’ prejudique no trabalho.
2	a) Cultura organizacional voltada a transformação; b) Cultura organizacional empreendedora e inovadora;	Tem que ter na realidade uma mentalidade ou uma cultura organizacional voltada para a transformação, pois no momento em que estamos passando de instabilidade econômica, de mudança de cultura nacional voltada para empreendedorismo e inovação não podemos ter uma mentalidade retrograda. Então ela tem que ter uma cultura organizacional hoje em dia completamente voltada ao empreendedorismo e inovação em qualquer área que for.
3	a) Aprender a lidar com pessoas; b) Controle absoluto dos processos e do financeiro; c) Controle das entradas e saídas;	Eu acho que hoje temos que aprender a lidar com pessoas, pois no meu ver esse é um item mais complexo que existe dentro de uma organização, e conseguir ter um controle absoluto do processo e do seu financeiro, manter um bom controle sobre as entradas e as saídas, ela consegue se sair bem no mercado.
4	a) “afinada” com aquilo que é exigência no mercado.	Ela tem que estar afinada com aquilo que é a exigência do mercado, sempre de olho nas tendências pois ninguém advinha futuros.

Continuação.

Continuação.

Consultor	Síntese das Respostas	Atributos
5	a) Inovação; b) Agregar valor; c) Conhecer seu cliente; d) Estar nas redes sociais; e) Ter canal de relacionamentos e pós venda.	Eu acho que ela precisa trabalhar inovação, agregação de valor, conhecer o seu cliente, saber qual a necessidade dele, precisa estar nas redes sociais, ter canal de relacionamentos com o cliente, um pós-venda, pois o cliente está muito infiel.
6	a) Conhecimento; b) Humildade; c) Trabalhar em equipe; d) Saber falar, ouvir e comentar; e) Atuar em momentos até mesmo como um psicólogo; f) Conhecimento em várias áreas.	Conhecimento, ter humildade, saber trabalhar em equipe, habilidade de saber falar, ouvir e comentar, atuar na empresa em determinados momentos como um psicólogo da gestão da empresa. Ele tem que ter conhecimento em varias áreas, e saber que eu estou aqui para ensinar, e vai chegar um momento que eles vão aprender e eu vou me retirar. Isso é consultoria.
7	a) Posicionamento; b) Estratégico; c) Cooperação.	Posicionamento estratégico, pois se tiver cooperação certa naquilo que se esteja fazendo, dificilmente dará errado.
8	a) Equipe de vendas competente. b) Competência; c) Vendas = receita.	Nem uma empresa consegue fazer um bom trabalho se não tiver uma equipe de vendas competente. Eu sempre parto do principio de que a área de vendas é a locomotiva da empresa, ou seja, se a área de vendas não funcionar, a empresa também não funciona. [...] Então numa consultoria, eu sempre bato nessa tecla, pergunto: Como esta tua equipe de vendas? Porque: as vezes eu tenho produção de sobra mas não tenho gente competente para transformar essa produção em dinheiro. [...] Pra mim ter receita eu tenho que ter uma equipe de vendas organizada. [...]
9	a) Conhecimento sistêmico; b) Analisar a empresa nas três esferas; c) Ter multi-funções; d) Ser muito bom no que faz.	É necessário ter o conhecimento sistêmico, como funciona a empresa, como funciona a economia, como funciona o seu segmento, as particularidades do seu segmento, mas precisa também saber analisar a empresa em suas três esferas [...], e sempre atento as leis de legislação.[...] Então assim, você tem que ter multi-funções, ser polivalente. Você tem que ser muito bom no que você faz, mas você tem que saber discutir com propriedade as outras áreas.
10	a) Conhecimento; b) Conhecimento de todas as áreas, departamentos, tecnologia...; c) Espírito Arrojado; d) Perfil Inovador; e) Visão de Futuro.	São vários atributos que cada um depende de uma realidade, ou muitas vezes de um momento. Mas, o primeiro deles é o conhecimento. Conhecimento é importante dentro de todas as áreas, todos os departamentos, de todos os envolvidos. Conhecimento da tecnologia. Conhecimento da informação, estar atualizado [...] E o segundo é o espírito arrojado, inovador, buscar esse novo perfil. É uma questão de estar na frente, uma questão de ter uma visão la na frente. Ou seja um, é a questão do conhecimento, a questão técnica, e o outro é a questão de comportamento, o querer. [...]

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Os atributos acima foram elencados pelos consultores em suas respectivas opiniões como itens importantes e que não podem faltar para uma

empresa evoluir e continuar a crescer. O item em comum em que todos deram prioridade foi o Conhecimento.

Alguns consultores entre eles, os CNSR 6, 9 e 10 além do conhecimento que os funcionários e a empresa precisam ter, ressaltaram o conhecimento em várias áreas como item importante para a empresa superar desafios. O CNSR 9 ainda complementa: “[...] Então, você tem que ter multi-funções, ser polivalente. Você tem que ser muito bom no que você faz, mas você tem que saber discutir com propriedade as outras áreas. [...]”

O segundo item mais comentado pelos consultores foi a habilidade de trabalhar o fator humano dentro das organizações, visto por alguns consultores até mesmo como um desafio organizacional para muitos gestores, em especial os consultores 1, 3, 6, e 8, onde o CNSR 3 relata: “[...] Eu acho que hoje temos que aprender a lidar com pessoas, pois no meu ver esse é um item mais complexo que existe dentro de uma organização[...]”. A CNSR 6 também defende que é necessário saber trabalhar em equipe quando diz: “[...] ter humildade, saber trabalhar em equipe, habilidade de saber falar, ouvir e comentar, atuar na empresa em determinados momentos como um psicólogo da gestão da empresa.[...]”.

O terceiro item que mais foi mais relatado foi a cultura organizacional transformadora e a cultura aberta a novas ideias. Os consultores que opinaram sobre a cultura organizacional foram: 2 e 10. Onde o CNSR 2 na entrevista diz: “[...] Tem que ter na realidade uma mentalidade ou uma cultura organizacional voltada para a transformação, pois no momento em que estamos passando de instabilidade econômica, de mudança de cultura nacional voltada para empreendedorismo e inovação não podemos ter uma mentalidade retrograda.[...]”

Os consultores 4, 5 e 10 ressaltaram a importância da inovação, onde o CNSR 4 fala: “[...] Eu acho que ela precisa trabalhar inovação, agregação de valor, [...]” e o CNSR 5 complementa: “Ela tem que estar afinada com aquilo que é a exigência do mercado, sempre de olho nas tendências pois ninguém advinha futuros.”

i) Barreiras que impedem resultados da consultoria;

Nessa próxima etapa, a pesquisa apresenta as principais barreiras elencada pelos consultores, que existem num processo de consultoria, que dificultam a realização e execução dos planos de ação proposto pelos mesmos.

Quadro 11: Barreiras que impedem os resultados da consultoria.

Consultor	Síntese das Respostas	Barreiras
1	a) Cultural; b) Costumes e Rotinas; c) Resistência;	Cultural. Quando o funcionário é acostumado a fazer algo de algum jeito, e é necessário mudar e ele não entende que é necessário mudar, ele fica muito resistente, dificultando o projeto da consultoria.
2	a) Cultura; b) Disposição mudança; a	Cultura, só isso. Se ela não esta disposta a mudança, não adianta.
3	a) Custo; b) Mudança; c) Avaliação;	A principal barreira é custo. Por exemplo, uma mudança que é necessário implementar em um setor em que é necessário esse setor parar durante uma semana para se mudar o seu arranjo físico, a empresa avalia muito bem esse custo para conseguir implementar essa mudança. Pois se isso for feito em um momento em que a sua demanda é grande, essa mudança pode impactar diretamente no seu financeiro.
4	a) Barreiras culturais; b) Mudança; c) Cultura aberta a mudança; a	Barreiras culturais, pois mudança exige uma cultura aberta a mudança. E se não tiver, não ocorre.
5	a) Barreira cultural; b) Empresas familiares; c) Tradições, costumes;	A barreira mais comum é a barreira cultural, e principalmente empresas pequenas, vai passando de pai para filho e assim vai... e dentro delas há muitas tradições ou costumes onde as pessoas se negam a mudar.
6	a) Barreiras culturas; b) Mudança; c) Cultura;	A barreira mais comum é a barreira cultural, e principalmente empresas pequenas, vai passando de pai para filho e assim vai... e dentro delas há muitas tradições ou costumes onde as pessoas se negam a mudar.
7	a) Não querer mudar; b) Resistência; c) Acomodação.	Muitas vezes são as pessoas que não querem mudar, as que são resistentes, ou algumas outras acomodadas.
8	a) Resistência; b) Não entender, gera resistência.	Resistência das pessoas. Às vezes porque não entenderam, gera resistência.
9	a) Falta de apoio da direção; b) Consentimento; c) Autonomia; d) Desarme; e) Cooperação; f) Objetivo.	A falta do apoio da direção. [...] É necessário que a direção chame o pessoal inicialmente e passe que a situação não esta legal, e que a partir de hoje a consultoria tem autonomia para fazer as mudanças necessárias na empresa, aí aquele pessoal que boicota o trabalho já se desarma, ou aquele funcionário que não esta a fim de cooperar, acaba cooperando ou muitas vezes migrando para outra empresa. É nosso pré-requisito que a empresa tenha essa atitude inicial. Ou em muitos casos, quando os cálculos dos números apresentados a direção são muito metódicos ou filosófico, dificultando o entendimento dos gestores, nestes casos, eles não abraçam a causa, a nossa consultoria trabalha com tudo mais objetivo para evitar essas situações.
10	a) Quebrar paradigmas; b) Medo da Mudança; c) Pessoas não são contra mudanças, são contra ser mudadas; d) Questão cultural.	Primeiro, precisamos quebrar paradigmas. Ou seja, “eu faço isso a vinte anos e deu certo, porque mudar agora?”o medo da mudança.[...] As pessoas não são contra mudanças, eles são contra a ser mudados![...] Hoje existem contratos que as pessoas querem que mudem alguma coisa, mas da maneira deles. Eles querem que mudem a empresa do modo deles, porque eles acham que a empresa é ele. [...] Tem que ser do estilo dele. [...] Questão cultural. [...] Se as pessoas não querem não tem jeito, você até pode executar, mas se

		você sair acabou! [...]
--	--	-------------------------

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Durante a entrevista os consultores citaram diversos fatores que inibem os funcionários de executar o plano de ação proposto para resolver o problema de uma empresa cliente. De todos os comentários, entre 10 entrevistados, 7 citaram como sendo uma das piores objeções as barreiras culturais e o medo da mudança. Os outros 3 consultores citaram questões como: custo, falta de apoio da direção, resistência, tradição, costumes e acomodação.

Entre os consultores que opinaram a respeito das barreiras culturais, o CNSR 2 e 4 deixaram claro que a falta de cultura aberta a mudanças basta. Se não tiver, não funciona. O CNSR 5 fala da dificuldade que teve com empresas familiares: “A barreira mais comum é a barreira cultural, e principalmente empresas pequenas, vai passando de pai para filho e assim vai... e dentro delas há muitas tradições ou costumes onde as pessoas se negam a mudar.” O CNSR 10 seguindo a mesma linha de raciocínio, diz que é obrigada a romper paradigmas dentro da empresa, quando se trata da questão cultural quando propõe: “Primeiro, precisamos quebrar paradigmas. Ou seja, “eu faço isso a vinte anos e deu certo, porque mudar agora?”o medo da mudança.[...] As pessoas não são contra mudanças, eles são contra a ser mudados! [...]”

O CNSR 8 diz que as vezes, quando as pessoas não entendem a necessidade da consultoria dentro da organização, as mesmas tornam-se resistentes. Quando se trata de custos, o CNSR 3 relata que ouve objeções dos níveis táticos, e não só do nível operacional: “[...]Por exemplo, uma mudança que é necessário implementar em um setor em que é necessário esse setor parar durante uma semana para se mudar o seu arranjo físico, a empresa avalia muito bem esse custo para conseguir implementar essa mudança. Pois se isso for feito em um momento em que a sua demanda é grande, essa mudança pode impactar diretamente no seu financeiro.”

j) Tipos de Objeções;

O Quadro a seguir tem o objetivo de demonstrar os tipos de objeções que os consultores mais costumam ouvir quando apresentam o plano de ação que implique em mudança ou qualquer outra situação para resolver o desafio que a consultoria lhe impõe.

Quadro 12: Tipo de Objeções

Consultor	Síntese das Respostas	Tipos de Objeções
1	<ul style="list-style-type: none"> a) Isso não vai dar certo; b) Já tentaram antes; c) Saber qual a prática que deu certo; d) Adequar a linguagem técnica; 	Isso não vai dar certo! Já tentaram antes... e o desafio do consultor nessa etapa é saber como que colocaram em pratica antes, e se algum funcionário teve uma idéia, ver como colocar em pratica essa idéia. Adequar a linguagem técnica utilizada pelos superiores a linguagem simples dos demais funcionários, pois a base de idéia nada funciona. O fundamental da consultoria é saber medir, parametrizar a situação anterior e compara-la com a situação atual ou sua projeção futura vendo suas diferenças ou contribuições.
2	<ul style="list-style-type: none"> a) Falta de tempo; b) Poucas objeções; c) Foco no problema; d) Solução = ganhos; e) Taxa de conv. De vendas satisfatória; f) Idade = pouca experiência. 	Falta de tempo, eu não tenho tempo para fazer as coisas de uma forma diferente. Mas em geral, elas são poucas. Pois antes de apresentar um projeto a empresa você estuda a empresa, e quando você chega com idéia, você já esta focado no problema, então você apresenta uma solução que ira ter ganhos para essa empresa. Hoje a minha taxa de conversão de venda esta em volta de 80% á 90% e quando não fecho um negocio em consultoria é pelo motivo da idade, onde o cliente assimila a minha pouca idade com pouco tempo de experiência.
3	<ul style="list-style-type: none"> a) Custo e tempo. b) Momento certo para executar mudança. 	Custo e o tempo. Pois se não tiver como fazer aquela mudança naquele determinado momento, se faz necessário ver o momento certo para que seja executada essa mudança.
4	<ul style="list-style-type: none"> a) Sempre fizemos assim e sempre deu certo. 	Sempre fizemos assim e sempre deu certo.
5	<ul style="list-style-type: none"> a) Sempre fizemos assim; b) Neutralizar a objeção. 	Nós sempre fizemos assim,ou sempre deu certo. É necessário dizer ao empresário: pode ficar tranqüilo, vai dar certo, nós estamos com você, não vai ser mexido no que é tradicional fazem toda diferença nessa hora.
6	<ul style="list-style-type: none"> a) Encontrar obstáculos; b) Quando não fica claro o papel do consultor dentro da empresa; c) Envolver as pessoas no processo de mudança; 	Quando você é contratada pela organização, você encontra obstáculos sim as vezes na parte tática ou operacional, mas quando não fica claro qual o papel do consultor dentro da empresa. Mas quando você é contratada pela alta direção e as pessoas sabem o porque você esta ali, e você envolve as pessoas diretamente no processo de mudança é muito mais fácil trabalhar
7	<ul style="list-style-type: none"> a) Ser da região; b) Duvida em relação ao sigilo das informações; 	Ser da região, normalmente essa idéia de que santo de casa não faz milagre varias pessoas levam a sério.[...] Duvida com relação ao sigilo das informações.
8	<ul style="list-style-type: none"> a) Custos, valores; b) Acham caro; c) Tempo de realização e local onde será realizado; 	A primeira entraria como custo, valores. Acham caro, o tempo de realização, onde será realizado, se é dentro da empresa ou em outro local. Não querem que utilizarem o local de trabalho, enfim. [...]

Continuação.

Continuação.

Consultor	Síntese das Respostas	Tipos de Objeções
9	a) Sempre foi assim; b) Sempre deu certo; c) Custo; d) Acham caro; e) Preço similar x qualidade;	Sempre foi assim, e a empresa tem 'x' anos e sempre deu certo. E também a relação custo: quando eles olham orçamento da consultoria e dizem, 'ah mas está muito caro' aí tem um outro colega que vai lá e oferta por um outro preço, mas em muitos casos não é aquele profissional que atua da maneira correta, que em muitos casos não mantém o sigilo das informações.[...] Ou seja, as vezes eles aceitam o profissional que oferta o valor menor, mas em contra-partida, depois eles vejam os resultados ruins que vemos por aí.
10	a) Ser mudado; b) Vai dar certo mesmo? c) Medo do desconhecido; d) Neutralizar objeções.	É ser mudado. O medo de saber se vai dar certo mesmo. O medo de desconhecido. Então é necessário falar de alguns cases, e mostrar que pode dar certo. [...]

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

De acordo com a entrevista realizada vários consultores deram os exemplos que mais ouvem de objeções nas empresas atualmente. Entre eles, os consultores 1, 4, 5, e 9 dizem ouvir as mesmas objeções: “sempre foi assim e sempre deu certo.”

O CNSR 1 complementa que quando ouve esse tipo de objeção é importante lembrar: “[...] o desafio do consultor nessa etapa é saber como que colocaram em pratica antes, e se algum funcionário teve uma ideia, ver como colocar em pratica essa ideia.[...]”e ainda complementa na entrevista: “[...]O fundamental da consultoria é saber medir, parametrizar a situação anterior e compara-la com a situação atual ou sua projeção futura vendo suas diferenças ou contribuições. [...]”

A CNSR 5 também demonstrou como neutraliza as objeções que ouve das empresas quando é necessário implementar o plano de ação: “Nós sempre fizemos assim,ou sempre deu certo. É necessário dizer ao empresário: pode ficar tranquilo, vai dar certo, nós estamos com você, não vai ser mexido no que é tradicional fazem toda diferença nessa hora.”O CNSR 10 também contribuiu com as objeções que ele ouve em suas consultorias: “[...]É ser mudado. O medo de saber se vai dar certo mesmo. O medo de desconhecido. Então é necessário falar de alguns cases, e mostrar que pode dar certo. [...]”

Os consultores 3, 8 e 9 apontaram o custo como sendo uma das objeções que eles têm ouvido bastante. O CNSR 9 destaca: “[...]a relação custo: quando eles olham orçamento da consultoria e dizem, 'ah mas está muito caro' aí tem um outro

colega que vai lá e oferta por um outro preço, mas em muitos casos não é aquele profissional que atua da maneira correta, que em muitos casos não mantém o sigilo das informações.[...]O CNSR 3 contribui: “[...] Custo e o tempo. Pois se não tiver como fazer aquela mudança naquele determinado momento, se faz necessário ver o momento certo para que seja executada essa mudança.”

O CNSR 6 e 9 também destacaram a importância do apoio da alta direção para a execução do projeto de consultoria. O CNSR 6 destaca: “Quando você é contratada pela organização, você encontra obstáculos sim as vezes na parte tática ou operacional, mas quando não fica claro qual o papel do consultor dentro da empresa. [...]”. Para evitar situações como estas, o CNSR 9 relata: “[...] É necessário que a direção chame o pessoal inicialmente e passe que a situação não está legal, e que a partir de hoje a consultoria tem autonomia para fazer as mudanças necessárias na empresa, aí aquele pessoal que boicota o trabalho já se desarma, ou aquele funcionário que não está a fim de cooperar, acaba cooperando ou muitas vezes migrando para outra empresa.[...]”

k) Grau de Maturidade dos líderes;

O próximo quadro tem o objetivo de demonstrar o grau de maturidade dos líderes avaliado pelos consultores que prestam/prestaram as atividades naqueles setores.

Quadro 13: Grau de Maturidade dos Líderes

Consultor	Síntese das Respostas	Grau de maturidade avaliado pelos consultores
1	a) Líderes individualistas e sem equilíbrio emocional;	Falta equilíbrio emocional, e muitos líderes hoje são individualistas.
2	a) Dificuldade nos líderes; b) Má comunicação; c) Grande Informalidade;	Hoje tenho enxergado uma certa dificuldade nos líderes, e uma das principais dela é a comunicação, a forma com que você está trabalhando isso dentro das empresas é complicado. Tem empresas que você trabalha com uma formalidade incrível, e tem empresas onde você trabalha em que a informalidade também é muito grande, então essa é a pior deficiência que eu enxergo nos líderes.

Continuação.

Continuação.

Consultor	Síntese das Respostas	Grau de maturidade avaliado pelos consultores
3	a) Deficiência técnica; b) Líderes que sabem lidar com o fator humano; c) Falta de conhecimento técnico, do processo;	Deficiência técnica. Nós temos ótimos líderes num geral das empresas, são pessoas que sabem lidar com o fator humano, mas que tem inabilidade técnica, até por falta de conhecimento muitas vezes, pois temos muitos líderes que são formado dentro das empresas a anos, e foi galgando dentro dos setores, e tem conhecimento da empresa, conhecimento do processo, sabe lidar com pessoas, mas falta a habilidade técnica, o conhecimento empírico ou o que o conhecimento científico.
4	a) Há um grau de maturidade e boa evolução; b) Evolução lenta;	Existe sim um grau de maturidade e até mesmo em evolução, porém, só acho que essa mudança deveria ser um pouco mais rápida, mas está acontecendo sim uma evolução.
5	a) Não há padrão; b) Pessoas mais maduras;	Não há padrão. Pois muitas vezes o dono da empresa é jovem e mais maduro e saber exatamente onde quer chegar ou o contrário, o dono ter um pouco mais de idade e muito bloqueio para mudanças. Mas, hoje tenho encontrado mais pessoas maduras, mesmo porque até uma empresa chegar à decisão de contratar uma consultoria ela está mais madura.
6	a) Líderes sem capacitação e sem qualificações; b) Difícil entendimento de projeto; c) Resistência e medo.	Se em uma empresa onde ela possui um bom RH, e os líderes são bem capacitados ou preparados, eles compram mais a ideia, é mais fácil de se preparar. E nas empresas onde você encontra líderes que não possuem capacitações e estão em cargos de líderes porque foram promovidos mas sem qualificação é mais difícil o entendimento na implantação do projeto. Muitas vezes encontramos resistência, e muitas vezes por medo, porque eles não compreendem a importância e o porquê daquele projeto naquele momento.
7	a) Nível mediano; b) Aprendem errando; c) Região fraca em formação gerencial;	A formação de liderança está num nível mediano, pois a nossa região ainda possuem muitos líderes que aprendem errando.[...] A nossa região não é muito forte em formação gerencial. [...]
8	a) 50% de maturidade; b) Falta preparação;	Numa escala de 0 a 10, eu diria que possui 50% de maturidade. Acho que deve ter mais preparação quando se fala de mudanças.
9	a) Feedback para universidades; b) Mão de obra desinteressada; c) Mão de obra mal qualificada;	Isso vai até um feedback para as universidades, não só a UNESC, mas para o ensino superior do Brasil. [...] Tem o aluno que é interessado, que se dedica, e tem também o aluno que está aqui só de passagem. Então, é essa a mão de obra que vai cair no mercado. Ou seja, eles estão tendo experiências com bons profissionais, mas a maioria são decepções. Pessoal que sai da graduação, pessoal que tem especialização, mas quando você fala de um regime de caixa, o pessoal 'balança'.[...] Então, infelizmente a mão-de-obra que está no mercado, está muito mal qualificada, e não porque as universidades não preparam[...].

Continuação.

Continuação.

Consultor	Síntese das Respostas	Grau de maturidade avaliado pelos consultores
10	a) Dois tipos de maturidades; b) Maturidade profissional; c) Maturidade pessoal; d) Pessoas afoitas; e) Falta de análise do custo/oportunidade.	A questão é que existem dois tipos de maturidades: a maturidade pessoal e a maturidade profissional. Nas empresas onde já tem um certo tempo, onde elas são mais antigas, existe essa maturidade profissional, e ela é mais evidente. Porém elas são mais rígidas também em função da insegurança, em função de serem mais conservadoras. Quando as pessoas são bastante novas, ou são muito jovens, daí o negócio é o contrário, eles são muito afoitos, e também não se analisa o custo /oportunidade, o que se perde por fazer isso? [...] O que eu ganho por fazer isso? [...]

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Nessa questão os consultores puderam opinar de acordo com suas experiências o grau de maturidade dos líderes em sua função de líder e em suas atividades no dia-a-dia. Entre os 10 consultores, 8 levantaram aspectos negativos quanto ao desempenho e função do cargo apenas 2 viram aspectos positivos.

Os consultores 4 e 5 relataram suas experiências. CNSR 4: “Existe sim um grau de maturidade e até mesmo em evolução, porém, só acho que essa mudança deveria ser um pouco mais rápida, mas está acontecendo sim uma evolução.” E o CNSR 5 destaca que não há um padrão exato de se encontrar nas empresas: “[...] Pois muitas vezes o dono da empresa é jovem e mais maduro e saber exatamente onde quer chegar ou o contrário, o dono ter um pouco mais de idade e muito bloqueio para as mudanças. Mas, hoje tenho encontrado mais pessoas maduras, mesmo porque até uma empresa chegar à decisão de contratar uma consultoria ela está mais madura.”

O CNSR 8 avaliou a maturidade dos líderes num nível neutro quando colocou: “Numa escala de 0 á 10, eu diria que possui 50% de maturidade. Acho que deve ter mais preparação quando se fala de mudanças.” E o CNSR 1 pontuou a falta de equilíbrio emocional e o individualismo como sendo um dos piores problemas que ele tem encontrado.

Os demais consultores elencaram alguns pontos negativos que vêm encontrando no mercado. Os CNSRs 2, 3, 6, 9, e 10 elencaram a falta de conhecimento e qualificação dos líderes como um dos principais problemas que têm encontrado atualmente. O CNSR 7 também comentou a respeito da falta de qualificação dos mesmos e ainda completou: “A formação de liderança está num

nível mediano, pois a nossa região ainda possuem muitos líderes que aprendem errando.[...] A nossa região não é muito forte em formação gerencial. [...]

O CNSR 9 também comentou a respeito da formação acadêmica dos líderes: “Isso vai até um feedback para as universidades, não só a UNESCO, mas para o ensino superior do Brasil. [...] Tem o aluno que é interessado, que se dedica, e tem também o aluno que está aqui só de passagem. Então, é essa a mão de obra que vai cair no mercado. Ou seja, eles estão tendo experiências com bons profissionais, mas a maioria são decepções. Pessoal que sai da graduação, pessoal que tem especialização, mas quando você fala de um regime de caixa, o pessoal ‘balança’.[...] Então, infelizmente a mão-de-obra que está no mercado, está muito mal qualificada, e não porque as universidades não preparam[...].”

O CNSR 2 comentou que além da falta de qualificação dos líderes, foi elencado um segundo problema de gestão da liderança: “Hoje tenho enxergado uma certa dificuldade nos líderes, e uma das principais dela é a comunicação, a forma com que você está trabalhando isso dentro das empresas é complicado, pois a informalidade nas empresas hoje é muito grande.”

I) Avaliação do grau de Envolvimento das pessoas;

O Quadro a seguir apresenta a avaliação do grau de envolvimento das pessoas nos objetivos organizacionais pelos consultores.

Quadro 14: Avaliação do grau de Envolvimento das pessoas

Consultor	Síntese das respostas	Avaliação do Consultor
1	a) Muitas pessoas ainda não estão engajadas; b) Falta de tradução de nível estratégico;	Muitas pessoas das organizações em que atuo como consultor, ainda não estão engajadas com os objetivos org. da empresa, pois, se alguém não traduzir o nível estratégico para toda cadeia, eles não conseguiram, é preciso demonstrar ao funcionário como funciona, é preciso traduzir a linguagem do planejamento estratégico para o funcionário para que ele possa saber contribuir com sua parte.
3	Não respondeu.	Não respondeu.
4	a) Houve uma evolução; b) Pessoas mais conhecedoras;	Houve uma evolução, pois as empresas estão melhores do que estavam a 5 anos atrás, e melhor ainda do que a 10 anos atrás, e assim vai. As pessoas também estão mais conhecedoras dos objetivos estratégicos das empresas hoje.
5	a) Pessoas muito envolvidas no processo;	Sempre vi pessoas muito envolvidas no processo de consultoria, em empresas grandes que já trabalhei, pois já trabalhei na rede ancora (uma rede de vendas de autopeças), onde trabalhamos com vários grupos e tudo sempre muito tranquilo.

Continuação.

Continuação.

Consultor	Síntese das respostas	Avaliação do Consultor
6	a) Mapeamento do projeto; b) Colaborador não contribuindo; c) Tentar ganhar o colaborador;	Quando a gente faz um projeto, é apresentado diretamente para quem nos contratou. Então, até ele chegar no momento de ser implantado, ele já foi mapeado e as condições aceitas. O que pode acontecer nesse meio período é encontrarmos algum colaborador que não esteja contribuindo para que isso aconteça, as vezes é preciso chegar até o Rh, para que esse setor converse com esse colaborador, ou até mesmo o próprio consultor tentar ganhar esse funcionário.
7	a) Envolvimento dos funcionários é bom. b) Empresas iniciantes, é necessário conquistar as pessoas.	No caso das empresas em que atuo, o envolvimento dos funcionários é bom. E nas empresas em que estamos começando é necessário conquistar as pessoas que estão lá.
8	a) Consultoria aceita pelos superiores; b) Filosofia da empresa e sua cultura; c) Vareia de empresa para empresa;	Isso vareia de empresa para empresa. Pois, quando você presta uma consultoria para uma empresa em que essa consultoria foi aceita pelos superiores da mesma, os outros também te aceitaram, agora, se você presta consultoria em um local onde os superiores não te aceitaram, os demais farão o mesmo. E isso depende muito da filosofia da empresa e de sua cultura.
9	a) Ver utilidade; b) Sensibilização pelo lado financeiro; c) Resultado; d) Abraçam a idéia; e) Rápido e objetivo; f) Viabilidade e aplicabilidade.	Aquilo que a gente implementa, o empresário tem que ver utilidade naquilo. E a utilidade é sensibilizada pela situação financeira. Ou seja, se você implementou uma ferramenta e viu que ela esta dando resultado, eles abraçam a idéia e começam a fazer, agora, a partir do momento que o calculo é muito filosófico, muito metódico, que não vê o resultado o pessoal não faz.[...] Tem que ser rápido e objetivo. [...] Tem que mostrar pra eles a viabilidade e a aplicabilidade do indicador.
10	a) Método de trabalho por comprometimento; b) Defender a causa; c) Fácil identificação;	[...] O meu método de trabalho, é muito por comprometimento e não por compromisso. Bem na pratica é assim: Por compromisso: - "Fulano, porque estás fazendo isso?" "Porque fulano mandou!" – então sou bem obediente, eu disse pra ele que ia fazer, então eu assumi um compromisso, eu disse pra ele que eu iria fazer. Comprometimento: - "Porque estas fazendo isso?" "Porque isso vai ser melhor, porque isso vai ser isso, porque isso vai dar tal resultado..." então você defende a causa. O compromisso você participa da causa, mas você não defende, você não abraça a causa. O comprometimento você esta fazendo, no comprometimento você é! Você briga por aquilo. Você defende. Isso é fácil de identificar numa empresa, você faz uma pesquisa de compromisso e comprometimento, é só fazer questões do porque você esta fazendo aquilo. [...]

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

O item que em comum entre dois consultores nessa etapa da entrevista foi com os consultores 2 e 8 onde eles comentam que o envolvimento dos funcionários no processo de consultoria vareia de empresa para empresa.

Os CNSR 4, 5, e 7 dizem avaliar o envolvimento das pessoas em suas consultorias como um item de bom indicador. O CNSR 7 diz que sempre foi bom o envolvimento dos funcionários das empresas atuantes, porém quando chega em empresas que irá iniciar o seu trabalho, é necessário conquistar os que estão lá.

O CNSR 6 concorda com o CNSR 7 quando o mesmo diz que é necessário ganhar pessoas no processo de consultoria. Em sua fala, ela destaca: “Quando a gente faz um projeto, é apresentado diretamente para quem nos contratou. Então, até ele chegar no momento de ser implantado, ele já foi mapeado e as condições aceitas. O que pode acontecer nesse meio período é encontrarmos algum colaborador que não esteja contribuindo para que isso aconteça, as vezes é preciso chegar até o Rh, para que esse setor converse com esse colaborador, ou até mesmo o próprio consultor tentar ganhar esse funcionário.”

O CNSR 4 diz que houve uma evolução nesse processo: “Houve uma evolução, pois as empresas estão melhores do que estavam a 5 anos atrás, e melhor ainda do que á 10 anos atrás, e assim vai. As pessoas também estão mais conhecedoras dos objetivos estratégicos das empresas hoje.”

O CNSR 1 diz que em suas consultorias, tem encontrado funcionários muito mal engajados. E que para resolver esse problema, é necessário que exista alguém na organização que traduza a linguagem dos objetivos estratégicos para o seu setor, para que o mesmo possa contribuir com sua parte.

Os CNSR's 2, 8 e 9 dizem que existe uma condição para que as pessoas 'abracem a causa'. O CNSR 9 diz: “[...]Aquilo que a gente implementa, o empresário tem que ver utilidade naquilo. E a utilidade é sensibilizada pela situação financeira. Ou seja, se você implementou uma ferramenta e viu que ela está dando resultado, eles abraçam a ideia e começam a fazer, agora, a partir do momento que o cálculo é muito filosófico, muito metódico, que não vê o resultado o pessoal não faz.[...]”

O CNSR 8 também defendeu sua ideia: “[...]quando você presta uma consultoria para uma empresa em que essa consultoria foi aceita pelos superiores da mesma, os outros também te aceitaram, agora, se você presta consultoria em um local onde os superiores não te aceitaram, os demais farão o mesmo. E isso depende muito da filosofia da empresa e de sua cultura.”

O CNSR 10 disse que trabalha por comprometimento dentro de sua consultoria, onde os funcionários são todos envolvidos dentro da organização. O mesmo relata que é fácil identificar onde o funcionário está envolvido com sua

função e os que não estão: “[...]O compromisso você está fazendo, no comprometimento você é! Você briga por aquilo. Você defende. E isso é bem fácil de identificar numa empresa, você faz uma pesquisa de compromisso e comprometimento, é só fazer questões do porque você está fazendo aquilo. [...]”

K) Organização na definição dos objetivos estratégicos;

O Quadro a seguir apresenta na visão dos consultores como as empresas estão definidas/alinhadas nos seus objetivos estratégicos.

Quadro 15: Organização dos Objetivos Estratégicos

Consultor	Síntese das Respostas	Alinhadas nos Objetivos Estratégicos.
1	a) Muitos não têm planejamento estratégico.	Muitas não têm planejamento estratégico.
2	a) Poucos funcionários têm acesso ao planejamento;	Hoje poucos funcionários têm acesso ao planejamento estratégicos das empresas, nas empresas que eu atuo pelo menos, o planejamento estratégico é feito pelo 'topo' da empresa, pela parte estratégica e ele é pouco socializado, então a maioria dos funcionários tem dificuldades em saber quais são os objetivos da empresa.
3	a) Toda empresa tem, mas não formalizado; b) nem todos os funcionários estão engajados;	Planejamento estratégico é algo que toda empresa tem, mesmo que não seja formalizado no papel, esta formalizado na cabeça do empreendedor. Então, o dono tem uma visão de onde ele quer chegar, e todas as mudanças que nós propomos é visando chegar nesse objetivo. Mas nem todos os funcionários estão engajados em atingir os objetivos, pois essa é a parte mais difícil, o fator humano é o fator mais difícil de ser trabalhado.
4	a) Apenas na cabeça do gestor; b) Não esta bem definido; c) Não é formalizado;	Normalmente, os objetivos estratégicos estão apenas na cabeça do gestor, ainda não há uma sistematização desses objetivos, ou algum papel formal, mesmo porque o publico que minhas consultorias atende, são micro e pequenas empresas então normalmente, isso não esta bem definido não, tem sim, uma noção do que se pretende mas não é algo formalizado.
5	a) Não tinham planejamento estratégico formalizado;	Como a gente dava consultoria pelo SEBRAE por exemplo, nós trabalhávamos em cima dos objetivos estratégicos, então as empresas já chegavam sabendo que teriam que dar um passo a mais. Porem, quando eu trabalhava com as minhas consultorias individuais era mais complicado, pois não tinham nada definido, então eu tinha que começar desde o começo o que era mais complicado.
6	a) Menos empresas alinhadas em seus objetivos;	Tenho encontrado menos empresas alinhadas com os seus objetivos. Na verdade depois que a empresa começou a entender a importância da maturidade de gestão que ela começou a se alinhar no objetivo estratégico.
7	a) Possuem planejamento estratégico;	As empresas que eu presto consultoria possuem planejamento estratégico.[...] As que colocam esse planejamento em prática, que são implantados, estão bem organizadas.

Continuação.

Consultor	Síntese das Respostas	Alinhadas nos Objetivos Estratégicos.
8	a) Existe uma conscientização maior;	Nesse ponto, hoje existe uma conscientização maior, o comprometimento da equipe também é maior. As pessoas se preocupam realmente com seus resultados.
9	a) Muita dificuldade; b) Dificuldade de entender o que é um objetivo estratégico; c) Fazer planejamento para 5 anos; d) Empresas começam a fazê-lo a partir do 2º ano; e) Questão cultural;	Estão com muita dificuldade. A gente faz o planejamento estratégico para 5 anos, e elas vão cair na real 'la' para o segundo ano que se passou. Eles tem dificuldade de entender o que é um objetivo estratégico, a maioria é tudo objetivo operacional. Eles não conseguem e tem dificuldade de entender o que é um plano de ação, cronograma então, nem se fala! O pessoal tem dificuldade de respeitar um cronograma, assimilar datas. Então o primeiro ano, é para eles se acostumarem com a idéia do planejamento estratégico e o segundo ano eles já começam a perceber os impactos. De que jeito eles enxergam esses impactos? Quando eles começam a ver que as coisas não estão mudando. Então eles me procuram, a gente revisa o planejamento estratégico e eu digo: pois é, esse motivo que você esta reclamando era um plano que era pra ter feito no primeiro ano. Então eles vão para o terceiro ano correndo atrás.[...] Muitas vezes, é uma questão cultural até mesmo. [...]
10	a) Problema sério; b) Depende de muitas culturas; c) Empresas não tem planejamento formalizado. d) Falta de disciplina.	[...] Esse é um problema muito sério. Dependendo de muitas culturas, para você criar essa cultura, mesmo dependendo da área, é preciso elaborar um planejamento estratégico para a empresa, pois elas não têm. Elas têm intenções em suas cabeças aleatórias, mas não tem nada formalizadas. E como não estão organizadas e definidas, elas mudam, muda de um dia para o outro... Mudam porque falta disciplina. [...]

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Nessa etapa da pesquisa, um dado em comum que foi levantado pelos consultores 1, 3, 4, 5, e 10 dizem que as empresas em que eles atuam não possuem planejamento estratégico formalizado, ou seja, o empresário tem o seu objetivo e sabe onde quer chegar, mas como não é formalizado, os funcionários não possuem acesso. O CNSR 3 diz: *“[...]Planejamento estratégico é algo que toda empresa tem, mesmo que não seja formalizado no papel, esta formalizado na cabeça do empreendedor. Então, o dono tem uma visão de onde ele quer chegar [...] mas nem todos os funcionários estão engajados em atingir os objetivos[...].”*

E o CNSR 4 complementa: *“Normalmente, os objetivos estratégicos estão apenas na cabeça do gestor, ainda não há uma sistematização desses objetivos, ou algum papel formal, [...] então, isso não esta bem definido não, tem sim, uma noção do que se pretende mas não é algo formalizado.”* O CNSR 10 ainda relata que esse é um problema sério que necessita ser trabalhado com atenção: *“[...]dependendo da área, é preciso elaborar um planejamento estratégico para a empresa, pois elas não têm. Elas têm intenções em suas cabeças aleatórias, mas não tem nada*

formalizadas. E como não estão organizadas e definidas, elas mudam, muda de um dia para o outro... Mudam porque falta disciplina. [...]

O CNSR 7 e 9 relatam que as empresas que atuam possuem planejamento estratégico, e as que põem o planejamento em prática estão bem alinhadas em seus objetivos estratégicos. Relata o CNSR 9 em suas experiências: “A gente faz o planejamento estratégico para 5 anos, e elas vão cair na real ‘lá’ para o segundo ano que se passou. [...] Então o primeiro ano, é para eles se acostumarem com a ideia do planejamento estratégico e o segundo ano eles já começam a perceber os impactos. De que jeito eles enxergam esses impactos? Quando eles começam a ver que as coisas não estão mudando.[...]”

Os CNSRs1 e 6 também dizem ter encontrado menos empresas alinhadas em seus objetivos. CNSR 6: “Tenho encontrado menos empresas alinhadas com os seus objetivos. Na verdade depois que a empresa começou a entender a importância da maturidade de gestão que ela começou a se alinhar no objetivo estratégico.”

L) Forma de influenciar indivíduos;

Um consultor é uma pessoa que está em posição de ter alguma influência sobre um indivíduo, um grupo, ou uma organização, mas que não possui o poder direto para produzir mudanças ou programas de implementação. (BLOCK, 2001)

O Quadro a seguir tem o objetivo de apresentar na opinião dos consultores a forma que eles encontram de influenciar os indivíduos sem conhecimento e sem vontade de aprender e contribuir com os valores e resultados de uma empresa, para que o objetivo da consultoria seja atingido e a empresa fique satisfeita com o trabalho executado.

Quadro 16: Forma Utilizada para influenciar indivíduos

Consultor	Síntese das Respostas	Forma utilizada por cada Consultor
1	a) Falar até 3x; b) Não quer contribuir, não evoluiu como pessoa;	Se você falar até 3x e a pessoa não contribuir, ela ficará naquele mesmo cargo o resto da vida, pois há indivíduos que são alertados de primeira e já melhoram, e aqueles que não querem contribuir, não evoluíram como pessoa.
2	a) Feito através de números; b) Tudo depende de como você vende a ideia; c) Resultado;	Na verdade isso é feito através de números, tudo depende de como você vende a ideia, se você apresentar a ideia a ele dizendo que ele tem que simplesmente fazer por que tem que fazer dificilmente o funcionário acatará. Agora se você explicar a ele o quanto isso vai facilitar o trabalho dele, o quanto vai melhorar os números da empresa que supostamente isso possa um dia vir voltar no salário dele, ele pode sim vir a mudar de ideia.

Continuação.

Consultor	Síntese das Respostas	Forma utilizada por cada Consultor
3	a) Sensibilizar o indivíduo; b) Reuniões periódicas; c) Desligamento; d) Mudança necessita de sensibilização.	A gente tenta sensibilizar o indivíduo, esse é o termo que a gente utiliza. Nós geralmente promovemos reuniões periódicas com os líderes e com os liderados para sensibilizá-los para o processo de mudança, no entanto quando o indivíduo não se demonstra interessado, o único caminho é o desligamento do setor ou até mesmo da empresa, pois a gente sabe que existe muita resistência, mas a mudança necessita a sensibilização e quando o indivíduo atrapalha os resultados estabelecidos o mesmo tem que ser remanejado.
4	Não aplica.	Não se aplica. (Plano de negócios)
5	a) Motivação e incentivo.	Através da motivação, e do incentivo. Inspirando pessoas.
6	a) Envolvendo o funcionário no processo; b) Mostrar a ele o quanto importante...;	Envolvendo o funcionário no processo. É trabalhar junto com ele, é trazer ele para uma sala de treinamento, é mostrar pra ele porque que é importante ele se inserir, é uma forma de fazer ele se sentir grato e valorizado o seu trabalho, ele ver que ele possui um lugar dentro da empresa e que sua função é importante para os resultados da empresa.
7	a) Consultores que ainda não despertaram a vontade do indivíduo de aprender;	Eu acredito que existam consultores que ainda não despertaram a vontade do indivíduo de aprender. Descobrir nela o que ela precisa para despertar a vontade com base no que ela vive. Pois eu não posso despertar uma vontade de acordo com a realidade dela e não no que eu gosto.
8	a) Comparativos com o nosso contexto;	Uma das formas que eu uso é fazendo comparativos com o nosso contexto, ou seja, se tu quer sentar na cadeira do teu chefe um dia, se tu quer mudar de posição na tua vida, se tu quer te mover do ponto A ao ponto B, tu tem que ter um esforço adicional. Muitos casos, você traz uma pessoa que testemunhe para outras pessoas que não estão muito preocupadas com a vida, o caso delas.
9	a) Avaliado o interesse da pessoa; b) Resgate x substituição;	Primeiramente é avaliado se a pessoa tem interesse 'naquilo'. Pois muitas vezes, é visto que o funcionário não sabe nada, mas ele tem interesse, ele quer aprender. Diferente daqueles que acham que já sabem tudo e se desinteressam. Então concluindo, percebeu que a pessoa tem interesse, a gente tenta resgatar, caso contrário procuramos a substituição.[...]
10	a) Quadrante da motivação; b) Empresa tem que ser racional.	Eu tenho uma teoria que é o seguinte: é o quadrante da motivação. O quadrante da motivação é relacionado ao saber. Então se você pega uma pessoa que sabe muito, mas não quer, você integra, você motiva.[...] Ou a pessoa quer muito, possui alto comportamento e baixa técnica, então você ensina ele. Se ele tem pouco conhecimento você treina, se ele tem pouca motivação você motiva. Quando você tem a pessoa com muito bom conhecimento e muito boa motivação, você aproveita ele ao Máximo, e essas são as pessoas que você pode colocar para nova execução, para novos projetos, [...] então você tem um funcionário que não quer, e que não sabe, então esse eu surtiro encaminhar para o setor pessoal mandar embora, não interessa para a empresa. A empresa tem que ser racional. Se a pessoa não quer, e não sabe, o que ela esta fazendo ali? [...]

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Um dado que se tornou relevante nessa etapa, é que os consultores 2, 5, 6, 8 e 10 utilizam o mesmo método, que é o método do incentivo e envolvimento do funcionário com a organização e os processos que ela está passando.

O CNSR 6 diz: “[...]Envolvendo o funcionário no processo. É trabalhar junto com ele, é trazer ele para uma sala de treinamento, é mostrar pra ele porque que é importante ele se inserir, é uma forma de fazer ele se sentir grato e valorizado o seu trabalho. [...]” O CNSR 8 demonstrou como procura sensibilizar o funcionário desmotivado: “Uma das formas que eu uso é fazendo comparativos com o nosso contexto, ou seja, se tu quer sentar na cadeira do teu chefe um dia, se tu quer mudar de posição na tua vida, se tu quer te mover do ponto A ao ponto B, tu tem que ter um esforço adicional.[...]”

O CNSR 2 diz fazer essa sensibilização através dos números: “[...]se você explicar a ele o quanto isso vai facilitar o trabalho dele, o quanto vai melhorar os números da empresa que supostamente isso possa um dia vir voltar no salário dele, ele pode sim vir a mudar de ideia.[...]”

O CNSR 10 relatou em suas atividades que costuma utilizar a teoria do quadrante da motivação, onde ele tenta de várias formas remanejar o funcionário e trabalhar sua capacidade racional e braçal, caso o funcionário não se enquadre nos perfis apontados no quadrante, é necessário o remanejamento do mesmo também.

Os consultores 1, 3 e 9 disseram primeiramente avaliar o interesse do funcionário e buscar conscientizá-lo quanto a necessidade da mudança e do seu engajamento no projeto da consultoria, caso haja visto que não surte resultado algum, é necessário a substituição ou até mesmo o desligamento do mesmo. O CNSR 3 relata: “A gente tenta sensibilizar o indivíduo, esse é o termo que a gente utiliza. Nós geralmente promovemos reuniões periódicas com os líderes e com os liderados para sensibilizá-los para o processo de mudança, no entanto quando o indivíduo não se demonstra interessado, o único caminho é o desligamento do setor ou até mesmo da empresa [...]” O CNSR 9 conclui: “[...]percebeu que a pessoa tem interesse, a gente tenta resgatar, caso contrário procuramos a substituição.[...]”

O CNSR 7 ainda relata que acredita que exista funcionário sem vontade de aprender, mas sim, consultores que não despertaram a necessidade do funcionário de se engajar nos processos organizacionais: “[...]Eu acredito que existam consultores que ainda não despertaram a vontade do indivíduo de aprender. Descobrir nela o que ela precisa para despertar a vontade com base no que ela vive.

Pois eu não posso despertar uma vontade de acordo com a realidade dela e não no que eu gosto.”

4.3 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Essa etapa da pesquisa visa demonstrar evidências da aprendizagem organizacional nos âmbitos empresariais onde os consultores atuaram.

M) Casos de Aprendizagem Organizacional

No próximo quadro, a pesquisa apresentará os casos de aprendizagem organizacional que os consultores já presenciaram em suas atividades nas empresas.

Quadro 17: Caso de Aprendizagem

Consultor	Síntese das Respostas	Casos de Aprendizagem Org.
1	a) Aprendizagem do funcionário envolvido no processo; b) Líderes repassam conhecimento;	Há aprendizagem do funcionário envolvido no processo do projeto, ou da consultoria, e também após o consultor sair os líderes repassam os ensinamentos aos liderados, e isso é o que mais da satisfação no consultor.
2	a) Toda consultoria é um processo de aprendizagem; b) Inicialmente o nível de estoque de 20%; c) Atualmente aferindo o resultado de 99,12%; d) Para o setor ES e) específico é algo extraordinário;	Toda consultoria na verdade que você faz, você trabalha a questão da aprendizagem organizacional, pois na consultoria você transmite o conhecimento para os funcionários e automaticamente você capacita eles para que eles possam trabalhar sozinhos nas funções. Se você fica com o conhecimento retido você não está fazendo consultoria e sim assessoria. Mas depende de cada empresa, tem empresa que a gente chegou a um nível de organização de estoque, quando chegamos lá tinha uma contabilidade de 20% de estoque e agora estamos aferindo um resultado de 99,12%, então é algo extraordinário. Pode não ser para um todo da empresa, agora para aquele setor específico é bastante.
3	a) Consultor aprende e empresa aprende; b) Realidades diferentes;	A consultoria é sempre uma troca, o consultor aprende e a empresa aprende; sem essa troca não faz sentido a consultoria. O consultor é uma consequência, ele se vê com realidades diferentes e com cada uma delas ele aprende algo novo.
4	a) Programa de qualidade; b) Mudança no processo;	Já fiz também consultoria de programas, foi através de um programa de qualidade que foi implantado e que causou mudança no processo todo e foi percebido os efeitos através das mudanças.
5	a) Capacitação de um setor inteiro; b) 19 pessoas capacitadas através de integração, motivação e etc...	Sim, houve vários casos de vermos um setor inteiro se mobilizando. Um caso desses foi da prefeitura de Torres, onde capacitamos o setor inteiro de 19 pessoas com integração, motivação, treinamentos, posturas e enfim, e funcionou.

Continua.

Continua.

Consultor	Síntese das Respostas	Casos de Aprendizagem Org.
6	a) Ótimas contribuições; b) Não havia determinadas atividades; c) Empresa posteriormente certificada.	Conforme já mencionado, tiveram empresas que trabalhamos que foram ótimas contribuições, como por exemplo, empresas em que entrei que não tinham determinadas atividades, ou seleção das responsabilidades, ou procedimentos padronizados e você sai de lá deixando a empresa encaminhada e ainda com certificação.
7	a) Analisar como as pessoas fazem algo e propor uma nova forma de fazer, mais rápido ou mais barato.	Na área de operações, cabe analisar como as pessoas fazem as coisas e propor uma nova forma de fazer, mais rápido ou mais barato. Ou no caso de controladoria, onde a empresa formula o preço pelo custo e você sugere olhar o preço de venda pela margem de contribuição, pelo ponto de equilíbrio.
8	a) Capacitação; b) Gruta de São Jorge ao ar livre; c) Todas as atividades voltadas para dentro da empresa; d) Atingimento além do que se esperava;	Eu tenho um caso que me marcou que foi em uma entidade filantrópica no bairro da juventude á um tempo atrás. Foi feito um trabalho de capacitação da equipe de vendas do telemarketing ao ar livre com 10 ou 12 meninas, fomos para a gruta de são Jorge em campo ao ar livre, e tudo o que se fazia lá era voltado para dentro da empresa, o atingimento de metas da empresa, qualquer exercício era feito baseado na busca de resultados. Agora não tenho lembrança do quanto que cresceu, mas sei que dois meses subsequentes foi atingido além do que se esperava, ou seja aumentou a motivação para ligar, o entusiasmo, o desempenho.
9	a) Ensinar o funcionário; b) Fazer junto ao funcionário; c) Demonstrar o método; d) Preocupação com a pessoa que fica responsável por passar os conhecimentos; e) Preocupação com a qualidade no ambiente de trabalho;	A característica da nossa consultoria é estruturar o modelo de gestão que existe dentro das empresas, então, por exemplo, eu já tive situações em que eu cheguei na empresa, e o setor financeiro não sabia o que era um fluxo de caixa. Ele sabia o que era o “contas a pagar” e o “contas a receber”, mas não sabia o que era um fluxo de caixa. Então eu sentei ao lado dele, abrimos o “excel” e montamos o fluxo de caixa para o funcionário trabalhar; preço de venda: o ‘cara’ do setor comercial não sabia como se fazia um preço de venda, ele não entendia, então novamente, abrimos uma planilha de “Excel” muito simples, e demonstrei pra ele o método ‘Mark up’. [...] Ou seja, a gente tem uma preocupação muito grande naquela pessoa que vai orientar a empresa á saber o que fazer, pois a gente prioriza a qualidade no ambiente de trabalho.
10	a) Implementação de cultura; b) Implementação dos princípios de uma ISO; c) Eliminar culturas que não agregam valor;	Sim. Aliás, todas elas. É através das teorias científicas que eu procuro promover essa aprendizagem dentro da organização. [...] Existem alguns princípios, algumas culturas que a gente tenta implantar, por exemplo a ‘ISO’, não é porque você não vai se certificar que você não precisa agir como uma ‘ISO’ pede, as vezes uma cultura contra desperdício, a gente tenta eliminar desperdícios, pois toda cultura que não te agrega valor a gente tenta eliminar [...]. Então são essas culturas que a gente tenta colocar para que vire um principio. [...]

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Os casos acima foram apresentados pelos consultores conforme foram relatando suas experiências. Houve semelhança nas falas de alguns consultores, entre eles os consultores 1, 2, e 7 quando os mesmos relatam que passaram pelo

ambiente organizacional e posteriormente os funcionários continuaram a desempenhar suas atividades de acordo com o conhecimento que receberam na consultoria.

O CNSR 7 expõe que seu trabalho de consultoria por ser na área de produção e operações trabalha diretamente com a mudança causada pela aprendizagem organizacional: “Na área de operações, cabe analisar como as pessoas fazem as coisas e propor uma nova forma de fazer, mais rápido ou mais barato.[...].”

O CNSR 10 relata que trabalha com um estilo de aprendizagem baseado em teorias científicas, ou em alguns princípios adotados através de seu conhecimento. Em seus processos de consultorias, ele tenta implementar algumas culturas novas para poder chegar em seu objetivo, e tenta também neutralizar as culturas negativas que existem naquele determinado ambiente. O mesmo relata: “[...] Existem alguns princípios, algumas culturas que a gente tenta implantar, por exemplo a ‘ISO’, não é porque você não vai se certificar que você não precisa agir como uma ‘ISO’ pede, as vezes uma cultura contra desperdício, a gente tenta eliminar desperdícios, pois toda cultura que não te agrega valor a gente tenta eliminar [...].”

Os CNSR's 2, 4, 5, 6, 8, e 9 puderam relatar os processos de aprendizagem organizacional que fizeram parte e todos eles bem satisfatórios, como relatou a CNSR 6 por exemplo: “[...]empresas em que entrei que não tinham determinadas atividades, ou seleção das responsabilidades, ou procedimentos padronizados e você sai de lá deixando a empresa encaminhada e ainda com certificação.[...].”O CNSR 8 também relatou sua experiência, e ficou muito satisfeito pelo resultado final: “[...] Agora não tenho lembrança do quanto que cresceu, mas sei que dois meses subseqüentes foi atingido além do que se esperava, ou seja aumentou a motivação para ligar, o entusiasmo, o desempenho [...].”

O CNSR 9 disse ser muito preocupado com essa aprendizagem organizacional, e que se preocupa também com a qualidade do resultado final onde o mesmo expõe a situação em que passou em uma empresa: “[...]Ele sabia o que era o “contas a pagar” e o “contas a receber”, mas não sabia o que era um fluxo de caixa. Então eu sentei ao lado dele, abrimos o “excel” e montamos o fluxo de caixa para o funcionário trabalhar; preço de venda: o ‘cara’ do setor comercial não sabia

como se fazia um preço de venda, ele não entendia, então novamente, abrimos uma planilha de “Excel” muito simples, e demonstrei pra ele o método ‘Mark up’. [...]

O CNSR 2 ao contar a sua experiência relatou a precisão da aprendizagem organizacional não só na empresa em si, porém no setor diretamente envolvido com o processo em mudança: “[...] Depende de cada empresa, tem empresa que a gente chegou a um nível de organização de estoque, quando chegamos lá tinha uma contabilidade de 20% de estoque e agora estamos aferindo um resultado de 99,12%, então é algo extraordinário. Pode não ser para um todo da empresa, agora para aquele setor específico é bastante.[...]”

N) Formas de Aprendizagem Organizacional;

O Quadro a seguir tem o objetivo de demonstrar as formas de aprendizagem que as empresas em que os consultores atuaram possuem em seu dia-a-dia, ou seja, na concepção do consultor, qual a melhor forma que as empresas em que eles trabalham aprendem.

Quadro 18: Formas de Aprendizagem Organizacional

Consultor	Síntese das Respostas	Formas de Aprendizagem Organizacional
1	a) Aprendem fazendo; b) Compartilhando;	Aprendem fazendo, aprendem compartilhando. Não adianta de nada o funcionário ‘gavetão’, que tudo engaveta e não expõe nada para fora, deixando aquele conhecimento parado sem compartilhá-lo.
2	a) Errando; b) Novo erro; c) Estratégia; d) Melhor forma de melhorar; e) Pesquisa, mensuração de resultados, novos projetos.	Errando. As empresas, na maioria delas aprendem errando. Ou seja, contratam um indivíduo, indivíduo novo. Esse sujeito vai errar, e depois eles vão fazer uma estratégia nova e esse sujeito vai errar e depois eles mensuram o erro, e vejam qual a melhor forma de melhorar, ou seja; não estou dizendo que errar seja a melhor das hipóteses, mas errando é uma boa estratégia de se conseguir. Mas existem outros métodos também, através de pesquisas, mensuração de resultados, novos projetos e etc.
3	a) Fazendo. b) Deficiência de planejamento; c) Erro para aprender.	Fazendo, a maioria aprende fazendo. Pois a maioria das empresas hoje possui uma grande deficiência de planejamento e acabam incorrendo no erro para aprender alguma coisa.
4	Não se aplica.	Não se aplica.
5	a) Muito conhecimento empírico; b) Trocando ideias com concorrentes;	Muito conhecimento empírico, muito do que foi passado de pai para filho, as empresas tinham uma cultura empírica mesmo, ou até mesmo trocando ideia com concorrentes ou familiar e enfim.
6	a) Buscando consultores, treinamentos; b) Participação de bolsas de estudos.	Buscando consultores, buscando treinamentos, passando para os funcionários quais os segmentos em que a empresa gostaria que o funcionário se especializasse, participação de bolsas de estudos para funcionários, e entre outros.

Continua.

Consultor	Síntese das Respostas	Formas de Aprendizagem Organizacional
7	a) Conversas, reuniões, palestras, treinamentos. b) Viagens, visitas em outros locais;	Conversas, reunião, palestra, treinamento, escrito, oral. À cada empresa, uma forma. Viagens, visitas em outros lugares. Alguns aprendem porque viram em outro local, enquanto não vê, não aprende. Normalmente o consultor tem a capacidade de ver e orienta o melhor método de ensinar.
8	a) A concorrência ensina muito. b) O mercado ensina.	O próprio mercado, a concorrência ensina muito. Em função da competitividade as empresas são obrigadas a aprender, se não ela morre. Quem ensina, é o mercado, os próprios consumidores. [...]
9	a) Contra números não tem argumentos; b) Sensibilizar a empresa pelo lado financeiro; c) Falta bastante conceitos para aprender; d) Aplicabilidade.	Na verdade é assim, contra números, não tem argumento. Ou seja, tu tens que sensibilizar a empresa pelo lado financeiro.[...] É necessário quebrar os paradigmas que a empresa tem. [...] Fazer a apuração dos resultados por regime de caixa, ou regime de competência e mostrar o quanto o empresário está tendo lucro, ou até mesmo prejuízo em uma decisão certa ou errada. [...] É notado que falta bastante conceitos para o pessoal aprender, as vezes eles não sabe o que quer dizer algumas definições simples.[...] Muitos aprendem na aplicabilidade, ou seja, eu tenho que mostrar no dia-a-dia como aquilo vai funcionar, daí ele aprende. Dependendo do contrário, ele só vai dizer 'aham' aham' e ele vai chegar no dia-a-dia e não vai fazer.
10	a) Traçando claramente os objetivos; b) Planos estratégicos;	Eu ensino os funcionários traçando muito claramente os objetivos da empresa, inclusive tem um método muito conhecido que é utilizado pela palma da mão, para traçar os planos estratégicos, planos de ação,[...] é uma técnica bem legal.[...]

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Nessa pergunta foi elencado alguns tipos de aprendizagens organizacional e os mesmos elencaram em suas concepções, a que melhor se encaixasse com sua realidade no dia-a-dia. Os consultores 1, 2, 3, 9 e 5 falaram que as empresas em que eles trabalham, aprendem na prática, ou seja, fazendo e muitos casos errando. O CNSR 2 expõe: “Errando. As empresas, na maioria delas aprendem errando. Ou seja, contratam um indivíduo, individuo novo. Esse sujeito vai errar, e depois eles vão fazer uma estratégia nova e esse sujeito vai errar e depois eles mensuram o erro, e vejam qual a melhor forma de melhorar. [...]” E o CNSR 3 relata: “Fazendo, a maioria aprende fazendo. Pois a maioria das empresas hoje possui uma grande deficiência de planejamento e acabam incorrendo no erro para aprender alguma coisa.”

O CNSR 9 diz que em muitos casos de suas consultorias, é necessário quebrar os paradigmas que as empresas têm, e sensibilizá-los a aprender: “Na verdade é assim, contra números, não tem argumento. Ou seja, tu tens que sensibilizar a empresa pelo lado financeiro.[...] É necessário quebrar os paradigmas

que a empresa tem. [...] e complementa : “[...]Muitos aprendem na aplicabilidade, ou seja, eu tenho que mostrar no dia-a-dia como aquilo vai funcionar, daí ele aprende. Dependendo do contrário, ele só vai dizer ‘aham’ ‘aham’ e ele vai chegar no dia-a-dia e não vai fazer.”O CNSR 5 relata em suas experiências com empresas familiares: “[...]Muito conhecimento empírico, muito do que foi passado de pai para filho, as empresas tinham uma cultura empírica mesmo.[...]”

Os CNSR 2, 6 e 7 disseram que as empresas onde eles trabalham aprendem através do conhecimento teórico repassado, conforme diz o CNSR 6: “Buscando consultores, buscando treinamentos, passando para os funcionários quais os segmentos em que a empresa gostaria que o funcionário se especializasse, participação de bolsas de estudos para funcionários, e entre outros.” E o CNSR 7 complementa: “[...]Conversas, reunião, palestra, treinamento, escrito, oral. Á cada empresa, uma forma. Viagens, visitas em outros lugares. Alguns aprendem porque viram em outro local, enquanto não vê, não aprende.[...]”

O CNSR 10 disse utilizar uma técnica com a palma da mão para ensinar os funcionários: “Eu ensino os funcionários traçando muito claramente os objetivos da empresa, inclusive tem um método muito conhecido que é utilizado pela palma da mão, para traçar os planos estratégicos, planos de ação,[...] é uma técnica bem legal.[...]”

O) Influência da consultoria organizacional no processo de aprendizado e empoderamento organizacional;

Neste quadro será apresentada a influência que a consultoria organizacional pode ter no processo de aprendizado e empoderamento organizacional segundo as opiniões e experiências dos consultores, objetos de pesquisa desse trabalho.

Quadro 19: Influencia da consultoria no processo de aprendizado e empoderamento

Consultor	Síntese das Respostas	Influência da consultoria na aprendizagem e empoderamento organizacional.
1	a) Fundamental; b) Visão externa do problema; c) Capacidade de mostrar a solução;	A influência da consultoria é fundamental no processo de aprendizagem e empoderamento, pois a consultoria tem contribuição para a visão externa do problema e da situação em que a empresa precisa enfrentar, pois quando a empresa está passando por algo, ela não consegue ver pois está concentrada no problema e o consultor tem essa capacidade de mostrar a solução onde a empresa não encontra.

Continua.

Consultor	Síntese das Respostas	Influência da consultoria na aprendizagem e empoderamento organizacional.
2	a) Líder engajado, bem visto; b) Transformação do líder dentro da organização;	A partir do momento que o líder fica engajado pela proposta da consultoria ele fica bem visto pelos gestores, ou seja, ele tem empoderamento formal por parte dos gestores e acaba se transformando dentro da organização em um líder também para os outros, e a partir da consultoria ele acaba também adquirindo novos conhecimentos.
3	a) Troca de conhecimentos;	Quando existe a troca ela faz com que todo mundo cresça junto, ela pode não crescer em hierarquia organizacional mas todos crescem em conhecimento.
4	Não se aplica.	Não se aplica.
5	a) Fundamental, básico; b) Trabalhar através de dados;	É fundamental. O básico dentro de uma empresa. Principalmente quando se fala de micro e pequenas empresas, pois isso faz toda a diferença para um microempresário trabalhar através de dados.
6	a) Envolvimento de todos os níveis hierárquicos;	Se ela faz um bom trabalho de envolvimento de todos os funcionários, desde que ela consiga envolver o nível tático, o estratégico e o operacional ela vai ter sucesso porque ela vai trabalhar toda estratégia operacional da empresa, sistema de gestão conjunto.
7	a) Bastante influencia se for na área certa, precisa.	Bastante, se a consultoria for na área certa que a empresa está precisando é grande a influência exercida por ela.
8	a) Coisas novas; b) Novas ideias e novos processos;	A consultoria leva para dentro das empresas coisas novas. Ela leva novas ideias e novos processos que ela viu em outras empresas, novos procedimentos. Uma grande parte dos procedimentos de outras empresas são provenientes de consultorias com base de outras empresas.
9	a) Trocar experiências, pedir dicas; b) Outros criam barreiras;	Muitos deles aproveitam a consultoria para trocar experiências, muitos deles até vem pedir dicas pessoais, outros nem tanto. Outros criam uma certa barreira. Mas aos poucos essas pessoas que tem barreiras, eles vão se soltando e logo se encaixam.
10	a) Consultoria como pacote; b) Empoderamento com comprometimento.	Ali existe duas vertentes de novo. Uma é consultoria como pacote, onde você coloca ali várias coisas, e a outra é a consultoria por cultura.[...] Onde entra o empoderamento. Pois o empoderamento não é uma coisa dada, é uma coisa conquistada. Não sou eu quem te atribuo poder, ele é quem conquista este poder. [...] e empoderamento sem comprometimento não vem e empoderamento sem compromisso também não funciona.

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Os CNSR 1, 5 e 8 opinaram como algo fundamental as empresas. Pois, na opinião do CNSR 1: *“[...]o consultor tem essa capacidade de mostrar a solução onde a empresa não encontra, ou seja, a visão externa do problema e da situação em que a empresa precisa enfrentar, pois quando a empresa esta passando por algo, ela não consegue ver pois está concentrada no problema. [...]”*E, na opinião do CNSR 5 a influência da consultoria no processo de aprendizagem e empoderamento organizacional se torna fundamental, principalmente quando se fala de micros e

pequenas empresas: “[...] pois isso faz toda a diferença para um microempresário trabalhar através de dados. [...]”

E o CNSR 8 complementa: A consultoria leva para dentro das empresas coisas novas. Ela leva novas ideias e novos processos que ela viu em outras empresas, novos procedimentos. Uma grande parte dos procedimentos de outras empresas são provenientes de consultorias com base de outras empresas.

Os CNSR 3, 6 e 7 afirmam que a consultoria consegue ter influência no empoderamento e na aprendizagem organizacional se houver a troca de conhecimentos, se ela trabalhar com a inter-relação de todos os departamentos e se a consultoria agir no departamento correto. Conforme a fala do CNSR 6: “Se ela faz um bom trabalho de envolvimento de todos os funcionários, desde que ela consiga envolver o nível tático, o estratégico e o operacional ela vai ter sucesso porque ela vai trabalhar toda estratégia operacional da empresa, sistema de gestão conjunto.” E de acordo com o CNSR 7 que afirma: “[...]se a consultoria for na área certa que a empresa esta precisando é grande a influência exercida por ela.”

O CNSR 10 afirma que a consultoria em seu processo de influência é dividida em duas vertentes: Uma é a consultoria por pacote, e a outra é a consultoria por cultura, onde o mesmo explica: “[...]Uma é consultoria como pacote, onde você coloca ali várias coisas, e a outra é a consultoria por cultura.[...] Onde entra o empoderamento. Pois o empoderamento não é uma coisa dada, é uma coisa conquistada. Não sou eu quem te atribuo poder, ele é quem conquista este poder. [...]”

P) Competências Gerenciais;

No próximo Quadro será apresentado as competências gerenciais elencadas pelos consultores da pesquisa como primordiais para uma empresa promover a aprendizagem organizacional e o empoderamento dos funcionários no ambiente de trabalho.

Quadro 20: Competências Gerenciais

Consultor	Síntese das Respostas	Competências Gerenciais
1	a) Atenção com o funcionário e feedback;	Atenção com o funcionário e feedback positivo, retorno imediato do serviço do funcionário, seja bom ou ruim, bom porque ele ficará feliz, e o ruim porque ele verá que fez errado e aprendera com isso.

Continua.

Continua.

Consultor	Síntese das Respostas	Competências Gerenciais
2	a) Aberta a novas ideias; b) Disposta a aprender.	Tem que estar aberta a novas ideias. Se ela estiver aberta a novas ideias, ela estará disposta a aprender coisas novas sejam boas ou até mesmo ruins, mas que vai aprender, ela vai.
3	a) Visão e objetivos; b) Setores convergindo;	Eu acho que a empresa tem que ter acima de tudo visão e objetivos. E quando a empresa possui visão e objetivos ela faz com que os setores dela acabem convergindo para que este objetivo seja alcançado.
4	a) Cultura bem definida;	É ter uma cultura bem definida desde o princípio da fundação da empresa, missão, visão e valores são itens que irão definir essa cultura.
5	a) Seriedade; b) Confiabilidade; c) Dedicação; d) Perseverança; e) Mente aberta...	Ele precisa ter seriedade, confiabilidade, dedicação, perseverança, mente aberta, bom relacionamento, bom caráter, postura, vontade de aprender e fazer sempre melhor.
6	a) Nível de necessidade; b) Empresa que vai nomear as competências;	De acordo com o nível de necessidade e o tipo de atividade que o funcionário desempenha, a própria empresa vai nomear as competências que ela precisa para que o funcionário autodesenvolva naquele segmento.
7	a) Depende do tipo da empresa, e sua cultura.	Depende do tipo de empresa, e sua cultura para formar o gerente.
8	a) Humildade; b) Cabeça aberta a mudanças;	Humildade. [...] uma cabeça aberta a mudanças, busca pelo conhecimento, necessidade de buscar melhor resultados dentro do mercado, e etc.
9	a) Conhecimento sistêmico; b) Multi-funções/polivalente;	É necessário ter o conhecimento sistêmico, como funciona a empresa, como funciona a economia, como funciona o seu segmento, as particularidades do seu segmento, mas precisa também saber analisar a empresa em suas três esferas, e sempre atento as leis de legislação. Então assim, você tem que ter multi-funções, ser polivalente. Você tem que ser muito bom no que você faz, mas você tem que saber discutir com propriedade as outras áreas.
10	a) Aprender dentro da empresa; b) Pró atividade; c) Visão; d) Nova cultura; e) Cresce aprendendo; f) Gente e técnicas;	É aprender dentro da empresa. A empresa ela tem que estar pronta para antecipar o futuro, ter pró atividade, é ter visão, é estar mudando, nisso tudo aí, ele está aprendendo! Devido a isso existe até mesmo empresas internacionais, que não estão mais contratando psicólogos organizacionais e sim pedagogos organizacionais, para que as pessoas possam aprender novamente como é que se aprende! Ensinar uma nova cultura de aprendizado. A gente só cresce aprendendo. [...] Empresa é feita por gente, e técnicas. As técnicas vão se renovando e as pessoas também precisam. Mesmo porque o mercado também exige diferenças.

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Neste quadro foi apresentado as competências gerenciais consideradas pelos consultores primordiais para os gestores promoverem a aprendizagem e o empoderamento organizacional dentro das empresas. E os consultores manifestaram suas opiniões diferentes umas das outras.

O CNSR 1 diz que é necessário a atenção do gestor com o funcionário e o retorno de seus feedbacks o mais rápido possível: “[...]retorno imediato do serviço do funcionário, seja bom ou ruim, bom porque ele ficará feliz, e o ruim porque ele vera que fez errado e aprendera com isso. [...]”. O CNSR 2 defende que é necessário a empresa estar aberta a novas ideias, pois assim ela estará disposta a aprender coisas novas.

Os CNSR 3 e 4 opinaram a respeito da cultura da empresa, dentro da definição da visão, missão e valores onde o CNSR 3 diz: “[...]Eu acho que a empresa tem que ter acima de tudo visão e objetivos. E quando a empresa possui visão e objetivos ela faz com que os setores dela acabem convergindo para que este objetivo seja alcançado.[...]”. O CNSR 4 também manifesta sua opinião: “É ter uma cultura bem definida desde o princípio da fundação da empresa, missão, visão e valores são itens que irão definir essa cultura.”

Os CNSR 6 e 7 dizem que depende da empresa, e de sua cultura formar as competências gerenciais precisas no gerente para que ele possa promover a aprendizagem e o empoderamento dos funcionários: “[...], a própria empresa vai nomear as competências que ela precisa para que o funcionário autodesenvolva naquele segmento.”(CNSR 6)

Os CNSR 8 e 10 também tiveram opiniões similares, onde o consultor 8 propõe que a empresa tenha que ter humildade, ir sempre em busca de novos conhecimentos, e uma “cabeça” aberta a novas ideias, pois só assim ela aprenderá coisas novas. O CNSR 10 finaliza: “[...] A empresa ela tem que estar pronta para antecipar o futuro, ter pró-atividade, é ter visão, é estar mudando, nisso tudo aí, ele esta aprendendo. [...] A gente só cresce aprendendo. [...] Empresa é feita por gente, e técnicas. As técnicas vão se renovando e as pessoas também precisam. Mesmo porque o mercado também exige diferenças.”

Q) Fatores que interferem no processo de aprendizagem organizacional;

O Quadro a seguir tem o objetivo de demonstrar na opinião dos consultores sobre os principais fatores que podem interferir no processo de aprendizagem organizacional.

Quadro 21: fatores que interferem no processo de aprendizagem organizacional

Consultor	Síntese da resposta	Principais Fatores
1	a) Alta Gerência; b) Bloqueio do funcionário;	Alta Gerência. Pois muitas vezes, pode ser desenvolvido um trabalho e um funcionário executar uma ideia e vir um membro da alta gerencia bloquear o desenvolvimento deste funcionário com uma frase: “aah, não era pra ser assim.” Ou “ não quero que faça deste jeito...” e isso atrapalha bastante.
2	a) Comunicação; b) Questão Cultural; c) Zona de conforto;	Um dos fatores é o fator de comunicação, outro fator é a questão cultural, outro até mesmo é a zona de conforto em que as pessoas se encontram, essas são as principais.
3	a) Resistência; b) Processo de descongelamento s;	A resistência. O não querer. Ele é um processo natural, sempre vamos encontrar resistência em todas as empresas, porem também existem períodos específicos de descongelamentos de padrões e recongelamentos de padrões. E quando o colaborador quer passar por esse processo, o resultado é fácil de conseguir; agora quando ele não quer, o resultado se constitui nesse problema.
4	Não se aplica.	Não respondeu/Não se aplica
5	a) Cultura; b) Resistência;	Eu acho que a cultura impacta muito e de região para região isso vareia bastante, principalmente quando se fala de culturas alemãs, italianos, que são mais durões, que acham que já aprenderam tudo, que não precisam de nada, isso dificulta bastante.
6	a) Quando não consegue envolver o funcionário; b) Contratação de forma errada;	Quando não consegue-se envolver o funcionário, quando não consegue-se deixar bem claro os objetivos da empresa ou quando eu contrato um funcionário e coloco ele no local errado.
7	a) Ruído de linha; b) Resistência; c) Diferença de classe social;	Ruído de linha, resistência, diferença de classe social, pois muitas vezes um alguém quer ensinar um chão de fábrica com base em sua experiência de diretor, e isso, em muitos casos não gera entendimento. [...]
8	a) Bem financeiramente; b) Aberta a novas ideias;	Eu penso que a empresa tem que estar bem financeiramente, pois se ela não está, ela não fica aberta a novas ideias, ela se bloqueia, não se inova, se limita, se preocupa...
9	a) Falta de aproveitamento das oportunidades;	O que eu observo é que as pessoas muitas vezes não aproveitam as oportunidades que elas têm. Ou seja, se a gente for pegar os líderes de sucesso, os Best Sellers vamos notar que eles também passaram por período de calvário, muitos tiveram dificuldades, até mesmo quebraram empresas, pra depois chegar no sucesso. Então é notado que o pessoal perde as oportunidades, vou fazer um curso, vou fazer uma especialização, ou seja, ir atrás, investir, se interessar. [...]
10	a) Desmotivação, desvirtuação; b) Alternativas, ruídos; c) Falta de organização de prioridades.	É a quantidade de temas, de apelos, que acabam desmotivando, desvirtuando daquilo que tu te propõem, ou seja, são tantas alternativas, são tantos ruídos, que acabam contaminando a tua aprendizagem. Não se tem uma prioridade. É preciso organizar, e fazer as prioridades. [...]

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Nos fatores que causam interferências nos processos de aprendizagem organizacional, os CNSR 3, e 7 opinaram que são causados em geral pela resistência que existe nos funcionários. Como por exemplo, o consultor 3 que comentou sobre resistência e o seu processo de descongelamento: “Ele é um

processo natural, sempre vamos encontrar resistência em todas as empresas, porem também existem períodos específicos de descongelamentos de padrões e recongelamentos de padrões. E quando o colaborador quer passar por esse processo, o resultado é fácil de conseguir; agora quando ele não quer, o resultado se constitui nesse problema.”

O CNSR 2 quando se trata de resistência afirmou: “Um dos fatores é o fator de comunicação, outro fator é a questão cultural, outro até mesmo é a zona de conforto em que as pessoas se encontram, essas são as principais.” O CNSR 7 comentou: “Ruído de linha, resistência, diferença de classe social, pois muitas vezes um alguém quer ensinar um chão de fábrica com base em sua experiência de diretor, e isso, em muitos casos não gera entendimento. [...]” E de acordo com os ruídos de linhas comentado pelo consultor 7 o CNSR 10 também comentou: “É a quantidade de temas, de apelos, que acabam desmotivando, desvirtuando daquilo que tu te propõem, ou seja, são tantas alternativas, são tantos ruídos, que acabam contaminando a tua aprendizagem.”

Os consultores 2 e 5 afirmaram que em muitos casos os fatores que interferem na aprendizagem organizacional é a questão cultural onde o CNSR 5 coloca: “Eu acho que a cultura impacta muito e de região para região isso vareia bastante, principalmente quando se fala de culturas alemãs, italianos, que são mais durões, que acham que já aprenderam tudo, que não precisam de nada, isso dificulta bastante.”

O CNSR 1 seguindo uma linha de raciocínio diferente dos demais consultores, fala da alta gestão dentro das organizações e seus aspectos negativos, quanto a imposição dos gerentes: “[...]Pois muitas vezes, pode ser desenvolvido um trabalho e um funcionário executar uma ideia e vir um membro da alta gerencia bloquear o desenvolvimento deste funcionário com uma frase: “aah, não era pra ser assim.” Ou “ não quero que faças deste jeito...” e isso atrapalha bastante.”

O CNSR 6 diz que não é possível proporcionar aprendizagem organizacional nos momentos em que: “Quando não consegue-se envolver o funcionário, quando não consegue-se deixar bem claro os objetivos da empresa ou quando eu contrato um funcionário e coloco ele no local errado.”

R) Multiplicação da Consultoria;

O Quadro a seguir apresenta como as empresas clientes continuam multiplicando o que aprenderam com o consultor no seu dia-a-dia, ou evoluindo.

Quadro 22: Multiplicação da Consultoria no dia-a-dia das empresas

Consultor	Síntese das Respostas	Área de Atuação
1	a) Consultoria baseada em treinamentos e capacitações;	É automático, sua consultoria é baseada em treinamentos e capacitações para que os capacitados possam continuar multiplicando o que aprenderam em sua consultoria.
2	a) Socialização dos trabalhos; b) Demonstração dos resultados; c) Recompensas por setor;	Através da socialização dos trabalhos e demonstração dos resultados, e também trabalhando com recompensas por setor, de diversas formas, mas essas duas são as principais.
3	a) Trabalho com lideranças;	É um dos princípios que eu trabalho, pois eu trabalho com as lideranças de nível intermediário e eles passam para seus funcionários multiplicando o processo.
4	Não se aplica.	Por ser uma consultoria que trata de informações muito confidenciais pois poucos possuem acesso.
5	a) Continuam ligados as instituições; b) Continuaram crescendo;	Eles continuam ligados ao SEBRAE, buscando outros tipos de consultorias em outras áreas específicas, e os demais continuaram crescendo, e muitas vezes ainda nos mandam e-mails pedindo mais alguma dica, e isso nos mostra que aquilo que você implantou eles ainda continuam trabalhando.
6	a) Deixar tudo documentado;	A partir do momento que você fez o processo de consultoria, você pode deixar tudo aquilo documentado para o funcionário qualificado dar continuidade no seu trabalho.
7	a) Propor uma nova forma de fazer; b) Continuam mantendo o novo método;	Como eu trabalho com produção e operações, cabe analisar como as pessoas fazem as coisas e propor uma nova forma de fazer, mais rápido ou mais barato, então a partir do momento em que elas aderem esse novo método, e passam a fazê-lo, continuam mantendo o que foi ensinado.
8	a) Reversão em vendas; b) Vendas aumentam;	Eu vejo quando o treinamento é bem feito, quando isso se reverte em vendas. Ou seja, o treinamento foi repassado, e as vendas aumentam, é porque houve multiplicação de conhecimento. Aquilo foi passado, foi colocado em prática e o resultado foi positivo.
9	a) Fruto do trabalho faz com que a empresa mude; b) Chamam de volta para dar continuidade;	Todos os clientes que eu já atendi, e continuo atendendo, eles dão continuidade no trabalho, até porque o fruto do trabalho, fez com que a empresa mudasse e o objetivo do nosso trabalho é que eles dêem continuidade, e muitas vezes, alguns até chamam a gente de volta para dar continuidade no trabalho.
10	a) Trabalhando para que consigam fazer sosinhos; b) Adaptação do trabalho;	Na verdade é esse o meu trabalho. Eu vou trabalhando com eles lá dentro, para que eles continuem depois que eu sair. Se eles não continuarem é porque não está pronto [...]. Na maioria eles dão continuidade, e não fazem exatamente como deixei, eles vão mudando. Estabelece-se alguns princípios, alguns métodos, mas com o tempo, eles adéquam da melhor forma para eles. [...]

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Os consultores 1, 3, 7 e 10 dizem que seus trabalhos possuem exatamente a essência de continuação dos conhecimentos da consultoria dentro da

organização embora eles não estejam mais lá. O CNSR 7 explana: “Como eu trabalho com produção e operações, cabe analisar como as pessoas fazem as coisas e propor uma nova forma de fazer, mais rápido ou mais barato, então a partir do momento em que elas aderem esse novo método, e passam a fazê-lo, continuam mantendo o que foi ensinado.”

O CNSR 10 completa: “[...]Na verdade é esse o meu trabalho. Eu vou trabalhando com eles lá dentro, para que eles continuem depois que eu sair. Se eles não continuarem é porque não está pronto [...]. Na maioria eles dão continuidade, e não fazem exatamente como deixei, eles vão mudando.[...]”

Os consultores 5 e 9 disseram já ter experiências onde as empresas ficaram tão satisfeitas com os resultados proporcionado pelas suas atividades que os chamou novamente para dar continuidade nos projetos. O CNSR 9 expõe: “Todos os clientes que eu já atendi, e continuo atendendo, eles dão continuidade no trabalho, até porque o fruto do trabalho, fez com que a empresa mudasse e o objetivo do nosso trabalho é que eles deem continuidade, e muitas vezes, alguns até chamam a gente de volta para dar continuidade no trabalho.”

O CNSR 6 diz que utiliza um método para que os funcionários tenham acesso aos projetos da consultoria e possa dar continuidade após a consultoria terminar: “A partir do momento que você fez o processo de consultoria, você pode deixar tudo aquilo documentado para o funcionário qualificado dar continuidade no seu trabalho.”

O CNSR 2 diz que existem duas maneiras das empresas darem continuidade em suas atividades: “Através da socialização dos trabalhos e demonstração dos resultados, e também trabalhando com recompensas por setor, te diversas formas, mas essas duas são as principais.”

O CNSR 8 disse que sabe quando as empresas dão continuidade nos conhecimentos repassados, quando surte resultado na área onde ele atua, que seria a área comercial: “Eu vejo quando o treinamento é bem feito, quando isso se reverte em vendas. Ou seja, o treinamento foi repassado, e as vendas aumentam, é porque houve multiplicação de conhecimento.[...]”

S) Estilos de aprendizagem organizacional manifestados pelas empresas;

O próximo quadro tem o objetivo de demonstrar os estilos de aprendizagens manifestados pelas empresas que os consultores trabalham de acordo com as atividades que os mesmos desempenham em suas consultorias.

Quadro 23: Estilos de aprendizagens

Consultor	Estilos de aprendizagem
1	Sistêmica e empreendedora. Pois é preciso de boas ideias com baixo custos.
2	Aprendizagem sistêmica e estratégica.
3	Aprendizagem de liderança, aprendizagem operacional, aprendizagem de equipe
4	Não se aplica.
5	Aprendizagem de liderança, a aprendizagem cultural e a sistêmica
6	Aprendizagem de equipe, aprendizagem de liderança e aprendizagem estratégica.
7	Aprendizagem estratégica e sistêmica;
8	Aprendizagem de equipe e aprendizagem empreendedora.
9	Aprendizagem estratégica, de tarefas, transformacional.
10	Aprendizagem empreendedora.

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Os consultores entrevistados citaram as formas de aprendizagem organizacional que as empresas em que eles trabalham se encaixaram. Conforme os consultores atuarem em mais de uma área, ou desempenhar diferentes funções, os mesmos tiveram a experiência de presenciar mais de um tipo de aprendizagem nas organizações:

- Aprendizagem Empreendedora: CNSR 1, 8 e 10.
- Aprendizagem Estratégica: CNSR 2, 6, 7 e 9.
- Aprendizagem Sistêmica: CNSR 1, 2, 5 e 7.
- Aprendizagem de Liderança: CNSR 3, 5 e 6.
- Aprendizagem de Equipe: CNSR 3, 6 e 8.
- Aprendizagem de Tarefas: CNSR 9.
- Aprendizagem Cultural: CNSR 5.
- Aprendizagem Transformacional: CNSR 9.
- Aprendizagem Operacional: CNSR 3.

4.4 EMPODERAMENTO ORGANIZACIONAL

Essa etapa da pesquisa visa conhecer as evidências de empoderamento nos âmbitos organizacionais a partir das atividades dos consultores nas empresas.

T) Contribuição do consultor para a aprendizagem e empoderamento organizacional;

O quadro a seguir apresentará a contribuição que os consultores tiveram no processo de aprendizagem e empoderamento organizacional.

Quadro 24: Contribuição do Consultor

Consultor	Síntese das Respostas	Contribuição do consultor para a aprendizagem e o empoderamento organizacional
1	a) Encorajamento da capacidade; b) Liberdade em seu trabalho;	Encorajamento da capacidade que os mesmos possuem para os próprios se sentirem úteis e ter mais liberdade em seu trabalho.
2	a) Capacitação do funcionário; b) Executar sozinho;	Foi através da capacitação do funcionário, onde ele pode executar a função sozinho e repassar o aprendizado aos demais do setor.
3	a) Reconhecimento profissionais; b) Resultados compensantes; c) Condução do processo;	Sempre há reconhecimento dos profissionais, onde teve uma gerente de produção em que trabalhei, no processo de consultoria ela obteve resultados profissionais que a compensaram tanto quanto os resultados da organização, pois isso fez com que ela conseguisse conduzir o processo sozinho através de ferramentas que ela não conhecia e que agora ela consegue.
4	a) Muito pequena. b) Sem compartilhamento de assuntos.	Muito pequena, pelo fato de ser um plano de negócio que vai ajudar o empresário nos financiamentos e recursos financeiros, sendo que é algo que é discutido ou com o dono ou com alguém de confiança sua, sem compartilhamentos dos assuntos
5	a) Despertou a necessidade de estudar; b) Motivados a crescer;	Primeiramente, eu senti que o pessoal acordou para a necessidade de estudar, entenderam que eles precisam fazer o melhor não só pela empresa em si, mas por eles também, pois se a empresa deles vai bem eles também vão bem, vi que eles ficaram mais motivados, motivados a crescer e etc.
6	a) Ótimas contribuições; b) Certificação ISO;	Tiveram empresas que foram ótimas as contribuições, pois eram empresas totalmente desviadas, com poder descentralizado, entramos lá, não haviam padrões de atividades estabelecidos e saímos de lá, com a empresa com a certificação de uma ISO encaminhada, ou seja, aprenderam a trabalhar de outra forma, da forma que o padrão da ISO quer.
7	Não respondeu.	Não respondeu.
8	a) Mostrar os pontos que os funcionários não estavam envolvidos;	A minha contribuição foi no sentido de mostrar alguns pontos que o empresário que estava envolvido no processo, não conseguia ver, pois ele não tinha visão sistêmica. E muita das empresas foi implantar um plano de metas, pois muitas delas ainda não tinham.
9	Não respondeu.	Não respondeu.
10	a) Organização das respostas; b) Identificar respostas que não são possíveis ver; c) Adaptação da resposta; d) Mudar a realidade da resposta.	Normalmente, as respostas da consultoria estão com eles. No momento não sou eu quem dou as respostas. Na verdade as respostas já existem, eu só organizo as respostas, esse é o meu trabalho, identificar essas respostas que eles não conseguem ver [...]. Nós construímos e ela é moldada em prol do que a empresa tem. E então a gente vê, se tem como moldar a resposta do problema de acordo com a realidade da empresa. A questão é o desequilíbrio, por isso que muitas vezes o que a gente faz é ter que mudar a realidade deles com a resposta pronta. O nosso grande trabalho é lucidar isso.

		[...]
--	--	-------

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Os consultores relataram suas contribuições em suas experiências para o processo de aprendizagem organizacional e o empoderamento organizacional. Os consultores 1, 2 e 3 relataram que suas contribuições auxiliaram aos funcionários a ter independência em suas funções, e conhecimento para saberem executar sozinhos a função posta a eles.

O CNSR 4, pelo fato de sua consultoria ser na parte de plano de negócios, o mesmo diz ter muito pouca influência no processo de aprendizagem organizacional. O CNSR 5 disse que conseguiu despertar a vontade dos alunos de crescer, de estudar, de dar o seu melhor, mostrando a necessidade do empenho dos funcionários.

O CNSR 6 disse que teve ótimas contribuições num geral, e citou o exemplo de uma empresa em que a deixou encaminhada para a certificação do ISO 9.001 com o novo método de aprendizagem que proporcionou dentro da organização: “Tiveram empresas que foram ótimas as contribuições, pois eram empresas totalmente desviadas, com poder descentralizado, entramos lá, não haviam padrões de atividades estabelecidos e saímos de lá, com a empresa com a certificação de uma ISO encaminhada, ou seja, aprenderam a trabalhar de outra forma, da forma que o padrão da ISO quer.”

O CNSR 8 disse que sua contribuição foi mostrar aos empresários pontos fáceis de se ver, mas que os empresários não conseguiam, pois estavam intrínsecos ao problema: “A minha contribuição foi no sentido de mostrar alguns pontos que o empresário que estava envolvido no processo, não conseguia ver, pois ele não tinha visão sistêmica. E muita das empresas foi implantar um plano de metas, pois muitas delas ainda não tinham.”

O CNSR 10 diz que seu principal trabalho está associado a identificar as respostas que não são possíveis ver, adaptar as respostas muitas vezes a sua realidade ou mudar a realidade do cliente para que se encaixe nas respostas que são dadas em prol da consultoria. Segundo o CNSR 10: “[...]esse é o meu trabalho, identificar essas respostas que eles não conseguem ver [...]. Nós construímos e ela é moldada em prol do que a empresa tem. E então a gente vê, se tem como moldar a resposta do problema de acordo com a realidade da empresa. A questão é o

desequilíbrio, por isso que muitas vezes o que a gente faz é ter que mudar a realidade deles com a resposta pronta. O nosso grande trabalho é lucidar isso. [...]”

U) Pontos fortes da organização que auxiliam no processo de Empoderamento;

O quadro a seguir apresenta os pontos fortes de um consultor no processo de aprendizagem organizacional e empoderamento; ponto forte este, que auxilia o consultor a contribuir fortemente com os itens citados anteriormente durante o processo de consultoria.

Quadro 25: Pontos Fortes que auxiliam o consultor

Consultor	Síntese das Respostas	Pontos fortes elencados pelos Consultores
1	a) Cultura aberta a mudanças e a transformação.	A cultura aberta a mudanças, a transformação.
2	a) Dados;	Dados, a partir do momento que você trabalha com dados, você convence qualquer pessoa.
3	a) Conhecimento científico e técnico;	Conhecimento científico e conhecimento técnico.
4	a) Cultura Aberta e participativa;	É necessário uma cultura aberta, mais participativa. Se a empresa não estiver aberta a opiniões e a novos ensinamentos ela não será uma organização de aprendizagem.
5	a) Aberta a mudanças; b) Ter liderança; c) Saber prioridades;	Eu penso que a empresa tem que estar aberta, ela tem que estar preparada para as mudanças, precisa ter liderança, e saber qual a prioridade que a consultoria tem dentro de uma empresa e saber aproveitá-la.
6	a) Conhecimentos que o consultor tem; b) Boas práticas; c) Própria metodologia;	Eu diria que seria os conhecimentos que o consultor tem e os que ele busca dentro de uma universidade, um curso ou um treinamento. As boas práticas até mesmo, que você pega em um local, e que vivencia em um outro... depois você junta tudo e forma a sua própria metodologia.
7	a) Observação; b) Objetividade; c) Flexível; d) Insistência;	Observação, objetividade, simplicidade, flexível (mostrar para as pessoas q existem varias formas de se fazer a mesma coisa). Insistência e perseverança.
8	a) Saúde financeira; b) Aberta a novas ideias/mudança;	Saúde financeira, aberta a novas ideias, a novas mudanças, busca por resultados.[...]
9	a) Apoio da direção; b) Conscientização do pessoal; c) Autonomia a mudanças;	O apoio da direção. [...] É necessário que a direção chame o pessoal inicialmente e passe que a situação não esta legal, e que a partir de hoje a consultoria tem autonomia para fazer as mudanças necessárias na empresa, aí aquele pessoal que boicota o trabalho já se desarma. É nosso pré-requisito que a empresa tenha essa atitude inicial.
10	b) Cultura aberta a mudanças e a transformação.	A cultura aberta a mudanças, a transformação.

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Os CNSR 1, 4, 5 e 10 acreditam que uma empresa tem que ter uma cultura aberta a mudanças e a transformação para poder promover a aprendizagem organizacional e o empoderamento nas organizações. O CNSR 4 defendeu sua opinião: “É necessário uma cultura aberta, mais participativa. Se a empresa não estiver aberta a opiniões e a novos ensinamentos ela não será uma organização de aprendizagem.”

Da mesma forma explicou o CNSR 5: “Eu penso que a empresa tem que estar aberta, ela tem que estar preparada para as mudanças, precisa ter liderança, e saber qual a prioridade que a consultoria tem dentro de uma empresa e saber aproveitá-la.”

O CNSR 2 diz que trabalhar através de dados dentro de uma organização auxilia muito o processo de aprendizagem e empoderamento em seus funcionários. O CNSR 3 disse que ter conhecimento científico e técnico é um atributo importante para conseguir promover a aprendizagem e o empoderamento organizacional.

O CNSR 6 alinhou o conhecimento científico e o conhecimento que o consultor vem buscar dentro da universidade junto com as experiências e métodos utilizados em outras empresas como um ponto forte a auxiliá-lo durante o processo de aprendizagem e empoderamento. E o CNSR 7 complementa com alguns pontos fortes que o mesmo elencou: “Observação, objetividade, simplicidade, flexível (mostrar para as pessoas que existem várias formas de se fazer a mesma coisa). Insistência e perseverança.”

V) Influenciar indivíduos a terem autonomia no trabalho;

No último Quadro será apresentado o método utilizado pelos consultores para influenciar os indivíduos a terem autonomia em seus trabalhos.

Quadro 26: Influência na autonomia do trabalho.

Consultor	Síntese das Respostas	Método utilizado
1	a) Explorar as qualidades; b) Utilidade trabalho;	Explorar as qualidades de uma pessoa para que ela se sinta útil, e feliz em seu ambiente de trabalho.
2	a) Liberdade funcionário; b) Implementação de ideias;	Por meio da liberdade ao funcionário dentro de seu setor, ou seja; a partir do momento em que o indivíduo tem uma ideia e ele possa implementá-la dentro de seu setor, ele passa a ter mais autonomia em seu trabalho trazendo melhores resultados para a empresa em si também.

Continuação.

Continuação.

Consultor	Síntese das Respostas	Método utilizado
3	a) Atribuir responsabilidades; b) Fazer sozinho; c) Sentir segurança;	Atribuir responsabilidades as pessoas que estão envolvidas no processo faz com que elas passem a gostar de suas funções; temos que ensinar e deixá-los fazer sozinho, sem ter que ficar cuidando do lado, pois é importante o indivíduo sentir essa segurança, isso faz com que seu trabalho seja muito melhor.
4	a) Confiança; b) Conquista;	Confiança, e confiança não é mercadoria que você encontra em gôndolas de supermercado, bem pelo contrário, confiança é algo que você conquista.
5	a) Treinamento; b) Tomar decisões certas;	Treinamento é necessário ter o treinamento para tomar as decisões certas e saber executar funções.
6	a) Desenvolvendo o funcionário; b) Criando regras de participação; c) Incentivo e valorização humana.	Trabalhando o funcionário, desenvolvendo-o, criando regras de participação de lucros e resultados, isso vai mudando sim a sua equipe e isso depende muito da atividade também, mas vai muito do incentivo e da valorização humana.
7	Não respondeu.	Não respondeu.
8	a) Cobrando resultados;	Na minha opinião é cobrando resultados.[...] Para a empresa não cair na rotina, não cair na “mesmice” ela precisa de cobrança. [...]
9	a) Ensinar o modelo exato; b) Dar liberdade;	É ensinar ao ‘cara’ o modelo exato de como ele tem que fazer aquilo e dar liberdade a ele para fazer da forma que ele achar que consegue fazer melhor.
10	a) De poder a ela. b) De responsabilidades e verifique até onde vai;	Primeiramente, quer conhecer uma pessoa, de poder a ele, qualquer que seja. Então na realidade, não é o caso de você dar poder a ele, e sim você dar responsabilidades e verificar até onde ele vai. [...] Por exemplo, dar poder a um vendedor: passe um vendedor para gerente. Talvez ele seja um ótimo vendedor, para conversar com o cliente, mas um péssimo gerente, pois ele não serve para formular equipe. [...] então é necessário dar o poder, mas apenas para testar, e não para ser permanente. Pois temos vários casos de gerentes que pediram para voltar a ser vendedores novamente. [...]

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Os consultores com base nas metodologias, citaram como fazem para promover a autonomia nos líderes de setores para que consigam desempenhar sozinhos suas tarefas, tendo mais iniciativas.

O CNSR 1 diz que para auxiliar o funcionário a ter mais autonomia no suas tarefas, é necessário: “[...]Explorar as qualidades de uma pessoa para que ela se sinta útil, e feliz em seu ambiente de trabalho.”

O CNSR 2 e 3 em seus respectivos pontos de vista, expõem que para promover a autonomia e empoderamento dos líderes, é necessário dar liberdade ao funcionário para que ele ponha em prática as suas ideias e atribuir responsabilidade. CNSR 2: “Por meio da liberdade ao funcionário dentro de seu setor, ou seja; a partir

do momento em que o individuo tem uma ideia e ele possa implementá-la dentro de seu setor, ele passa a ter mais autonomia em seu trabalho trazendo melhores resultados para a empresa em si também.” CNSR 3 defende: “[...]temos que ensinar e deixa-los fazer sozinho, sem ter que ficar cuidando do lado, pois é importante o individuo sentir essa segurança, isso faz com que seu trabalho seja muito melhor.[...]”

O CNSR 10 disse: “[...] não é o caso de você dar poder a ele, e sim você dar responsabilidades e verificar até onde ele vai. [...]”. O CNSR 4 diz que é necessário atribuir confiança ao funcionário para que ele tenha mais segurança, expõe o próprio: “Confiança, e confiança não é mercadoria que você encontra em gôndolas de supermercado, bem pelo contrário, confiança é algo que você conquista.”

O CNSR 5, 6 e 9 dizem que para promover a autonomia e o empoderamento entre os líderes é necessário dar treinamento e desenvolvimento aos mesmos. O CNSR 6 fala: “Trabalhando o funcionário, desenvolvendo-o, criando regras de participação de lucros e resultados, isso vai mudando sim a sua equipe e isso depende muito da atividade também, mas vai muito do incentivo e da valorização humana.” O CNSR 9 complementa: “É ensinar ao ‘cara’ o modelo exato de como ele tem que fazer aquilo e dar liberdade a ele para fazer da forma que ele achar que consegue fazer melhor.”

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este estudo teve o objetivo de conhecer a contribuição da atividade de consultoria para aprendizagem organizacional e o empoderamento nas organizações que os consultores atuam. Foi necessária participação de 10 consultores que atuam em diversas áreas dentro das empresas.

a) CONSULTORIA

O primeiro objetivo desta pesquisa é compreender a metodologia de trabalho de cada consultor.

Para Block (2001) as atividades de consultoria são compostas por 5 fases: a primeira, chamada de entrada e contrato. Nessa primeira etapa é feito o contato inicial com o cliente sobre o projeto. A segunda fase é a etapa de coleta de dados e diagnósticos. A terceira etapa, é o feedback. A quarta etapa o autor definiu como engajamento e implementação. A quinta etapa denominada pelo autor de extensão/reciclagem. Na pesquisa foi possível perceber, que os consultores 1, 2, 3, 7 e 10 dinamizam suas atividades de consultoria baseados na metodologia de Block. Porém, ao mesmo tempo analisando as entrevistas, a pesquisadora chegou a conclusão que cada consultor executa as etapas da sua consultoria conforme a sua área, ou situação, onde os consultores mencionam que procuram ter maior flexibilidade e adaptação conforme trabalha cada uma empresa. Um ponto positivo nesse, pois, no desenvolver da entrevista, os consultores defenderam que a metodologia variava muito de empresa para empresa, o que de certo para um, talvez não de certo para outro, fato lógico até mesmo, pois os ramos em que os consultores atuam são diferentes.

Para Block (1991) um consultor é uma pessoa que está em posição de ter alguma influência sobre um indivíduo, um grupo, ou uma organização, mas que não possui o poder direto para produzir mudanças ou programas de implementação. E de acordo com essa informação, foi possível perceber na entrevista que os consultores se esforçam para influenciar e envolver os indivíduos no processo de desenvolvimento da empresa, buscando engajá-los para que sua função contribua no resultado final.

Percebeu-se também que os consultores não procuram a substituição direta do funcionário quando o mesmo não está contribuindo com os resultados da empresa. Os consultores afirmaram que é preciso trabalhar esse funcionário e o

desenvolver, para que o mesmo possa então contribuir com a sua parte. Ponto positivo esse, pois as empresas são obrigadas a desembolsar valores gastos com substituições de funcionários, desde a seleção e recrutamento até a demissão do mesmo. Um dos consultores afirmou que não existe funcionário desinteressado. Se existe é porque provavelmente o mesmo não obteve influência sobre o mesmo. Em defesa disso, Block (2001) em sua analogia sobre consultoria, afirmou que além das habilidades de consultoria e conhecimento, é necessária a habilidade de relações interpessoais com a empresa cliente para assim conseguir desenvolver melhor o seu trabalho.

Um dos objetivos dessa pesquisa é entender como o consultor lida com as evidências e resistências da consultoria manifestadas pelo cliente, e os mesmos compartilharam suas experiências a respeito das objeções manifestadas pelos colaboradores. Os motivos pelos quais os colaboradores manifestaram resistência foram na maioria, evitar sair de sua zona de conforto, manifestado através das barreiras culturais e o medo da mudança, tradição, costume e acomodação. De acordo com o exposto, o consultor 9 relata que na maioria das vezes o apoio da direção é a parte essencial para conseguir vencer as objeções e resistências e os consultores 1 e 5 disseram lida com as objeções apresentando argumentos convincentes, demonstrando a diferença do que estava implementado antes para o depois, e passar segurança ao cliente a respeito da implementação de seu projeto. Pois, clientes sentem medo de contratar um consultor e ele não ser a pessoa ideal para solução do determinado problema. É preciso que o consultor faça com que o cliente deposite confiança em seu trabalho para poder conseguir influenciá-lo e envolvê-lo nas atividades e assim as duas partes saírem satisfeitas. (BLOCK, 1999)

Block (2001) em seu modelo de consultoria defende que para desenvolver a atividade de consultoria com eficiência a um cliente é necessário reconhecer e considerar o estilo de gerência que o próprio consultor utiliza para desenvolver as atividades gerenciáveis. Um exemplo que o autor adota é pensar que tipos de premissas o indivíduo tem sobre o que é uma boa gerência ou o que fazer para executar uma boa gerência. De acordo com o exposto foi objetivo dessa pesquisa, conhecer o grau de maturidade dos líderes que atuam hoje nas organizações.

De acordo com a opinião dos consultores, há a necessidade de melhoria quando mencionado a palavra maturidade entre os líderes, pois entre 10 consultores, 8 levantaram aspectos negativos a respeito da maturidade e formação

gerencial. A partir desse pressuposto, foi possível perceber que existem empresas que possuem líderes despreparados para executar suas funções, sendo que cerca de 6 consultores mencionaram a falta de conhecimento técnico como uma das deficiências de liderança atualmente.

b) CONSULTORIA E EMPODERAMENTO

O primeiro objetivo na evidencia entre a consultoria e a existência do empoderamento da pesquisa, é verificar na opinião dos consultores, o impacto da consultoria no empoderamento organizacional. Para isso, Crocco (2005) defendeu que a meta ou produto final em qualquer atividade de consultoria é alguma espécie de mudança. Alinhando com o *empowerment* defendido por Oliveira e Rodriguez (2004) os autores complementaram que o empoderamento causa uma mudança na própria forma pela qual o individuo se relaciona com o trabalho auxiliando no seu amadurecimento e desenvolvimento nas tomadas de decisões.

Foi perceptível na entrevista, que os consultores empregam alguns quesitos necessários para promover o empoderamento do colaborador. Os consultores 1, 4, 5 e 10 acreditam que uma empresa tem que ter uma cultura aberta a mudanças e a transformação, cultura participativa e de liderança para poder acontecer o *empowerment*.

O CNSR 1 afirmou que para promover o empoderamento do colaborador, costuma explorar as qualidades do mesmo; O CNSRs 2, 3, 4, 9 e 10 em seus respectivos pontos de vista, expõem que para promover a autonomia e empoderamento dos líderes, é necessário dar liberdade ao funcionário para que ele ponha em prática as suas idéias, atribuir responsabilidade aos mesmos, verificar até onde o funcionário capaz de ir, ter uma cultura participativa .

A CNSR 6 afirmou que é necessário também capacitar o funcionário para que ele possa adquirir conhecimento e conseguir desenvolver-se. Lima e Frotta (2002) , afirmaram que outra variável que pode ser considerada fonte de poder, são o conhecimento e o acesso a informação para tomada de decisão que deixa o indivíduo ainda mais capacitado para nortear as outras pessoas e a empresa.

O segundo objetivo deste tópico é saber se a empresa que obteve atividades da consultoria, se empoderou ou não. Oliveira e Rodriguez (2004) citando Chiavenatto (1999) relataram que o empoderamento é uma ação que permite

melhorar a qualidade, a produtividade e serviço prestado aos clientes através da delegação de responsabilidades e autoridade aos funcionários.

A pesquisa mostrou indícios de empoderamento, porém, não é possível afirmar que a empresa se empoderou. Esses indícios são visíveis quando o CNSR 9 por exemplo comentou que um funcionário conseguiu desempenhar uma nova função sozinho; a CNSR 6 demonstrou indícios quando afirmou que finalizou as atividades na organização e a organização continuou implantando seus ensinamentos, dentre eles a certificação da ISO que mudou cultura organizacional e a rotina operacional daquela empresa, e a CNSR 5 também demonstrou indícios quando sua implementação mobilizou um setor inteiro e, através de sua capacitação os funcionários conseguiram ter mais iniciativa, coragem e autonomia em suas atividades.

Ou seja, pode-se afirmar que foi implantado o início do processo de empoderamento na organização quando de acordo com o CNSR 1, que através de seus conhecimentos ficou auxiliou um gerente de produção no processo intrínseco da função com o uso de novas ferramentas, auxiliando o mesmo na aquisição de autonomia dentro de sua atividade. Essa atitude segundo o funcionário, deu mais coragem para o mesmo continuar e fez com que o colaborador trabalhasse motivado por algum fim.

c) CONSULTORIA E A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

De acordo com a pesquisa feita, foi possível perceber que houve a presença de aprendizagem organizacional nos ambientes em que os consultores atuaram. Segundo Ruas, Antonello e Boff (2005) a aprendizagem organizacional tem sido vista, como a busca para manter e desenvolver competitividade, produtividade e inovação em tecnologias e em mercados incertos. Os autores afirmam que pesquisas demonstram uma forte ênfase no papel da aprendizagem individual que está associado ao conhecimento compartilhado por todos os membros da organização. E sendo assim, foi possível perceber a presença da aprendizagem organizacional quando o CNSR 3 por exemplo, defendeu em sua fala que na empresa onde atuou houve a troca de conhecimento dentro dos setores. Conforme o mesmo, todos cresceram, talvez não em hierarquia, mas, em conhecimento. O CNSR 1 ainda complementou em sua fala, que a organização onde atuou também aprendeu compartilhando o novo conhecimento, e as novas experiências. Ou seja, foi a partir

da socialização da informação. A aprendizagem organizacional é de certo modo a socialização da aprendizagem individual dentro da organização.(NONAKA E TAKEUSHI (1997)

De acordo com os autores, O CNSR 7, disse que em sua área cabe analisar como as pessoas fazem as coisas e propor uma nova forma de fazer, mais rápido ou mais barato. Onde a empresa aprende um novo método e para ele dar certo, ele tem que ser socializado e posto em prática. O CNSR 10 também demonstrou o processo de aprendizagem acontecer, quando o mesmo propôs que em sua consultoria muitas vezes o mesmo implantou uma nova cultura para a empresa, por exemplo uma certificação. O consultor defendeu que não é porque a empresa não ira se certificar que não se pode ter os mesmos hábitos que uma empresa certificada.

Em contra partida, foi perceptível que muitas empresas não manifestou-se a aprendizagem organizacional. Onde os CNSR's 2, 3, 5, 8, e 9 afirmaram atuar em empresas onde elas só aprendem fazendo e errando.O termo utilizado pela maioria desses consultores foi "a prática". O CNSR 9 ainda complementou que existe empresa que falta bastante definições a aprender. O CNSR 5 disse que atuou em empresas onde tudo o que era ensinado vinha de pai para filho, cultivando uma cultura de resistência de novos conhecimentos.

É objetivo dessa pesquisa também entender de que forma a consultoria impacta na aprendizagem organizacional. De acordo com a pesquisa, foi perceptível este ponto quando o CNSR 8 citou uma experiência que vivenciou em uma empresa filantrópica, onde ensinou novos hábitos aos integrantes através de uma capacitação, onde os mesmos aderiram novos conhecimento, e dessa troca surgiram resultados e mudanças no local. O CNSR 5 compartilhou na pesquisa, que sua consultoria impactou de forma tão positiva no ambiente de uma das empresas, quando propôs a mudança, que a mesma conseguiu despertar a vontade dos funcionários de continuar a aprender, voltar a estudar e continuar a crescer . A aprendizagem organizacional ocorre na medida em que os integrantes da organização experienciam uma situação problemática e a vivenciam empregando um olhar organizacional, conseguido empregar lacunas entre o esperado e o resultado de suas ações presentes. (RUAS, ANTONELLO E BOFF, 2005).

Segundo objetivo dessa pesquisa é compreender quais os estilos de aprendizagem manifestados pelas empresas nas experiências dos consultores, de

acordo com suas experiências, foi possível perceber que os estilos de aprendizagens mais manifestados nas organizações foram a aprendizagem sistêmica e a aprendizagem estratégica onde respectivamente GUNS (1998) afirmou que são aprendizagens voltadas aos processos da organização e o seu desenvolvimento e melhorias, e focada nas estratégias da organização, como se dá o seu desenvolvimento, sua implementação e prováveis melhorias.

O segundo tipo de aprendizagem mais manifestado foi a aprendizagem empreendedora, aprendizagem de liderança e a aprendizagem de equipe. De acordo com essas afirmações é possível perceber que os últimos itens citados, são itens de aprendizagem voltados diretamente às pessoas, ao fator humano da organização.

6 CONCLUSÃO

Este estudo teve o objetivo de conhecer a contribuição da atividade de consultoria para aprendizagem organizacional e o empoderamento. Foi necessário a participação de 10 consultores que atuam em diversas áreas dentro das empresas, porem com o foco na área organizacional. Para atingir o objetivo geral da pesquisa, foi necessário que desdobrasse o objetivo geral em sete objetivos específicos.

O primeiro objetivo seria entender o perfil dos consultores. Através da entrevista foi possível perceber o perfil dos entrevistados, onde foi constatado que os mesmos possuem ensino superior completo, pós graduação e especializações nas respectivas áreas de atuação em consultoria. Todos os entrevistados são professores da UNESC e desempenham atividades de consultoria fora da instituição, sendo 80% deles dando prioridade ao ensino e trabalhando a consultoria como uma atividade secundária, e 20% tendo a consultoria como atividade principal, e o ensino como uma forma de completar sua renda.

Sobre as atividades desempenhadas em consultoria, 30% dos entrevistados trabalham a consultoria com assessoria organizacional, e 70% trabalha a consultoria em seu método tradicional. Isso não quer dizer que os consultores que não trabalham a consultoria como assessoria não mantenha mais contato com as empresas em que desempenharam suas atividades, bem pelo contrário, na pesquisa foi possível perceber que depois de terminada a consultoria, as empresas clientes continuam procurando o consultor para tirar duvidas e em muitos casos recontratam o consultor para dar continuidade em novas implementações.

De acordo com os objetivos propostos neste estudo, os demais objetivos foram alcançados quando citado que foi possível perceber a presença da aprendizagem organizacional nas empresas de acordo com a opinião dos consultores citaram situações como, por exemplo, em que entre os setores houve a integralização e o compartilhamento das informações. Foi notório que houve a presença de aprendizagem quando um consultor citou que entrou em uma empresa em que não tinha conhecimento de procedimentos padronizados, atividades organizadas, hierarquia organizacional, e que no final da atividade a consultoria saiu de lá deixando a empresa encaminhada para a certificação de uma NBR ISO.

Diante da entrevista, foi percebido que a postura dos consultores em promover a aprendizagem e o empoderamento tem se mostrado bastante ativa e

empenhada. Os consultores comentaram utilizar métodos para trabalhar o fator humano, como por exemplo, alguns consultores citaram conscientizar o colaborador quanto as mudanças necessárias, outros afirmaram procurar sensibilizar, em muitos casos até mesmo pelo lado financeiro, e que quando procuram envolver o funcionário são poucas as vezes que eles não obtêm sucesso. Alguns ainda comentaram que esse é um dos maiores desafios dentro de uma organização.

E, ainda buscando alcançar os objetivos específicos, foi possível verificar se houve presença do empoderamento nas organizações atuantes pelos consultores, quando foram observados indícios de empoderamento dentro das organizações. Porém, ainda não é possível confirmar que a empresa se empoderou por completo, pois nas falas dos consultores foi possível identificar casos de empoderamento com alguns funcionários, em destaque os líderes, e quanto a outros funcionários, houve a presença do empoderamento em algumas situações. Diante deste exposto, a pesquisa permitiu observar que as empresas ainda tem se demonstrado mais dependentes do consultor, quando os consultores 5, 9 e 10 por exemplo, citaram que muitas empresas não possuem planejamento estratégico, e que na maioria das vezes, para poder trabalhar com elas, ou no objetivo em que elas propõem, é necessário criar um novo planejamento estratégico e pô-lo em prática.

A partir desse pressuposto, é possível concluir que as empresas necessitam aderir uma nova cultura de empoderamento, pois, de acordo com Franco e Lima (2008) o empoderamento da liberdade ao funcionário de pôr uma ideia nova em prática, e com isso trazer benefícios novos a organização. Conforme Madureira e Rodrigues (2004) a cultura da aprendizagem organizacional é fundada por socialização das aprendizagens individuais compartilhadas, porém, os mesmos alertam para que as empresas não caiam no modismo de criar idéias e não as pôr em prática, ou em muitos casos, banir um funcionário de compartilhá-la por achar que não dará certo, ou que esse não seria o momento ideal.

Por fim, através dos dados obtidos nesta pesquisa, nascem novos questionamentos que poderão ser investigados em trabalhos futuros. Verificar por exemplo, de que forma a autonomia dos líderes pode impactar nos objetivos organizacionais, ou até mesmo verificar a qual a contribuição da aprendizagem organizacional se utilizada como uma ferramenta gerencial no empenho das atividades de um determinado setor, ou verificar de que forma que as empresas que

utilizam a aprendizagem organizacional envolvem seus funcionários a aderirem sua nova cultura.

REFERENCIAS

ALONSO, Maria Ester Cambréa. **A arte de assessorar executivos**. São Paulo: Pulsar, 2002.

BASTOS, Maria Igenes Prado Lopes. **O Direto e o Averso da Consultoria**. São Paulo: Makron Books, 1999.

BELLMAN, Geoffrey. **A Vocação de Consultor: A Integridade, Responsabilidade e a Espiritualidade como Fatores que Definem a Vocação de um Consultor**. Tradução: Flávio DenySteffen; Revisão Técnica: José Hernani Arrym Filho. São Paulo: Makron, 1993. P. 217

BLOCK, Peter. **Consultoria o desafio da liberdade**. São Paulo: Makron Books, 1991.

BLOCK, Peter. **Consultoria O desafio da liberdade: um guia para colocar em prática todo seu conhecimento**. São Paulo: Makron Books, 2001.

CONFEDERACAO NACIONAL DA INDUSTRIA. **Experiências empresariais de sucesso implantação de programas e qualidade**. Rio de Janeiro: CNI-DAMPI, 1993.

CROCCO, Luciano; Guttman, Erik. **Consultoria Empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2005.

FERRAZ, Ana Flavia; OLIVEIRA, Angélica; MODA, Euclides; ABREU, Isabela; PAIVA, José Felipe; OLIVEIRA, Lucas; CHAVES, Marina; FERNANDINO, Pedro. **Consultoria Organizacional: Carisma Moda Íntima**. 2014. Disponível em: <http://www4.faculdadepromove.br/expressao/index.php/files/article/view/47> Acesso em: 15 Nov. 2015.

FRANCO, Dayane Sousa; LIMA, Luana Almeida. **Empowerment: dinamizando o processo decisório nas organizações**. 2010. Disponível em: <http://www.empowerment-dinamizando-o-processo-decisorio-nas-organizacoes.pdf> Acesso em: 15 Nov. 2015

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3.ed São Paulo: Ed. Atlas, 1996. 159 p.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; BAPTISTA LUCIO, Pilar. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed São Paulo: McGraw-Hill, 2006. 583p.

HILSDORF, Carlos. **O que é empowerment e como ele funciona?**, 2010. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/o-que-e-empowerment-e-como-ele-funciona/46403/> Acesso em: 09 Out. 2015.

JACINTHO, P. R. B. **CONSULTORIA EMPRESARIAL: PROCEDIMENTOS PARA APLICAÇÃO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.** 2004. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/87596/224924.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em: 15 Nov. 2015

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 3 ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1991. 270 p.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 4 ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2001.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LIMA, Marcos Antonio Martins; FROTA, Sâmia Araújo. **O Empowerment a Teoria Organizacional: Um incremento no Quantum de Poder?** 2002. Disponível em: http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/MFLKB4HXk5JSF4_B_2013-4-17-14-52-58.pdf Acesso em: 05 Nov. 2015.

MOURA, Delmo Alves de. Resenha do Livro: Profeta do Gerenciamento. RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo: **Fundação Getúlio Vargas** (FGV), v. 37, n. 2, abr.-jun./1997, p. 87-89.

NOVAES, Rogério. **Empowerment, o poder e a liberdade de decisão nas organizações.** 2011. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/empowerment-o-poder-e-a-liberdade-de-decisao-nas-organizacoes/58568/> Acesso em: 09 Out. 2015.

OLIVEIRA, U. R.; RODRIGUEZ, M. V. **Empowerment como ferramenta de gestão de pessoas para a redução dos custos e aumento da eficiência operacional: Um estudo de caso em uma instituição financeira.** 2004. Disponível em: http://www.ENECEP2004_Enecep0707_0033.pdf Acesso em: 15 Nov. 2015.

RODRIGUES, H. R. R.; SANTOS, F. C. A. **EMPOWERMENT : CICLO DE IMPLEMENTAÇÃO, DIMENSÕES E TIPOLOGIA.** 2001. Disponível em: <https://v8n3a03.pdf> Acesso em: 15 Nov. 2015

RUAS, Roberto L.; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz Henrique. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências.** Porto Alegre: Bookman, 2005. 222 p.

SCHIAVO, Marcio R. e MOREIRA, Eliesio N. **Glossário Social.** Rio de Janeiro: Comunicarte, 2005.

VALOURA, Castro Leila de. **Paulo Freire, o educador Brasileiro, autor do Empoderamento, em seu sentido transformador.** 2006. Disponível em:

http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos_e_textos/Comportamento_organizacion_al/empowerment_por_paulo_freire.pdf Acesso em: 29 Out. 2015

WALLACE, Thomas F. **A estratégia voltada para o cliente** vencendo através da excelência operacional. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1994.

WANDERLEY, José Augusto. **Negociação total: encontrando soluções, vencendo resistências, obtendo resultados**. 5.ed São Paulo: Editora Gente, 1998.

ZALEZNIK, Abraham. Poder e Política na Vida Organizacional (Power and Politics in Organizational Life). São Paulo: Editora Nova Cultural. 1986. **Coleção Harvard de Administração**. n. 11, p. 33-63.

ANEXO

Pesquisa feita para a coleta dos dados do estudo.

Consultor 1.

1º Nome, Idade

R.:

2º Qual a formação profissional ?

R.: Engenheiro de produção e engenheiro civil.

3º Qual a área de atuação?

R.: Professor, empresário na área da agricultura e agropecuária e como consultor atua na área de logística e projetos.

4ª Atua como consultor de carreira, ou a consultoria não é sua atividade principal, mas, uma atividade secundária?

R.: Profissão secundária, só atua quando é chamado.

Sua consultoria é em geral como uma acessoria.

Consultoria

- Como funciona a sua consultoria atualmente? Quais são as etapas e procedimentos que você executa?

R.: Tudo começa com o diagnóstico organizacional de logística interna, seguido de um plano de ação, depois é elencado o pessoal interno da empresa, para dar continuidade no projeto, em seguida é treinado o pessoal para executar as funções e o projeto, e continuo dando assessoria até o período que eles estão bem capacitados e depois eles seguem com o trabalho.

- Como consultor e sobre sua especialização, quem é o seu cliente?

R. Atua em grandes indústrias.

- Quais os métodos utilizados por você, para apropriar-se do maior conhecimento que conseguir?

R. Aprende com livros, buscando as técnicas para intervir entre cliente e fornecedor. [...]

- Quais as formas/métodos que você utiliza para auxiliar uma empresa/cliente através do seu conhecimento/especialização?

R. treinamentos, capacita-o para o plano de ação proposto pela consultoria, trabalhando mais no nível tático e operacional. No desenvolvimento de novas unidades, é trabalhado com nível estratégico, porém no dia-a-dia é trabalhado operacional.

- O que você faz para que o cliente/empresa se aproprie da melhor forma do seu conhecimento para atingir o seu objetivo?

- Você pode, por gentileza, citar algum caso que você/sua consultoria tenha proporcionado aprendizagem organizacional em uma empresa?

R. Há aprendizagem do funcionário envolvido no processo do projeto, ou da consultoria, e também após o consultor sair os líderes repassam os ensinamentos aos liderados, e isso é o que mais dá satisfação ao consultor.

- Como consultor, qual o atributo mais importante para uma empresa evoluir e superar os desafios?

R. Teórico, tem que ter conhecimento, saber compartilhar esse conhecimento, ter habilidade pessoal para saber trabalhar com as pessoas. Fundamental, evitar que essa 'tecnologia de bolso' prejudique no trabalho.

- Quais são as barreiras que impedem a organização de executar uma nova medida feita pela sua consultoria?

R.

- Quais os tipos de objeções que você encontra ao apresentar uma ideia/projeto p/ uma empresa/cliente?

R. Isso não vai dar certo! Já tentaram antes... e o desafio do consultor nessa etapa é saber como colocar em prática antes, e se algum funcionário teve uma ideia, ver como colocar em prática essa ideia. Adequar a linguagem técnica utilizada pelos superiores a linguagem simples dos demais funcionários, pois a base de ideia nada funciona.

O fundamental da consultoria é saber medir, parametrizar a situação anterior e compará-la com a situação atual ou sua projeção futura vendo suas diferenças ou contribuições.

- Qual o grau de maturidade dos líderes das empresas que você presta consultoria lidarem com as mudanças organizacionais?

R. Falta equilíbrio emocional, e muitos líderes hoje são individualistas.

- Como você avalia o grau de envolvimento das pessoas nos objetivos organizacionais das empresas que você presta consultoria?

R. Muitas pessoas das organizações em que atuo como consultor, ainda não estão engajadas com os objetivos org. da empresa, pois conforme sua fala, se alguém não traduzir o nível estratégico para toda a cadeia, eles não conseguiram, é preciso demonstrar ao funcionário como funciona, é preciso traduzir a linguagem do planejamento estratégico para o funcionário para que ele possa saber contribuir com sua parte.

- Como as empresas que você presta consultoria estão organizadas na definição dos objetivos estratégicos?

R. Muitas não têm planejamento estratégico.

- Qual a forma de influenciar indivíduos sem conhecimento e sem vontade de aprender e contribuir com os valores e resultados de uma empresa, para que todos consigam chegar no seu objetivo proposto?

R. Se você falar até 3x e a pessoa não contribuir, ela ficará naquele mesmo cargo o resto da vida, pois há indivíduos que são alertados de primeira e já melhoram, e aqueles que não querem contribuir, não evoluíram como pessoa.

Aprendizagem Organizacional e Empoderamento:

- De que forma as organizações que você trabalha, aprendem?

R. Aprendem fazendo, aprendem compartilhando. Não adianta de nada o funcionário 'gavetão', que tudo engaveta e não expõe nada para fora, deixando aquele conhecimento parado sem compartilhá-lo.

- Qual a influência que a consultoria organizacional tem no processo de aprendizado e empoderamento organizacional?

R. A influencia da consultoria é fundamental no processo de aprendizagem e empoderamento, pois a consultoria tem contribui para a visão externa do problema e da situação em que a empresa precisa enfrentar, pois quando a empresa esta passando por algo ela esta passando por algo, ela não consegue ver pois esta concentrada no problema e o consultor tem essa capacidade de mostrar a solução onde a empresa não encontra.

- Quais são as competências gerenciais que uma empresa precisa ter para promover a aprendizagem e o empoderamento organizacional?

R. Atenção com o funcionário e feedback positivo, retorno imediato do serviço do funcionário, seja bom ou ruim, bom porque ele ficará feliz, e o ruim porque ele vera que fez errado e aprendera com isso.

- Quais os principais fatores que interferem no processo de aprendizagem organizacional?

R. Alta Gerencia. Pois muitas vezes, pode ser desenvolvido um trabalho e um funcionário executar uma idéia e vir um membro da alta gerencia bloquear o desenvolvimento deste funcionário com uma frase: "aah, não era pra ser assim." Ou " não quero que faça deste jeito..." e isso atrapalha bastante.

- De que forma as empresas que você trabalha multiplicam aquilo que aprendem no seu processo de consultoria?

R. É automático, sua consultoria é baseada em treinamentos e capacitações para que os capacitados possam continuar multiplicando o que aprenderam em sua consultoria.

- De acordo com suas experiências, quais os estilos de aprendizagem organizacional manifestados pelas empresas que você prestou consultoria?

Ex.:

- Aprendizagem de tarefas: Orienta para o desempenho e a valorização de tarefas específicas.
- Aprendizagem sistêmica: Diz respeito aos processos da organização e o seu desenvolvimento e melhorias.
- Aprendizagem cultural: Trata dos fundamentos de uma organização, seus valores, convicções e atos.

- Aprendizagem de liderança: Está voltado para a gestão e liderança de pessoas, grupos e unidades de empresas de maior porte.
- Aprendizagem de equipe: Orienta para a eficiência na prática da função, mostrando também como se faz para promover o aprendizado e o crescimento da equipe.
- Aprendizagem estratégica: Este tipo de aprendizagem está focada nas estratégias da organização, como se dá o seu desenvolvimento, sua implementação e prováveis melhorias.
- Aprendizagem empreendedora: Trata do empreendedorismo e a gestão de equipes, como se estas fossem microempresas.
- Aprendizagem reflexiva: Enfatiza o questionamento dos modelos vigentes na organização.
- Aprendizagem transformacional: Orienta para as formas de se realizar mudanças dentro da organização que surtam efeitos significativos.
- APRENDIZAGEM INDIVIDUAL “Aprendizagem é um processo de mudança, resultante de prática ou experiência anterior, que pode vir, ou não, a manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento” (FLEURY E FLEURY, 1997, p.

R. Sistêmica e empreendedora. Pois é preciso de boas idéias com baixo custos.

- Em sua opinião, qual foi sua contribuição para a aprendizagem organizacional e o empoderamento nas empresas em que você prestou consultoria?

R. Encorajamento da capacidade que os mesmos possuem para os próprios se sentirem úteis e ter mais liberdade em seu trabalho.

- Quais são os pontos fortes que auxiliam o consultor no processo de aprendizagem organizacional?

R.:

- Em sua opinião, qual a maneira mais eficiente que uma empresa pode adotar para influenciar indivíduos a terem autonomia em seu ambiente de trabalho?

R.: Explorar as qualidades de uma pessoa para que ela se sinta útil, e feliz em seu ambiente de trabalho.

Consultor 2.

1º Nome, Idade

R.:

2º Qual a formação profissional?

R.: Administrador, especializado em gestão empresarial, gestão de varejo, e fazendo um mestrado em desenvolvimento social econômico.

3º Qual a área de atuação?

R.: Consultoria, produção e custos.

4ª Atua como consultor de carreira, ou a consultoria não é sua atividade principal, mas, uma atividade secundária?

R.: Depende, quando o professor atua na área financeira, a consultoria é sua atividade principal, se for em questão de tempo, consultoria é a atividade secundária.

Sua consultoria é por tempo determinado, não funcionam como acessória.

Consultoria:

- Como que funciona a sua consultoria atualmente? Quais são as etapas e procedimentos que você executa?

R.: Toda a consultoria que a gente faz é feita através de um contato intermediado por alguém, logo é feito o diagnostico inicial, depois do diagnostico monta-se uma proposta, apresenta-se a proposta, valida-se a proposta, e depois começa a etapa de implantação.

- Como consultor e sobre sua especialização, quem é o seu cliente?

R. : Agronegócio, Industria Metalúrgica, Industria de Serviços, têxtil e transportes.

- Quais os métodos utilizados por você, para apropriar-se do maior conhecimento que conseguir?

R.: Muita leitura, vídeos, seminários, congressos, especializações, enfim, o que tiver na área a gente procura.

- Quais as formas/métodos que você utiliza para auxiliar uma empresa/cliente através do seu conhecimento/especialização?

R.: A metodologia depende de empresa para empresa, e depende do projeto da consultoria. Existem empresas que você utiliza diversos tipos de mídia, o recurso de data show, ou existem reuniões onde é validado informações em cima de relatórios, validando resultados, passando para a gestão e da gestão é repassado aos funcionários, volta para a gestão mensura resultados, enfim, não existe uma formula pronta para isso, cada caso é um caso.

- O que você faz para que o cliente/empresa se aproprie da melhor forma do seu conhecimento para atingir o seu objetivo?

R.:

- Você pode, por gentileza, citar algum caso que você/sua consultoria tenha proporcionado aprendizagem organizacional em uma empresa?

R.: Toda consultoria na verdade que você faz, você trabalha a questão da aprendizagem organizacional, pois na consultoria você transmite o conhecimento para os funcionários e automaticamente você capacita eles para que eles possam trabalhar sozinhos nas funções. Se você fica com o conhecimento retido você não está fazendo consultoria e sim acessória.

Mas depende de cada empresa, tem empresa que a gente chegou a um nível de desorganização de estoque, quando chegamos lá tinha uma contabilidade de 20% de estoque e agora estamos aferindo um resultado de 99,12%, então é algo extraordinário. Pode não ser para um todo da empresa, agora para aquele setor específico é bastante.

- Como consultor, qual o atributo mais importante para uma empresa evoluir e superar os desafios?

R.: Tem que ter na realidade uma mentalidade ou uma cultura organizacional voltada para a transformação, pois no momento em que estamos passando de instabilidade econômica, de mudança de cultura nacional voltada para empreendedorismo e inovação não podemos ter uma mentalidade retrograda. Então ela tem que ter uma cultura organizacional hoje em dia completamente voltada ao empreendedorismo e inovação em qualquer área que for.

- Quais são as barreiras que impedem a organização de executar uma nova medida feita pela sua consultoria?

R.: Cultura, só isso. Se ela não está disposta a mudança, não adianta.

- Quais os tipos de objeções que você encontra ao apresentar uma ideia/projeto p/ uma empresa/cliente?

R.: Falta de tempo, eu não tenho tempo para fazer as coisas de uma forma diferente. Mas em geral, elas são poucas. Pois antes de apresentar um projeto a empresa você estuda a empresa, e quando você chega com ideia, você já está focado no problema, então você apresenta uma solução que ira ter ganhos para essa empresa. Hoje a minha taxa de conversão de venda esta em volta de 80% á 90% e quando não fecho um negocio em consultoria é pelo motivo da idade, onde o cliente assimila a minha pouca idade com pouco tempo de experiência.

- Qual o grau de maturidade dos líderes das empresas que você presta consultoria lidarem com as mudanças organizacionais?

R.: Hoje tenho enxergado uma certa dificuldade nos lideres, e uma das principais dela é a comunicação, a forma com que você está trabalhando isso dentro das empresas é complicado. Tem empresas que você trabalha com uma formalidade incrível, e tem empresas onde você trabalha em que a informalidade também é muito grande, então essa é a pior deficiência que eu enxergo nos lideres.

- Como você avalia o grau de envolvimento das pessoas nos objetivos organizacionais das empresas que você presta consultoria?

R.: Depende da maturidade da empresa, e depende da cultura da empresa. Se já passou alguém por ali que não fez um bom trabalho, você é recebido de uma forma meio hostil. A partir do momento em que a empresa tem um cultura de

transformação, então na maioria das vezes você é bem recebido. Porém a maioria delas vem tendo uma boa aceitação das propostas.

- Como as empresas que você presta consultoria estão organizadas na definição dos objetivos estratégicos?

R.: Hoje poucos funcionários tem acesso ao planejamento estratégico das empresas, nas empresas que eu atuo pelo menos, o planejamento estratégico é feito pelo 'topo' da empresa, pela parte estratégica e ele é pouco socializado, então a maioria dos funcionários tem dificuldades em saber quais são os objetivos da empresa.

- Qual a forma de influenciar indivíduos sem conhecimento e sem vontade de aprender e contribuir com os valores e resultados de uma empresa, para que todos consigam chegar no seu objetivo proposto?

R.: Na verdade isso é feito através de números, tudo depende de como você vende a idéia, se você apresentar a idéia a ele dizendo que ele tem que simplesmente fazer por que tem que fazer dificilmente o funcionário acatará. Agora se você explicar a ele o quanto isso vai facilitar o trabalho dele, o quanto vai melhorar os números da empresa que supostamente isso possa um dia vir voltar no salário dele, ele pode sim vir a mudar de idéia.

Aprendizagem Organizacional e Empoderamento:

- De que forma as organizações que você trabalha, aprendem?

R.: Errando. As empresas, na maioria delas aprendem errando. Ou seja, contratam um individuo, individuo novo. Esse sujeito vai errar, e depois eles vão fazer uma estratégia nova e esse sujeito vai errar e depois eles mensuram o erro, e vejam qual a melhor forma de melhorar, ou seja; não estou dizendo que errar seja a melhor das hipóteses, mas errando é uma boa estratégia de se conseguir.

Mas existem outros métodos também, através de pesquisas, mensuração de resultados, novos projetos e etc.

- Qual a influência que a consultoria organizacional tem no processo de aprendizado e empoderamento organizacional?

R.: A partir do momento que o líder fica engajado pela proposta da consultoria ele fica bem visto pelos gestores, ou seja, ele tem empoderamento formal por parte dos gestores e acaba se transformando dentro da organização em um líder também para os outros, e a partir da consultoria ele acaba também adquirindo novos conhecimentos.

- Quais são as competências gerenciais que uma empresa precisa ter para promover a aprendizagem e o empoderamento organizacional?

R.: Tem que estar aberta a novas idéias. Se ela estiver aberta a novas idéias, ela estará disposta a aprender coisas novas sejam boas ou até mesmo ruim, mas que vai aprender, ela vai.

- Quais os principais fatores que interferem no processo de aprendizagem organizacional?

R.: Um dos fatores, é o fator de comunicação, outro fator é a questão cultural, outro até mesmo é a zona de conforto em que as pessoas se encontram, essas são as principais.

- De que forma as empresas que você trabalha multiplicam aquilo que aprendem no seu processo de consultoria?

R.: Através da socialização dos trabalhos e demonstração dos resultados, e também trabalhando com recompensas por setor, te diversas formas, mas essas duas são as principais.

- De acordo com suas experiências, quais os estilos de aprendizagem organizacional manifestados pelas empresas que você prestou consultoria?

Ex.:

- Aprendizagem de tarefas: Orienta para o desempenho e a valorização de tarefas específicas.
- Aprendizagem sistêmica: Diz respeito aos processos da organização e o seu desenvolvimento e melhorias.
- Aprendizagem cultural: Trata dos fundamentos de uma organização, seus valores, convicções e atos.
- Aprendizagem de liderança: Está voltado para a gestão e liderança de pessoas, grupos e unidades de empresas de maior porte.
- Aprendizagem de equipe: Orienta para a eficiência na prática da função, mostrando também como se faz para promover o aprendizado e o crescimento da equipe.
- Aprendizagem estratégica: Este tipo de aprendizagem está focada nas estratégias da organização, como se dá o seu desenvolvimento, sua implementação e prováveis melhorias.
- Aprendizagem empreendedora: Trata do empreendedorismo e a gestão de equipes, como se estas fossem microempresas.
- Aprendizagem reflexiva: Enfatiza o questionamento dos modelos vigentes na organização.
- Aprendizagem transformacional: Orienta para as formas de se realizar mudanças dentro da organização que surtam efeitos significativos.
- APRENDIZAGEM INDIVIDUAL “Aprendizagem é um processo de mudança, resultante de prática ou experiência anterior, que pode vir, ou não, a manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento” (FLEURY E FLEURY, 1997, p. 19). Uma experiência anterior que um indivíduo tenha tido, pode contribuir para que o mesmo manifeste uma mudança em seu comportamento.

R.: Aprendizagem sistêmica e estratégica.

- Na sua opinião, qual foi sua contribuição para a aprendizagem organizacional e o empoderamento nas empresas em que você prestou consultoria?

R.: Foi através da capacitação do funcionário, onde ele pode executar a função sozinho e repassar o aprendizado aos demais do setor.

- Quais são os pontos fortes que auxiliam o consultor no processo de aprendizagem organizacional?

R.: Dados, a partir do momento que você trabalha com dados, você convence qualquer pessoa.

- Em sua opinião, qual a maneira mais eficiente que uma empresa pode adotar para influenciar indivíduos a terem autonomia em seu ambiente de trabalho?

R.: Por meio da liberdade ao funcionário dentro de seu setor,ou seja; a partir do momento em que o individuo tem uma idéia e ele possa implementa-la dentro de seu setor, ele passa a ter mais autonomia em seu trabalho trazendo melhores resultados para a empresa em si também.

Consultor 3.

1º Nome, Idade

R.:

2º Qual a formação profissional?

R.:Micro empresário até o ano passado, depois fechou a empresa e começou a se dedicar ao ensino e a consultoria, e atualmente me especializo na parte do ensino e da consultoria.

3º Qual a área de atuação?

R.: Produção.

4ª Atua como consultor de carreira, ou a consultoria não é sua atividade principal, mas, uma atividade secundária?

R.: Ela é minha segunda profissão, pois sou professor a mais de 20 anos e hoje eu dou prioridade ao ensino.

Consultoria:

- Como funciona a sua consultoria atualmente? Quais são as etapas e procedimentos que você executa?

R.: Minha consultoria é executada mais na partes de projetos mesmo, não possui muita acessória. Então é feito um diagnóstico, a empresa geralmente me procura, então eu passo cerca de uma semana fazendo o diagnóstico com um projeto e o prazo para encerramento. Geralmente meus projetos são de médio prazos, eu não trabalho com projetos de curto prazo então no mínimo 6 meses pelo fato de ser produção então a gente não consegue fazer muita coisa em produção com tempo menor que isso. Então eu estabeleço uma quantidade horas semanais que eu trabalho,e faço a consultoria ao longo desse período. Eu tenho as metas já apresentadas nesse projeto e quando chega no final a gente rediscute as metas e avalia a necessidade de dar continuidade por mais algum tempo ou então parar por ali desde que as metas sejam atingidas.

- Como consultor e sobre sua especialização, quem é o seu cliente?

R.: As principais empresas que eu atuo são do ramo têxtil, mas também venho atuando com industrias metalúrgicas, já trabalhei com empresas de revestimentos cerâmicos.

- Quais os métodos utilizados por você, para apropriar-se do maior conhecimento que conseguir?

R.: Eu estudo. Hoje como trabalhamos em áreas das empresas onde se atuam pessoas, a gente tem que ter um alcance um pouco além do conhecimento técnico específico, então eu procuro sempre me atualizar com cursos,e com leitura e com coisas que venham me agregar e auxiliar a lhe dar com pessoas que é o mais difícil.

- Quais as formas/métodos que você utiliza para auxiliar uma empresa/cliente através do seu conhecimento/especialização?

R.:

- O que você faz para que o cliente/empresa se aproprie da melhor forma do seu conhecimento para atingir o seu objetivo?

R.:

- Você pode, por gentileza, citar algum caso que você/sua consultoria tenha proporcionado aprendizagem organizacional em uma empresa?

R.: A consultoria é sempre uma troca, o consultor aprende e a empresa aprende; sem essa troca não faz sentido a consultoria. O consultor é uma consequência, ele se vê com realidades diferentes e com cada uma delas ele aprende algo novo.

- Como consultor, qual o atributo mais importante para uma empresa evoluir e superar os desafios?

R.: Eu acho que hoje temos que aprender a lidar com pessoas, pois no meu ver esse é um item mais complexo que existe dentro de uma organização, e conseguir ter um controle absoluto do processo e do seu financeiro, manter um bom controle sobre as entradas e as saídas, ela consegue se sair bem no mercado.

- Quais são as barreiras que impedem a organização de executar uma nova medida feita pela sua consultoria?

R.: A principal barreira é custo. Por exemplo, uma mudança que é necessário implementar em um setor em que é necessário esse setor parar durante uma semana para se mudar o seu arranjo físico, a empresa avalia muito bem esse custo para conseguir implementar essa mudança. Pois se isso for feito em um momento em que a sua demanda é grande, essa mudança pode impactar diretamente no seu financeiro.

- Quais os tipos de objeções que você encontra ao apresentar uma ideia/projeto p/ uma empresa/cliente?

R.: Custo e o tempo. Pois se não tiver como fazer aquela mudança naquele determinado momento, se faz necessário ver o momento certo para que seja executada essa mudança.

- Qual o grau de maturidade dos líderes das empresas que você presta consultoria lidarem com as mudanças organizacionais?

R.: Deficiência técnica. Nós temos ótimos líderes num geral das empresas, são pessoas que sabem lidar com o fator humano, mas que tem inabilidade técnica, ate por falta de conhecimento muitas vezes, pois temos muitos líderes que são formado dentro das empresas a anos, e foi galgando dentro dos setores, e tem conhecimento da empresa, conhecimento do processo, sabe lidar com pessoas, mas falta a habilidade técnica, o conhecimento empírico ou o que o conhecimento científico me traz.

- Como você avalia o grau de envolvimento das pessoas nos objetivos organizacionais das empresas que você presta consultoria?

R.:

- Como as empresas que você presta consultoria estão organizadas na definição dos objetivos estratégicos?

R.: Planejamento estratégico é algo que toda empresa tem, mesmo que não seja formalizado no papel, mas esta formalizado na cabeça do empreendedor. Então, o

dono tem uma visão de onde ele quer chegar, e todas as mudanças que nós propomos é visando chegar nesse objetivo. Mas nem todos os funcionários estão engajados em atingir os objetivos, pois essa é a parte mais difícil, o fator humano é o fator mais difícil de ser trabalhado.

- Qual a forma de influenciar indivíduos sem conhecimento e sem vontade de aprender e contribuir com os valores e resultados de uma empresa, para que todos consigam chegar ao seu objetivo proposto?

R.: A gente tenta sensibilizar o indivíduo, esse é o termo que a gente utiliza. Nós geralmente promovemos reuniões periódicas com os líderes e com os liderados para sensibilizá-los para o processo de mudança, no entanto quando o indivíduo não se demonstra interessado, o único caminho é o desligamento do setor ou até mesmo da empresa, pois a gente sabe que existe muita resistência, mas a mudança necessita a sensibilização e quando o indivíduo atrapalha os resultados estabelecidos o mesmo tem que ser remanejado.

Aprendizagem Organizacional e Empoderamento:

- De que forma as organizações que você trabalha, aprendem?

R.: Fazendo, a maioria aprende fazendo. Pois a maioria das empresas hoje possui uma grande deficiência de planejamento e acabam incorrendo no erro para aprender alguma coisa.

- Qual a influência que a consultoria organizacional tem no processo de aprendizado e empoderamento organizacional?

R.: Quando existe a troca ela faz com que todo mundo cresça junto, ela pode não crescer em hierarquia organizacional mas todos crescem em conhecimento.

- Quais são as competências gerenciais que uma empresa precisa ter para promover a aprendizagem e o empoderamento organizacional?

R.: Eu acho que a empresa tem que ter acima de tudo visão e objetivos. E quando a empresa possui visão e objetivos ela faz com que os setores dela acabem convergindo para que este objetivo seja alcançado.

- Quais os principais fatores que interferem no processo de aprendizagem organizacional?

R.: A resistência. O não querer. Ele é um processo natural, sempre vamos encontrar resistência em todas as empresas, porém também existem períodos específicos de descongelamentos de padrões e recongelamentos de padrões. E quando o colaborador quer passar por esse processo, o resultado é fácil de conseguir; agora quando ele não quer, o resultado se constitui nesse problema.

- De que forma as empresas que você trabalha multiplicam aquilo que aprendem no seu processo de consultoria?

R.: É um dos princípios que eu trabalho, pois eu trabalho com as lideranças de nível intermediário e eles passam para seus funcionários multiplicando o processo.

- De acordo com suas experiências, quais os estilos de aprendizagem organizacional manifestados pelas empresas que você prestou consultoria?

Ex.:

- Aprendizagem de tarefas: Orienta para o desempenho e a valorização de tarefas específicas.
- Aprendizagem sistêmica: Diz respeito aos processos da organização e o seu desenvolvimento e melhorias.
- Aprendizagem cultural: Trata dos fundamentos de uma organização, seus valores, convicções e atos.
- Aprendizagem de liderança: Está voltado para a gestão e liderança de pessoas, grupos e unidades de empresas de maior porte.
- Aprendizagem de equipe: Orienta para a eficiência na prática da função, mostrando também como se faz para promover o aprendizado e o crescimento da equipe.
- Aprendizagem estratégica: Este tipo de aprendizagem está focada nas estratégias da organização, como se dá o seu desenvolvimento, sua implementação e prováveis melhorias.
- Aprendizagem empreendedora: Trata do empreendedorismo e a gestão de equipes, como se estas fossem microempresas.
- Aprendizagem reflexiva: Enfatiza o questionamento dos modelos vigentes na organização.
- Aprendizagem transformacional: Orienta para as formas de se realizar mudanças dentro da organização que surtam efeitos significativos.
- APRENDIZAGEM INDIVIDUAL “Aprendizagem é um processo de mudança, resultante de prática ou experiência anterior, que pode vir, ou não, a manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento” (FLEURY E FLEURY, 1997,
R.: Aprendizagem de liderança, aprendizagem operacional, aprendizagem de equipe.

- Na sua opinião, qual foi sua contribuição para a aprendizagem organizacional e o empoderamento nas empresas em que você prestou consultoria?

R.: Sempre há reconhecimento dos profissionais, onde teve uma gerente de produção em que trabalhei, em que no processo de consultoria ela obteve resultados profissionais que a compensaram tanto quanto os resultados da organização, pois isso fez com que ela conseguisse conduzir o processo sozinha através de ferramentas que ela não conhecia e que agora ela consegue.

- Quais são os pontos fortes que auxiliam o consultor no processo de aprendizagem organizacional?

R.: Conhecimento científico e conhecimento técnico.

- Na sua opinião, qual a maneira mais eficiente que uma empresa pode adotar para influenciar indivíduos a terem autonomia em seu ambiente de trabalho?

R.: Atribuir responsabilidades as pessoas que estão envolvidas no processo faz com que elas passem a gostar de suas funções; temos que ensinar e deixa-los fazer sozinhos, sem ter que ficar cuidando do lado, pois é importante o individuo sentir essa segurança, isso faz com que seu trabalho seja muito melhor.

Consultor 4.

1º Nome, Idade

R.:

2º Qual a formação profissional?

R.: Formado na área de empreendedorismo e finanças.

3º Qual a área de atuação?

R.: Professor, e assessor na área de plano de negócios e finanças, e consultoria.

4ª Atua como consultor de carreira, ou a consultoria não é sua atividade principal, mas, uma atividade secundária?

R.: Atividade secundária, a primeira seria as aulas.

Consultoria:

- Como que funciona a sua consultoria atualmente? Quais são as etapas e procedimentos que você executa?

R.: A maioria possui caráter de assessoria a doc, (para aquela finalidade). Professor segue um procedimento padrão onde estão incluídas as tarefas para a elaboração do plano de negócios: elaboração da pesquisa de mercado, elaboração das estratégias de marketing, elaboração de uma visão estratégica diante da filosofia da empresa, uma análise das variáveis internas e externas e com base nisso, é feito as projeções financeiras e é analisado se há viabilidade ou não do negocio.

- Como consultor e sobre sua especialização, quem é o seu cliente?

R.: Qualquer tipo de ramo, qualquer tipo de empresa, qualquer tipo de porte e etc.

- Quais os métodos utilizados por você, para apropriar-se do maior conhecimento que conseguir?

R.: Eu costumo me espelhar naquilo que é referencia tanto nacional quanto internacional. Eu procuro utilizar o que é top para poder me espelhar e utilizar como referencia. Ou seja, minhas aulas por exemplo eu costumo da-las utilizando estudos de casos, e estudos de casos são referencias da universidade de Harvard. E para meus trabalhos eu sempre procuro acompanhar aquilo que é exigido pelos organismos de fomentos, leis e etc., sempre com leitura para se atualizar.

- Quais as formas/métodos que você utiliza para auxiliar uma empresa/cliente através do seu conhecimento/especialização?

R.: Eu costumo me espelhar naquilo que é referencia tanto nacional quanto internacional. Eu procuro utilizar o que é top para poder me espelhar e utilizar como referencia.

- O que você faz para que o cliente/empresa se aproprie da melhor forma do seu conhecimento para atingir o seu objetivo?

- Você pode, por gentileza, citar algum caso que você/sua consultoria tenha proporcionado aprendizagem organizacional em uma empresa?

R.: Já fiz também consultoria de programas, foi através de um programa de qualidade que foi implantado e que causou mudança no processo todo e foi percebido os efeitos através das mudanças.

- Como consultor, qual o atributo mais importante para uma empresa evoluir e superar os desafios?

R.: Ela tem que estar afinada com aquilo que é a exigência do mercado, sempre de olho nas tendências pois ninguém advinha futuros.

- Quais são as barreiras que impedem a organização de executar uma nova medida feita pela sua consultoria?

R.: Barreiras culturais, pois mudança exige uma cultura aberta a mudança. E se não tiver, não ocorre.

- Quais os tipos de objeções que você encontra ao apresentar uma ideia/projeto p/ uma empresa/cliente?

R.:

- Qual o grau de maturidade dos líderes das empresas que você presta consultoria lidarem com as mudanças organizacionais?

R.: Existe sim um grau de maturidade e até mesmo em evolução, porem, so acho que essa mudança deveria ser um pouco mais rápida, mas esta acontecendo sim uma evolução.

- Como você avalia o grau de envolvimento das pessoas nos objetivos organizacionais das empresas que você presta consultoria?

R.: Houve uma evolução, pois as empresas estão melhor do que estavam a 5 anos atrás, e melhor ainda do que á 10 anos atrás, e assim vai. As pessoas também estão mais conhecedoras dos objetivos estratégicos das empresa hoje.

- Como as empresas que você presta consultoria estão organizadas na definição dos objetivos estratégicos?

R.: Normalmente, os objetivos estratégicos estão apenas na cabeça do gestor, ainda não há uma sistematização desses objetivos, ou algum papel formal, mesmo porque o publico que minhas consultorias atende, são micro e pequenas empresas então normalmente, isso não esta bem definido não, tem sim, uma noção do que se pretende mas não é algo formalizado.

- Qual a forma de influenciar indivíduos sem conhecimento e sem vontade de aprender e contribuir com os valores e resultados de uma empresa, para que todos consigam chegar ao seu objetivo proposto?

R.: não respondeu a essa pergunta.

Aprendizagem Organizacional e Empoderamento:

- De que forma as organizações que você trabalha, aprendem?

R.: Não se aplica.

- Qual a influência que a consultoria organizacional tem no processo de aprendizado eempoderamento organizacional?

R.: Muito pequena, pelo fato de ser um plano de negocio que vai ajudar o empresário nos financiamentos e recursos financeiros, sendo que é algo que é discutido ou com o dono ou com alguém de confiança sua, sem compartilhamentos dos assuntos.

- Quais são as competências gerenciais que uma empresa precisa ter para promover a aprendizagem e o empoderamento organizacional?

R.: É ter uma cultura bem definida desde o principio da fundação da empresa, missão, visão e valores são itens que irão definir essa cultura.

- Quais os principais fatores que interferem no processo de aprendizagem organizacional?

R.: Não sabe responder.

- De que forma as empresas que você trabalha multiplicam aquilo que aprendem no seu processo de consultoria?

R.: Não se aplica.

- De acordo com suas experiencias, quais os estilos de aprendizagem organizacional manifestados pelas empresas que você prestou consultoria?

Ex.:

- Aprendizagem de tarefas: Orienta para o desempenho e a valorização de tarefas específicas.
- Aprendizagem sistêmica: Diz respeito aos processos da organização e o seu desenvolvimento e melhorias.
- Aprendizagem cultural: Trata dos fundamentos de uma organização, seus valores, convicções e atos.
- Aprendizagem de liderança: Está voltado para a gestão e liderança de pessoas, grupos e unidades de empresas de maior porte.
- Aprendizagem de equipe: Orienta para a eficiência na prática da função, mostrando também como se faz para promover o aprendizado e o crescimento da equipe.
- Aprendizagem estratégica: Este tipo de aprendizagem está focada nas estratégias da organização, como se dá o seu desenvolvimento, sua implementação e prováveis melhorias.
- Aprendizagem empreendedora: Trata do empreendedorismo e a gestão de equipes, como se estas fossem microempresas.
- Aprendizagem reflexiva: Enfatiza o questionamento dos modelos vigentes na organização.
- Aprendizagem transformacional: Orienta para as formas de se realizar mudanças dentro da organização que surtam efeitos significativos.
- APRENDIZAGEM INDIVIDUAL “Aprendizagem é um processo de mudança, resultante de prática ou experiência anterior, que pode vir, ou não, a manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento” (FLEURY E FLEURY, 1997, p.

R.: Não se aplica.

- Na sua opinião, qual foi sua contribuição para a aprendizagem organizacional e o empoderamento nas empresas em que você prestou consultoria?

R.: Não se aplica.

- Você pode por gentileza, citar algum caso que você/sua consultoria tenha proporcionado aprendizagem organizacional em uma empresa?

R.: Não se aplica.

- Quais são os pontos fortes que auxiliam o consultor no processo de aprendizagem organizacional?

R.: É necessário uma cultura aberta, mais participativa. Se a empresa não estiver aberta a opiniões e a novos ensinamentos ela não será uma organização de aprendizagem.

- Na sua opinião, qual a maneira mais eficiente que uma empresa pode adotar para influenciar indivíduos a terem autonomia em seu ambiente de trabalho?

R.: Confiança, e confiança não é mercadoria que você encontra em gôndolas de supermercado, bem pelo contrario, confiança é algo que você conquista.

Consultor 5.

1º Nome, Idade

R.:

2º Qual a formação profissional?

R.: Especialista em administração e planejamento para docentes e mestre em gestão de negócios e formação profissional.

3º Qual a área de atuação?

R.: Atuo como professora na UNESCO, e minha formação como consultora especializada é em turismo e hotelaria.

4ª Atua como consultor de carreira, ou a consultoria não é sua atividade principal, mas, uma atividade secundária?

R.: Teve épocas que era atividades secundárias, e teve um grande período que ela foi atividade principal onde atuei como consultora do SENAI.

Consultoria:

- Como que funciona a sua consultoria atualmente? Quais são as etapas e procedimentos que você executa?

R.: Durante uma boa época eu tinha minha empresa de consultoria dividida com meu sócio, tinha meus clientes e trabalhava atendendo as empresas individualmente para a nossa empresa, e também prestava consultoria pela nossa empresa para o SENAI no Rio Grande do Sul. Nós fazíamos um contrato social com essa empresa, ela tinha começo, meio e fim. Até prestei assessoria para a prefeitura de Torres na área de turismo, mas minhas consultorias eram por tempo determinado.

- Como consultor e sobre sua especialização, quem é o seu cliente?

R.: Grande maioria prestadoras de serviços e micros e pequenas empresas.

- Quais os métodos utilizados por você, para apropriar-se do maior conhecimento que conseguir?

R.: Para ser um bom consultor, eu penso que temos que ter dois pontos fundamentais: o primeiro é a experiência, as pessoas validam muito. Um consultor não pode parar de estudar, ele tem que estar sempre se atualizando, a capacitação do consultor tem que ser constante.

- Quais as formas/métodos que você utiliza para auxiliar uma empresa/cliente através do seu conhecimento/especialização?

R.: Primeiramente, nós começamos um processo de aprendizagem juntos, nós fizemos um planejamento e eu procuro escutar muito o cliente e ver onde ele pretende chegar, depois eu começo a munir meu cliente de informações atualizada, seja por e-mail ou de que forma for para que ele esteja seguro de onde veio as informações e a troca de conhecimentos mais constante.

- O que você faz para que o cliente/empresa se aproprie da melhor forma do seu conhecimento para atingir o seu objetivo?

R.:

- Você pode, por gentileza, citar algum caso que você/sua consultoria tenha proporcionado aprendizagem organizacional em uma empresa?

R.: Sim, houve vários casos de vermos um setor inteiro se mobilizando. Um caso desses foi da prefeitura de Torres, onde capacitamos o setor inteiro de 19 pessoas com integração, motivação, treinamentos, posturas e enfim, e funcionou.

- Como consultor, qual o atributo mais importante para uma empresa evoluir e superar os desafios?

R.: Eu acho que ela precisa trabalhar inovação, agregação de valor, conhecer o seu cliente, saber qual a necessidade dele, precisa estar nas redes sociais, ter canal de relacionamentos com o cliente, um pós-venda, pois o cliente está muito infiel.

- Quais são as barreiras que impedem a organização de executar uma nova medida feita pela sua consultoria?

R.: A barreira mais comum é a barreira cultural, e principalmente empresas pequenas, vai passando de pai para filho e assim vai... e dentro delas há muitas tradições ou costumes onde as pessoas se negam a mudar.

- Quais os tipos de objeções que você encontra ao apresentar uma ideia/projeto p/ uma empresa/cliente?

R.: Nós sempre fizemos assim, ou sempre deu certo. É necessário dizer ao empresário: pode ficar tranquilo, vai dar certo, nós estamos com você, não vai ser mexido no que é tradicional fazem toda diferença nessa hora.

- Qual o grau de maturidade dos líderes das empresas que você presta consultoria lidarem com as mudanças organizacionais?

R.: Não há padrão. Pois muitas vezes o dono da empresa é jovem e mais maduro e saber exatamente onde quer chegar ou o contrário, o dono ter um pouco mais de idade e muito bloqueio para mudanças. Mas, hoje tenho encontrado mais pessoas maduras, mesmo porque até uma empresa chegar à decisão de contratar uma consultoria ela está mais madura.

- Como você avalia o grau de envolvimento das pessoas nos objetivos organizacionais das empresas que você presta consultoria?

R.: Sempre vi pessoas muito envolvidas no processo de consultoria, em empresas grandes que já trabalhei, pois já trabalhei na rede ancora (uma rede de vendas de auto-peças), onde trabalhamos com vários grupos e tudo sempre muito tranquilo.

- Como as empresas que você presta consultoria estão organizadas na definição dos objetivos estratégicos?

R.: Como a gente dava consultoria pelo SEBRAE por exemplo, nós trabalhávamos em cima dos objetivos estratégicos, então as empresas já chegavam sabendo que teriam que dar um passo a mais. Porém, quando eu trabalhava com as minhas consultorias individuais era mais complicado, pois não tinham nada definido, então eu tinha que começar desde o começo o que era mais complicado.

- Qual a forma de influenciar indivíduos sem conhecimento e sem vontade de aprender e contribuir com os valores e resultados de uma empresa, para que todos consigam chegar no seu objetivo proposto?

R.: Através da motivação, e do incentivo. Inspirando pessoas.

Aprendizagem Organizacional e Empoderamento:

- De que forma as organizações que você trabalha, aprendem?

R.: Muito conhecimento empírico, muito do que foi passado de pai para filho, as empresas tinham uma cultura empírica mesmo, ou ate mesmo trocando idéia com concorrentes ou familiar e enfim.

- Qual a influência que a consultoria organizacional tem no processo de aprendizado e empoderamento organizacional?

R.: É fundamental. O básico dentro de uma empresa. Principalmente quando se fala de micro e pequenas empresas, pois isso faz toda a diferença para um micro-empresário trabalhar através de dados.

- Quais são as competências gerenciais que uma empresa precisa ter para promover a aprendizagem e o empoderamento organizacional?

R.:Ele precisa ter seriedade, confiabilidade, dedicação, perseverança, mente aberta, bom relacionamento , bom caráter, postura, vontade de aprender e fazer sempre melhor.

- Quais os principais fatores que interferem no processo de aprendizagem organizacional?

R.: Eu acho que a cultura impacta muito e de região para região isso vareia bastante, principalmente quando se fala de culturas alemãs, italianos, que são mais durões, que acham que já aprenderam tudo, que não precisam de nada, isso dificulta bastante.

- De que forma as empresas que você trabalha multiplicam aquilo que aprendem no seu processo de consultoria?

R.: Eles continuam ligados ao SEBRAE, buscando outros tipos de consultorias em outras áreas especificas, e os demais continuaram crescendo, e muitas vezes ainda nos mandam e-mails pedindo mais alguma dica, e isso nos mostra que aquilo que você implantou eles ainda continuam trabalhando.

- De acordo com suas experiencias, quais os estilos de aprendizagem organizacional manifestados pelas empresas que você prestou consultoria?

Ex.:

- Aprendizagem de tarefas: Orienta para o desempenho e a valorização de tarefas específicas.
- Aprendizagem sistêmica: Diz respeito aos processos da organização e o seu desenvolvimento e melhorias.
- Aprendizagem cultural: Trata dos fundamentos de uma organização, seus valores, convicções e atos.
- Aprendizagem de liderança: Está voltado para a gestão e liderança de pessoas, grupos e unidades de empresas de maior porte.
- Aprendizagem de equipe: Orienta para a eficiência na prática da função, mostrando também como se faz para promover o aprendizado e o crescimento da equipe.

- Aprendizagem estratégica: Este tipo de aprendizagem está focada nas estratégias da organização, como se dá o seu desenvolvimento, sua implementação e prováveis melhorias.
- Aprendizagem empreendedora: Trata do empreendedorismo e a gestão de equipes, como se estas fossem microempresas.
- Aprendizagem reflexiva: Enfatiza o questionamento dos modelos vigentes na organização.
- Aprendizagem transformacional: Orienta para as formas de se realizar mudanças dentro da organização que surtam efeitos significativos.
- APRENDIZAGEM INDIVIDUAL “Aprendizagem é um processo de mudança, resultante de prática ou experiência anterior, que pode vir, ou não, a manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento” (FLEURY E FLEURY, 1997, p. R.: Aprendizagem de liderança, a aprendizagem cultural e a sistêmica.

- Na sua opinião, qual foi sua contribuição para a aprendizagem organizacional e o empoderamento nas empresas em que você prestou consultoria?

R.: Primeiramente, eu senti que o pessoal acordou para a necessidade de estudar, entenderam que eles precisam fazer o melhor não só pela empresa em si, mas por eles também, pois se a empresa deles vai bem eles também vão bem, vi que eles ficaram mais motivados, motivados a crescer e etc.

- Quais são os pontos fortes que auxiliam o consultor no processo de aprendizagem organizacional?

R.: Eu penso que a empresa tem que estar aberta, ela tem que estar preparada para as mudanças, precisa ter liderança, e saber qual a prioridade que a consultoria tem dentro de uma empresa e saber aproveitá-la.

- Na sua opinião, qual a maneira mais eficiente que uma empresa pode adotar para influenciar indivíduos a terem autonomia em seu ambiente de trabalho?

R.: Treinamento é necessário ter o treinamento para tomar as decisões certas e saber executar funções.

Consultor 6.

1º Nome, Idade

R.:

2º Qual a formação profissional ?

R.: Administradora, com especialização em gestão empresarial, e pós graduação em gestão ambiental.

3º Qual a área de atuação?

R.: Atua na área de gestão de qualidade, na área de gestão ambiental e na área de boas praticas de fabricação.

4ª Atua como consultor de carreira, ou a consultoria não é sua atividade principal, mas, uma atividade secundária?

R.: A consultoria é uma atividade secundária.

Consultoria:

- Como que funciona a sua consultoria atualmente? Quais são as etapas e procedimentos que você executa?

R.: A consultoria de gestão já tem uma forma de trabalhar. Tu veras o tempo que terás para implantar, por exemplo, terás um ano. Aí veras como implantaras um processo de acordo com a necessidade da empresa. Em muitas vezes, a empresa te dará a direção ou muitos casos você verá a melhor direção e o melhor departamento para começar a mexer.

- Como consultor e sobre sua especialização, quem é o seu cliente?

R.: Segmento de serviços, recuperação de motores, empresas da área mineradora, carvão, empresa do ramo de instalação de tanques, estruturas metálicas, empresas de embalagens e etc.

- Quais os métodos utilizados por você, para apropriar-se do maior conhecimento que conseguir?

R.: Fazer vários cursos para entender e aprender as normas, e apareceu o primeiro desafio de certificar a primeira empresa, que foi a Rio Deserto. Pós graduação, treinamentos externos, especialização nessa área, participação em muitas auditorias, e principalmente trabalhando no dia-a-dia, a experiência ela ensina muito também.

- Quais as formas/métodos que você utiliza para auxiliar uma empresa/cliente através do seu conhecimento/especialização?

R.: Dependendo da empresa, você leva a sua metodologia e aplica a ela de acordo com o que ela pediu, ou dependendo da empresa, ela te dá uma sugestão do que quer e você uni com sua metodologia e aplica.

- O que você faz para que o cliente/empresa se aproprie da melhor forma do seu conhecimento para atingir o seu objetivo?

R.: Envolvendo ele, treinando, capacitando as pessoas que estão ali.

- Como consultor, qual o atributo mais importante para uma empresa evoluir e superar os desafios?

R.: Conhecimento, ter humildade, saber trabalhar em equipe, habilidade de saber falar, ouvir e comentar, atuar na empresa em determinados momentos como um psicólogo da gestão da empresa. Ele tem que ter conhecimento em varias áreas, e saber que eu estou aqui para ensinar, e vai chegar um momento que eles vão aprender e eu vou me retirar. Isso é consultoria.

- Quais são as barreiras que impedem a organização de executar uma nova medida feita pela sua consultoria?

R.: Muitas vezes são as pessoas que não querem mudar, as que são resistentes, ou algumas outras acomodadas.

- Quais os tipos de objeções que você encontra ao apresentar uma ideia/projeto p/ uma empresa/cliente?

R.: Quando você é contratada pela organização, você encontra obstáculos sim as vezes na parte tática ou operacional, mas quando não fica claro qual o papel do consultor dentro da empresa. Mas quando você é contratada pela alta direção e as pessoas sabem o porque você esta ali, e você envolve as pessoas diretamente no processo de mudança é muito mais fácil trabalhar.

- Qual o grau de maturidade dos líderes das empresas que você presta consultoria lidarem com as mudanças organizacionais?

R.: Se em uma empresa onde ela possui um bom RH, e os lideres são bem capacitados ou preparados, eles compram mais a idéia, é mais fácil de se preparar. E nas empresas onde você encontra lideres que não possuem capacitações e estão em cargos de lideres porque foram promovidos mas sem qualificação é mais difícil o entendimento na implantação do projeto. Muitas vezes encontramos resistência, e muitas vezes por medo, porque eles não compreendem a importância e o porque daquele projeto naquele momento.

- Como você avalia o grau de envolvimento das pessoas nos objetivos organizacionais das empresas que você presta consultoria?

R.: Tenho encontrado menos empresas alinhadas com os seus objetivos. Na verdade depois que a empresa começou a entender a importância da maturidade de gestão que ela começou a se alinhar no objetivo estratégico.

- Como as empresas que você presta consultoria estão organizadas na definição dos objetivos estratégicos?

R.: Quando a gente faz um projeto, é apresentado diretamente para quem nos contratou. Então, até ele chegar no momento de ser implantado, ele já foi mapeado e as condições aceitas. O que pode acontecer nesse meio período é encontrarmos algum colaborador que não esteja contribuindo para que isso aconteça, as vezes é preciso chegar até o Rh, para que esse setor converse com esse colaborador, ou até mesmo o próprio consultor tentar ganhar esse funcionário.

- Qual a forma de influenciar indivíduos sem conhecimento e sem vontade de aprender e contribuir com os valores e resultados de uma empresa, para que todos consigam chegar no seu objetivo proposto?

R.: Envolvendo o funcionário no processo. É trabalhar junto com ele, é trazer ele para uma sala de treinamento, é mostrar pra ele porque que é importante ele se inserir, é uma forma de fazer ele se sentir grato e valorizado o seu trabalho, ele ver que ele possui um lugar dentro da empresa e que sua função é importante para os resultados da empresa.

Aprendizagem Organizacional e Empoderamento:

- De que forma as organizações que você trabalha, aprendem?

R.: Buscando consultores, buscando treinamentos, passando para os funcionários quais os segmentos em que a empresa gostaria que o funcionário se especializasse, participação de bolsas de estudos para funcionários, e entre outros.

- Qual a influência que a consultoria organizacional tem no processo de aprendizado e empoderamento organizacional?

R.: Se ela faz um bom trabalho de envolvimento de todos os funcionários, desde que ela consiga envolver o nível tático, o estratégico e o operacional ela vai ter sucesso porque ela vai estar trabalhando toda estratégia operacional da empresa, sistema de gestão conjunta.

- Quais são as competências gerenciais que uma empresa precisa ter para promover a aprendizagem e o empoderamento organizacional?

R.: De acordo com o nível de necessidade e o tipo de atividade que o funcionário desempenha, a própria empresa vai nomear as competências que ela precisa para que o funcionário auto-desenvolva naquele segmento.

- Quais os principais fatores que interferem no processo de aprendizagem organizacional?

R.: Quando não consegue-se envolver o funcionário, quando não consegue-se deixar bem claro os objetivos da empresa ou quando eu contrato um funcionário e coloco ele no local errado.

- De que forma as empresas que você trabalha multiplicam aquilo que aprendem no seu processo de consultoria?

R.: A partir do momento que você fez o processo de consultoria, você pode deixar tudo aquilo documentado para o funcionário qualificado dar continuidade no seu trabalho.

- De acordo com suas experiências, quais os estilos de aprendizagem organizacional manifestados pelas empresas que você prestou consultoria?

Ex.:

- Aprendizagem de tarefas: Orienta para o desempenho e a valorização de tarefas específicas.
- Aprendizagem sistêmica: Diz respeito aos processos da organização e o seu desenvolvimento e melhorias.
- Aprendizagem cultural: Trata dos fundamentos de uma organização, seus valores, convicções e atos.
- Aprendizagem de liderança: Está voltado para a gestão e liderança de pessoas, grupos e unidades de empresas de maior porte.

- Aprendizagem de equipe: Orienta para a eficiência na prática da função, mostrando também como se faz para promover o aprendizado e o crescimento da equipe.
- Aprendizagem estratégica: Este tipo de aprendizagem está focada nas estratégias da organização, como se dá o seu desenvolvimento, sua implementação e prováveis melhorias.
- Aprendizagem empreendedora: Trata do empreendedorismo e a gestão de equipes, como se estas fossem microempresas.
- Aprendizagem reflexiva: Enfatiza o questionamento dos modelos vigentes na organização.
- Aprendizagem transformacional: Orienta para as formas de se realizar mudanças dentro da organização que surtam efeitos significativos.
- APRENDIZAGEM INDIVIDUAL “Aprendizagem é um processo de mudança, resultante de prática ou experiência anterior, que pode vir, ou não, a manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento” (FLEURY E FLEURY, 1997, p.

R.: Aprendizagem de equipe, aprendizagem de liderança e aprendizagem estratégica.

- Em sua opinião, qual foi sua contribuição para a aprendizagem organizacional e o empoderamento nas empresas em que você prestou consultoria?

R.: Tiveram empresas que foram ótimas as contribuições, pois eram empresas totalmente desviadas, com poder descentralizado, entramos lá, não haviam padrões de atividades estabelecidos e saímos de lá, com a empresa com a certificação de uma ISO encaminhada, ou seja, aprenderama trabalhar de outra forma, da forma que o padrão da ISO quer.

- Você pode por gentileza, citar algum caso que você/sua consultoria tenha proporcionado aprendizagem organizacional em uma empresa?

R.: Conforme já mencionado, tiveram empresas que trabalhamos que foram ótimas contribuições, como por exemplo, empresas em que entrei que não tinham determinadas atividades, ou seleção das responsabilidades, ou procedimentos padronizados e você sai de lá deixando a empresa encaminhada e ainda com certificação.

- Quais são os pontos fortes que auxiliam o consultor no processo de aprendizagem organizacional?

R.: Eu diria que seria os conhecimentos que o consultor tem e os que ele busca dentro de uma universidade, um curso ou um treinamento. As boas práticas até mesmo, que você pega em um local, e que vivencia em um outro... depois você junta tudo e forma a sua própria metodologia.

- Na sua opinião, qual a maneira mais eficiente que uma empresa pode adotar para influenciar indivíduos a terem autonomia em seu ambiente de trabalho?

R.: Trabalhando o funcionário, desenvolvendo-o, criando regras de participação de lucros e resultados, isso vai mudando sim a sua equipe e isso depende muito da atividade também, mas vai muito do incentivo e da valorização humana.

Consultor 7.

1º Nome, Idade

R.:

2º Qual a formação profissional?

R.: Administrador e Filósofo.

3º Qual a área de atuação?

R.: Como consultor especificamente na área de produção e logística.

4ª Atua como consultor de carreira, ou a consultoria não é sua atividade principal, mas, uma atividade secundária?

R.: Consultor é a atividade principal. E as aulas são atividades secundárias.

Consultoria:

- Como funciona a sua consultoria atualmente? Quais são as etapas e procedimentos que você executa?

R.: Visita, apresentação da empresa, diagnóstico na empresa do cliente, formulação da proposta, negociação da proposta, criação de um cronograma de trabalho e implantação da proposta.

- Como consultor e sobre sua especialização, quem é o seu cliente?

R.: Indústria, manufatura, serviço e varejo, em tudo o que há operações.

- Quais os métodos utilizados por você, para apropriar-se do maior conhecimento que conseguir?

R.: Eu aprendo ensinando. Se eu quiser aprender mais rápido, basta eu ensinar.

Leitura, filmes, palestras, conversas... converso com muita gente, eu escuto muita gente.

- Quais as formas/métodos que você utiliza para auxiliar uma empresa/cliente através do seu conhecimento/especialização?

R.: Conversa, reunião, palestra, treinamento. À cada empresa, uma forma. Viagens, visitas em outros lugares. (Alguns aprendem porque viram em outro local).

- O que você faz para que o cliente/empresa se aproprie da melhor forma do seu conhecimento para atingir o seu objetivo?

R.: Eu trabalho a forma que ela melhor aprende. Ou seja, se uma empresa aprende conversando, passo uma manhã inteira conversando, uma tarde toda conversando... um dia de conversa. Tem empresas que aprendem vendo, se não ver não aprende. A gente se adequa a realidade dela.

- Você pode, por gentileza, citar algum caso que você/sua consultoria tenha proporcionado aprendizagem organizacional em uma empresa?

R.: Na área de operações, cabe analisar como as pessoas fazem as coisas e propor uma nova forma de fazer, mais rápido ou mais barato. Ou no caso de controladoria,

onde a empresa formula o preço pelo custo e você sugere olhar o preço de venda pela margem de contribuição, pelo ponto de equilíbrio.

- Como consultor, qual o atributo mais importante para uma empresa evoluir e superar os desafios?

R.: Posicionamento estratégico, pois se tiver cooperação certa naquilo que se esteja fazendo, dificilmente dará errado.

- Quais são as barreiras que impedem a organização de executar uma nova medida feita pela sua consultoria?

R.: Resistência das pessoas. Às vezes porque não entenderam, gera resistência.

- Quais os tipos de objeções que você encontra ao apresentar uma ideia/projeto p/ uma empresa/cliente?

R.: Ser da região, normalmente essa idéia de que santo de casa não faz milagre varias pessoas levam a sério.[...] Dúvida com relação ao sigilo das informações.

- Qual o grau de maturidade dos líderes das empresas que você presta consultoria lidarem com as mudanças organizacionais?

R.: A formação de liderança esta num nível mediano, pois a nossa região ainda possuem muitos líderes que aprendem errando.[...] A nossa região não é muito forte em formação gerencial. [...]

- Como você avalia o grau de envolvimento das pessoas nos objetivos organizacionais das empresas que você presta consultoria?

R.: No caso das empresas em que atuo, o envolvimento dos funcionários é bom. E nas empresas em que estamos começando é necessário conquistar as pessoas que estão lá.

- Como as empresas que você presta consultoria estão organizadas na definição dos objetivos estratégicos?

R.: As empresas que eu presto consultoria possuem planejamento estratégico.[...] As que colocam esse planejamento em prática, que são implantados, estão bem organizadas.

- Qual a forma de influenciar indivíduos sem conhecimento e sem vontade de aprender e contribuir com os valores e resultados de uma empresa, para que todos consigam chegar no seu objetivo proposto?

R.: Eu acredito que existam consultores que ainda não despertaram a vontade do indivíduo de aprender. Descobrir nela o que ela precisa para despertar a vontade com base no que ela vive. Pois eu não posso despertar uma vontade de acordo com a realidade dela e não no que eu gosto.

Aprendizagem Organizacional e Empoderamento:

- De que forma as organizações que você trabalha, aprendem?

R.: Conversa, reunião, palestra, treinamento, escrito, oral. À cada empresa, uma forma. Viagens, visitas em outros lugares. Alguns aprendem porque viram em outro local, enquanto não vê, não aprende. Normalmente o consultor tem a capacidade de ver e orienta o melhor método de ensinar.

- Qual a influência que a consultoria organizacional tem no processo de aprendizado e empoderamento organizacional?

R.: Bastante, se a consultoria for na área certa que a empresa esta precisando é grande.

- Quais são as competências gerenciais que uma empresa precisa ter para promover a aprendizagem e o empoderamento organizacional?

R.: Essa pergunta o professor se nega a responder, pois o mesmo diz que depende do tipo de empresa, e sua cultura para formar o gerente.

- Quais os principais fatores que interferem no processo de aprendizagem organizacional?

R.: Ruído de linha, resistência, diferença de classe social, pois muitas vezes um alguém quer ensinar um chão de fábrica com base em sua experiência de diretor, e isso, em muitos casos não gera entendimento. [...]

- De que forma as empresas que você trabalha multiplicam aquilo que aprendem no seu processo de consultoria?

R.: Como eu trabalho com produção e operações, cabe analisar como as pessoas fazem as coisas e propor uma nova forma de fazer, mais rápido ou mais barato, então a partir do momento em que elas aderem esse novo método, e passam a fazê-lo, continuam mantendo o que foi ensinado.

- De acordo com suas experiências, quais os estilos de aprendizagem organizacional manifestados pelas empresas que você prestou consultoria?

Ex.:

- Aprendizagem de tarefas: Orienta para o desempenho e a valorização de tarefas específicas.
- Aprendizagem sistêmica: Diz respeito aos processos da organização e o seu desenvolvimento e melhorias.
- Aprendizagem cultural: Trata dos fundamentos de uma organização, seus valores, convicções e atos.
- Aprendizagem de liderança: Está voltado para a gestão e liderança de pessoas, grupos e unidades de empresas de maior porte.
- Aprendizagem de equipe: Orienta para a eficiência na prática da função, mostrando também como se faz para promover o aprendizado e o crescimento da equipe.
- Aprendizagem estratégica: Este tipo de aprendizagem está focada nas estratégias da organização, como se dá o seu desenvolvimento, sua implementação e prováveis melhorias.
- Aprendizagem empreendedora: Trata do empreendedorismo e a gestão de equipes, como se estas fossem microempresas.
- Aprendizagem reflexiva: Enfatiza o questionamento dos modelos vigentes na organização.
- Aprendizagem transformacional: Orienta para as formas de se realizar mudanças dentro da organização que surtam efeitos significativos.

- **APRENDIZAGEM INDIVIDUAL** “Aprendizagem é um processo de mudança, resultante de prática ou experiência anterior, que pode vir, ou não, a manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento” (FLEURY E FLEURY, 1997, p.

Na sua opinião, qual foi sua contribuição para a aprendizagem organizacional e o empoderamento nas empresas em que você prestou consultoria?

R.: Não respondeu.

- Você pode por gentileza, citar algum caso que você/sua consultoria tenha proporcionado aprendizagem organizacional em uma empresa?

R.: No caso de operações, é trabalhado justamente com isso. Pois, toda consultoria parte de produção, é uma revisão de um método, de uma atividade e visto uma nova forma de fazer melhor, mais rápido, mais barato... [...]

- Quais são os pontos fortes que auxiliam o consultor no processo de aprendizagem organizacional?

R.: Observação, objetividade, simplicidade, flexível (mostrar para as pessoas q existem varias formas de se fazer a mesma coisa). Insistência e perseverança.

- Na sua opinião, qual a maneira mais eficiente que uma empresa pode adotar para influenciar indivíduos a terem autonomia em seu ambiente de trabalho?

R.: Também não respondeu.

Consultor 8.

1º Nome, Idade

R.:

2º Qual a formação profissional?

R.: Sou apenas professor, e estou começando um projeto de consultoria para as empresas.

3º Qual a área de atuação?

R.: Consultoria e assessoria na área comercial.

4ª Atua como consultor de carreira, ou a consultoria não é sua atividade principal, mas, uma atividade secundária?

R.: Nesse momento ela é secundária, a atividade principal é a aula.

Consultoria:

- Como que funciona a sua consultoria atualmente? Quais são as etapas e procedimentos que você executa?

R.: O meu trabalho de consultoria é de curto prazo.[...]Coisa de no máximo três meses de trabalho. Eu faço primeiro um diagnostico da situação comercial da empresa, em cima do diagnostico eu faço uma análise do diagnostico, uma estratificação das informações da analise da empresa, e, depois que eu tiver isso concluído, com os resultados na mão, eu devolvo a informação pra empresa e ali nasce o processo de consultoria e acessória. Tanto na consultoria do processos, dar apoio aos processos comercial da empresa, tanto também fazer um trabalho de apoio e capacitação e treinamento das forças de vendas. [...]

- Como consultor e sobre sua especialização, quem é o seu cliente?

R.: O meu direcionamento seria para qualquer segmento de médio e pequeno porte. Empresas que trabalham com 30, 40 funcionários. [...]

- Quais os métodos utilizados por você, para apropriar-se do maior conhecimento que conseguir?

R.: Um dos métodos que eu uso é a experiência que a gente possui de campo, outro método, é não fundamentar com toda a literatura, mas fundamentar-se com autores principais, no meu caso, na área comercial.Outro caminho de busca, seria a internet, que a gente aprende, ir em palestras,e até a própria sala de aula nos capacita também. [...]

- Quais as formas/métodos que você utiliza para auxiliar uma empresa/cliente através do seu conhecimento/especialização?

R.:

- O que você faz para que o cliente/empresa se aproprie da melhor forma do seu conhecimento para atingir o seu objetivo?

R.: Uma das formas que eu uso bastante seria o caso pratico, dinâmicas de grupos, dinâmicas pessoais, cases em sala de aula, fazer eles se envolverem naqueles

processos, treinamentos de vendas com casos práticos que eles vivem em suas realidade, aliar o processo a algo que eles já conhecem, simulações de vendas e etc. [...]

- Você pode, por gentileza, citar algum caso que você/sua consultoria tenha proporcionado aprendizagem organizacional em uma empresa?

R.: Eu tenho um caso que me marcou que foi em uma entidade filantrópica no bairro da juventude á um tempo atrás. Foi feito um trabalho de capacitação da equipe de vendas do telemarketing ao ar livre com 10 ou 12 meninas, fomos para a gruta de são Jorge em campo ao ar livre, e tudo o que se fazia lá era voltado para dentro da empresa, o atingimento de metas da empresa, qualquer exercício era feito baseado na busca de resultados. Agora não tenho lembrança do quanto que cresceu, mas sei que dois meses subseqüentes foi atingido além do que se esperava, ou seja aumentou a motivação para ligar, o entusiasmo, o desempenho.

- Como consultor, qual o atributo mais importante para uma empresa evoluir e superar os desafios?

R.: Nem uma empresa consegue fazer um bom trabalho se não tiver uma equipe de vendas competente. Eu sempre parto do principio de que a área de vendas é a locomotiva da empresa, ou seja, se a área de vendas não funcionar, a empresa também não funciona. [...] Então numa consultoria, eu sempre bato nessa tecla, pergunto: Como esta tua equipe de vendas? Porque: as vezes eu tenho produção de sobra mas não tenho gente competente para transformar essa produção em dinheiro. [...] Pra mim ter receita eu tenho que ter uma equipe de vendas organizada. [...]

- Quais são as barreiras que impedem a organização de executar uma nova medida feita pela sua consultoria?

R.: Quando o proprietário da empresa vê uma capacitação como custo e não como um investimento, isso é um impeditivo. Até o próprio preço de uma consultoria... tem empresário que já quer o diagnostico pronto, e não é assim né? Então, quando é visto uma consultoria como um custo e não como um investimento, isso mesmo já atrapalha. A questão cultural da cabeça do empresário.

- Quais os tipos de objeções que você encontra ao apresentar uma ideia/projeto p/ uma empresa/cliente?

R.: A primeira entraria como custo, valores. Acham caro, o tempo de realização, onde será realizado, se é dentro da empresa ou em outro local. Não querem que utilizarem o local de trabalho, enfim. [...]

- Qual o grau de maturidade dos líderes das empresas que você presta consultoria lidarem com as mudanças organizacionais?

R.: Numa escala de 0 á 10, eu diria que possui 50% de maturidade. Acho que deve ter mais preparação quando se fala de mudanças.

- Como você avalia o grau de envolvimento das pessoas nos objetivos organizacionais das empresas que você presta consultoria?

R.: Isso vareia de empresa para empresa. Pois, quando você presta uma consultoria para uma empresa em que essa consultoria foi aceita pelos superiores da mesma, os outros também te aceitaram, agora, se você presta consultoria em um local onde

os superiores não te aceitaram, os demais farão o mesmo. E isso depende muito da filosofia da empresa e de sua cultura.

- Como as empresas que você presta consultoria estão organizadas na definição dos objetivos estratégicos?

R.: Nesse ponto, hoje existe uma conscientização maior, o comprometimento da equipe também é maior. As pessoas se preocupam realmente com seus resultados.

- Qual a forma de influenciar indivíduos sem conhecimento e sem vontade de aprender e contribuir com os valores e resultados de uma empresa, para que todos consigam chegar no seu objetivo proposto?

R.: Uma das formas que eu uso é fazendo comparativos com o nosso contexto, ou seja, se tu quer sentar na cadeira do teu chefe um dia, se tu quer mudar de posição na tua vida, se tu quer te mover do ponto A ao ponto B, tu tem que ter um esforço adicional. Muitos casos, você traz uma pessoa que testemunhe para outras pessoas que não estão muito preocupadas com a vida, o caso delas.

Aprendizagem Organizacional e Empoderamento:

- De que forma as organizações que você trabalha, aprendem?

R.: O próprio mercado, a concorrência ensina muito. Em função da competitividade as empresas são obrigadas a aprender, se não ela morre. Quem ensina, é o mercado, os próprios consumidores. [...]

- Qual a influência que a consultoria organizacional tem no processo de aprendizado e empoderamento organizacional?

R.: A consultoria leva para dentro das empresas coisas novas. Ela leva novas idéias e novos processos que ela viu em outras empresas, novos procedimentos. Uma grande parte dos procedimentos de outras empresas, são provenientes de consultorias com base de outras empresas.

- Quais são as competências gerenciais que uma empresa precisa ter para promover a aprendizagem e o empoderamento organizacional?

R.: Humildade. [...] uma cabeça aberta a mudanças, busca pelo conhecimento, necessidade de buscar melhor resultados dentro do mercado, e etc.

- Quais os principais fatores que interferem no processo de aprendizagem organizacional?

R.: Eu penso que a empresa tem que estar bem financeiramente, pois se ela não está, ela não fica aberta a novas idéias, ela se bloqueia, não se inova, se limita, se preocupa...

- De que forma as empresas que você trabalha multiplicam aquilo que aprendem no seu processo de consultoria?

R.: Eu vejo quando o treinamento é bem feito, quando isso se reverte em vendas. Ou seja, o treinamento foi repassado, e as vendas aumentam, é porque houve multiplicação de conhecimento. Aquilo foi passado, foi colocado em prática e o resultado foi positivo.

- De acordo com suas experiências, quais os estilos de aprendizagem organizacional manifestados pelas empresas que você prestou consultoria?

Ex.:

- Aprendizagem de tarefas: Orienta para o desempenho e a valorização de tarefas específicas.
- Aprendizagem sistêmica: Diz respeito aos processos da organização e o seu desenvolvimento e melhorias.
- Aprendizagem cultural: Trata dos fundamentos de uma organização, seus valores, convicções e atos.
- Aprendizagem de liderança: Está voltado para a gestão e liderança de pessoas, grupos e unidades de empresas de maior porte.
- Aprendizagem de equipe: Orienta para a eficiência na prática da função, mostrando também como se faz para promover o aprendizado e o crescimento da equipe.
- Aprendizagem estratégica: Este tipo de aprendizagem está focada nas estratégias da organização, como se dá o seu desenvolvimento, sua implementação e prováveis melhorias.
- Aprendizagem empreendedora: Trata do empreendedorismo e a gestão de equipes, como se estas fossem microempresas.
- Aprendizagem reflexiva: Enfatiza o questionamento dos modelos vigentes na organização.
- Aprendizagem transformacional: Orienta para as formas de se realizar mudanças dentro da organização que surtam efeitos significativos.
- **APRENDIZAGEM INDIVIDUAL** “Aprendizagem é um processo de mudança, resultante de prática ou experiência anterior, que pode vir, ou não, a manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento” (FLEURY E FLEURY, 1997, p.)

R.: Aprendizagem de equipe e aprendizagem empreendedora.

- Na sua opinião, qual foi sua contribuição para a aprendizagem organizacional e o empoderamento nas empresas em que você prestou consultoria?

R.: A minha contribuição foi no sentido de mostrar alguns pontos que o empresário que estava envolvido no processo, não conseguia ver, pois ele não tinha visão sistêmica. E muita das empresas foi implantar um plano de metas, pois muitas delas ainda não tinham.

- Quais são os pontos fortes que auxiliam o consultor no processo de aprendizagem organizacional?

R.: Saúde financeira, aberta a novas idéias, a novas mudanças, busca por resultados.[...]

- Na sua opinião, qual a maneira mais eficiente que uma empresa pode adotar para influenciar indivíduos a terem autonomia em seu ambiente de trabalho?

R.: Na minha opinião é cobrando resultados.[...] Para a empresa não cair na rotina, não cair na “mesmice” ela precisa de cobrança. [...]

Consultor 9.

1º Nome, Idade

R.:

2º Qual a formação profissional?

R.: Administrador, especialização em produção, logística e finanças.

3º Qual a área de atuação?

R.: Atuei por vários anos como gerente industrial, [...] Atualmente, Atuo como professor no ensino superior em duas instituições de ensino, e tenho uma empresa de consultoria de gestão empresarial.

4ª Atua como consultor de carreira, ou a consultoria não é sua atividade principal, mas, uma atividade secundária?

R.: A consultoria é minha atividade principal e eu completo minha renda ministrando aula no período noturno nas duas instituições de ensino.

Consultoria:

- Como que funciona a sua consultoria atualmente? Quais são as etapas e procedimentos que você executa?

R.: Na verdade, ela tem todo um cronograma, no começo a gente faz um diagnóstico, nas três esferas: um diagnóstico econômico, e a base dele é a apuração do D.R.E. (Demonstrativo do Resultado do Exercício), depois é feito a apuração do fluxo de caixa atual projetado, que é a análise financeira, e depois fecha com o balanço patrimonial da empresa. Então a gente faz esse primeiro diagnóstico para avaliar o lucro da empresa através do resultado econômico, a análise financeira através do fluxo de caixa, e a situação patrimonial através do balanço patrimonial. Isso é o início do trabalho da gestão empresarial. [...] Feito isso, a gente já consegue identificar os pontos que estão corretos da empresa, e principalmente os pontos que precisam ser melhorados. Por exemplo, se na análise a gente notar que existe algum ponto que necessita ser melhorado, a gente age imediatamente.[...]Caso contrário, depois da apresentação do diagnóstico, a gente faz reuniões semanais e acompanhamento mensal, faz a identificação de alguns indicadores, geralmente indicadores da área comercial, produção e compras, logística e área financeira, senta com a diretoria pra definir o planejamento estratégico da empresa. Geralmente o planejamento é pra 5 anos. Então a gente define o negocio, missão, visão e valores, princípios e atitudes, faz a matriz swot, pontos fortes, fracos e ameaças, pega o pessoal e leva pra um final de semana, um local distante da empresa, para o pessoal pensar a empresa durante os próximos 5 anos.[...] A gente só fecha o orçamento, se atender as expectativas do dono.[...] Então, fez o diagnóstico, faz o planejamento estratégico, faz o orçamento empresarial, e você já tem os indicadores para monitorar. Aí semanalmente a gente faz uma revisão de caixa, e mensalmente uma reunião para revisar o orçado e o realizado. [...]

- Como consultor e sobre sua especialização, quem é o seu cliente?

R.: [...] Atuamos nos três ramos: indústria, prestadores de serviço e comercio. Atuamos nos três regimes de tributação: Empresa do regime simples nacional, lucro

presumido e lucro real. E a característica que atendemos, são pequenas e médias empresas.

- Quais os métodos utilizados por você, para apropriar-se do maior conhecimento que conseguir?

R.: É leitura, acompanhamento de artigos, qualificações. Agora recentemente eu conclui uma especialização pela instituição Getulio Vargas. Mas o principal: Leitura. [...] O aperfeiçoamento ele é contínuo e não tem como parar. [...]

- Quais as formas/métodos que você utiliza para auxiliar uma empresa/cliente através do seu conhecimento/especialização?

R.: É o meu conhecimento, o conhecimento que tenho de outras empresas. Utilizo o software Excel. A gente trabalha muito com a informação da empresa, e trabalhamos rapidamente para que toda essa informação esteja no software. [...]As vezes, há alguns treinamentos que eu mesmo faço, por exemplo, orçamento pessoal, as vezes a gente tenta auxiliar a vida financeira pessoal do funcionário, pois tem muitas pessoas que pedem empréstimo pela empresa, alguns treinamentos da área de vendas sobre o ponto de vista financeiro, e tem alguns outros que a gente indica.

- O que você faz para que o cliente/empresa se aproprie da melhor forma do seu conhecimento para atingir o seu objetivo?

R.: A característica da nossa consultoria é estruturar o modelo de gestão que existe dentro das empresas, ou seja, é feito o planejamento estratégico para 5 anos, e traçado as metas de acordo com o sonho do dono da empresa, onde ele quer chegar, o quanto ele quer faturar, a porcentagem de lucro, os planos de ação, cronogramas e enfim, nosso planejamento é feito de modo participativo, onde todos da empresa sabem sua posição, e tudo é formalizado em atas, para mais tarde haver um controle. Além da formação desse planejamento, e as análises de caixa, indicadores empresariais, é feito feedbacks e corrigidos o mais rápido possível, ensinando os funcionários a como fazer, o modelo certo, tudo é formalizado e ensinado a maneira correta de desempenhar.

- Você pode, por gentileza, citar algum caso que você/sua consultoria tenha proporcionado aprendizagem organizacional em uma empresa?

R.: A característica da nossa consultoria é estruturar o modelo de gestão que existe dentro das empresas, então, por exemplo, eu já tive situações em que eu cheguei na empresa, e o setor financeiro não sabia o que era um fluxo de caixa. Ele sabia o que era o “contas a pagar” e o “contas a receber”, mas não sabia o que era um fluxo de caixa. Então eu sentei ao lado dele, abrimos o “excel” e montamos o fluxo de caixa para o funcionário trabalhar; preço de venda: o ‘cara’ do setor comercial não sabia como se fazia um preço de venda, ele não entendia, então novamente, abrimos uma planilha de “Excel” muito simples, e demonstrei pra ele o método ‘Mark up’. [...] Ou seja, a gente tem uma preocupação muito grande naquela pessoa que vai orientar a empresa a saber o que fazer, pois a gente prioriza a qualidade no ambiente de trabalho.

- Como consultor, qual o atributo mais importante para uma empresa evoluir e superar os desafios?

R.: É necessário ter o conhecimento sistêmico, como funciona a empresa, como funciona a economia, como funciona o seu segmento, as particularidades do seu segmento, mas precisa também saber analisar a empresa em suas três esferas [...], e sempre atento as leis de legislação.[...] Então assim, você tem que ter multi-funções, ser polivalente. Você tem que ser muito bom no que você faz, mas você tem que saber discutir com propriedade as outras áreas.

- Quais são as barreiras que impedem a organização de executar uma nova medida feita pela sua consultoria?

R.: A falta do apoio da direção. [...] É necessário que a direção chame o pessoal inicialmente e passe que a situação não está legal, e que a partir de hoje a consultoria tem autonomia para fazer as mudanças necessárias na empresa, aí aquele pessoal que boicota o trabalho já se desarma, ou aquele funcionário que não está a fim de cooperar, acaba cooperando ou muitas vezes migrando para outra empresa. É nosso pré-requisito que a empresa tenha essa atitude inicial. Ou em muitos casos, quando os cálculos dos números apresentados a direção são muito metódicos ou filosófico, dificultando o entendimento dos gestores, nestes casos, eles não abraçam a causa, a nossa consultoria trabalha com tudo mais objetivo para evitar essas situações.

- Quais os tipos de objeções que você encontra ao apresentar uma idéia/projeto p/ uma empresa/cliente?

R.: Sempre foi assim, e a empresa tem 'x' anos e sempre deu certo. E também a relação custo: quando eles olham orçamento da consultoria e dizem, 'ah mas está muito caro' aí tem um outro colega que vai lá e oferta por um outro preço, mas em muitos casos não é aquele profissional que atua da maneira correta, que em muitos casos não mantém o sigilo das informações.[...] Ou seja, as vezes eles aceitam o profissional que oferta o valor menor, mas em contra-partida, depois eles vejam os resultados ruins que vemos por aí.

- Qual o grau de maturidade dos líderes das empresas que você presta consultoria lidarem com as mudanças organizacionais?

R.: Isso vai até um feedback para as universidades, não só a UNESCO, mas para o ensino superior do Brasil. [...] Tem o aluno que é interessado, que se dedica, e tem também o aluno que está aqui só de passagem. Então, é essa a mão de obra que vai cair no mercado. Ou seja, eles estão tendo experiências com bons profissionais, mas a maioria são decepções. Pessoal que sai da graduação, pessoal que tem especialização, mas quando você fala de um regime de caixa, o pessoal 'balança'.[...] Então, infelizmente a mão-de-obra que está no mercado, está muito mal qualificada, e não porque as universidades não preparam[...].

- Como você avalia o grau de envolvimento das pessoas nos objetivos organizacionais das empresas que você presta consultoria?

R.: Aquilo que a gente implementa, o empresário tem que ver utilidade naquilo. E a utilidade é sensibilizada pela situação financeira. Ou seja, se você implementou uma ferramenta e viu que ela está dando resultado, eles abraçam a idéia e começam a fazer, agora, a partir do momento que o cálculo é muito filosófico, muito metódico, que não vê o resultado o pessoal não faz.[...] Tem que ser rápido e objetivo. [...] Tem que mostrar pra eles a viabilidade e a aplicabilidade do indicador.

- Como as empresas que você presta consultoria estão organizadas na definição dos objetivos estratégicos?

R.: Estão com muita dificuldade. A gente faz o planejamento estratégico para 5 anos, e elas vão cair na real 'la' para o segundo ano que se passou. Eles tem dificuldade de entender o que é um objetivo estratégico, a maioria é tudo objetivo operacional. Eles não conseguem e tem dificuldade de entender o que é um plano de ação, cronograma então, nem se fala! O pessoal tem dificuldade de respeitar um cronograma, assimilar datas. Então o primeiro ano, é para eles se acostumarem com a idéia do planejamento estratégico e o segundo ano eles já começam a perceber os impactos. De que jeito eles enxergam esses impactos? Quando eles começam a ver que as coisas não estão mudando. Então eles me procuram, a gente revisa o planejamento estratégico e eu digo: pois é, esse motivo que você esta reclamando era um plano que era pra ter feito no primeiro ano. Então eles vão para o terceiro ano correndo atrás.[...] Muitas vezes, é uma questão cultural até mesmo. [...]

- Qual a forma de influenciar indivíduos sem conhecimento e sem vontade de aprender e contribuir com os valores e resultados de uma empresa, para que todos consigam chegar no seu objetivo proposto?

R.: Primeiramente é avaliado se a pessoa tem interesse 'naquilo'. Pois muitas vezes, é visto que o funcionário não sabe nada, mas ele tem interesse, ele quer aprender. Diferente daqueles que acham que já sabem tudo e se desinteressam. Então concluindo, percebeu que a pessoa tem interesse, a gente tenta resgatar, caso contrário procuramos a substituição.[...]

Aprendizagem Organizacional e Empoderamento:

- De que forma as organizações que você trabalha, aprendem?

R.: Na verdade é assim, contra números, não tem argumento. Ou seja, tu tens que sensibilizar a empresa pelo lado financeiro.[...] É necessário quebrar os paradigmas que a empresa tem. [...] Fazer a apuração dos resultados por regime de caixa, ou regime de competência e mostrar o quanto o empresário esta tendo lucro, ou até mesmo prejuízo em uma decisão certa ou errada. [...] É notado que falta bastante conceitos para o pessoal aprender, as vezes eles não sabe o que quer dizer algumas definições simples.[...] Muitos aprendem na aplicabilidade, ou seja, eu tenho que mostrar no dia-a-dia como aquilo vai funcionar, daí ele aprende. Dependendo do contrário, ele só vai dizer 'aham' aaham' e ele vai chegar no dia-a-dia e não vai fazer.

- Qual a influência que a consultoria organizacional tem no processo de aprendizado e empoderamento organizacional?

R.: Muitos deles aproveitam a consultoria para trocar experiências, muitos deles até vem pedir dicas pessoais, outros nem tanto. Outros criam uma certa barreira. Mas aos poucos essa pessoas que tem barreiras, eles vão se soltando e logo logo se encaixam.

- Quais são as competências gerenciais que uma empresa precisa ter para promover a aprendizagem e o empoderamento organizacional?

R.: É necessário ter o conhecimento sistêmico, como funciona a empresa, como funciona a economia, como funciona o seu segmento, as particularidades do seu

segmento, mas precisa também saber analisar a empresa em suas três esferas, e sempre atento as leis de legislação. Então assim, você tem que ter multi-funções, ser polivalente. Você tem que ser muito bom no que você faz, mas você tem que saber discutir com propriedade as outras áreas.

- Quais os principais fatores que interferem no processo de aprendizagem organizacional?

R.: O que eu observo é que as pessoas muitas vezes não aproveitam as oportunidades que elas tem. Ou seja, se a gente for pegar os líderes de sucesso, os Best Sellers vamos notar que eles também passaram por período de calvário, muitos tiveram dificuldades, até mesmo quebraram empresas, pra depois chegar no sucesso. Então é notado que o pessoal perde as oportunidades, vou fazer um curso, vou fazer uma especialização, ou seja ir atrás, investir, se interessar. [...]

- De que forma as empresas que você trabalha multiplicam aquilo que aprendem no seu processo de consultoria?

R.: Todos os clientes que eu já atendi, e continuo atendendo, eles dão continuidade no trabalho, até porque o fruto do trabalho, fez com que a empresa mudasse e o objetivo do nosso trabalho é que eles dêem continuidade, e muitas vezes, alguns até chamam a gente de volta para dar continuidade no trabalho.

- De acordo com suas experiências, quais os estilos de aprendizagem organizacional manifestados pelas empresas que você prestou consultoria?

Ex.:

- Aprendizagem de tarefas: Orienta para o desempenho e a valorização de tarefas específicas.
- Aprendizagem sistêmica: Diz respeito aos processos da organização e o seu desenvolvimento e melhorias.
- Aprendizagem cultural: Trata dos fundamentos de uma organização, seus valores, convicções e atos.
- Aprendizagem de liderança: Está voltado para a gestão e liderança de pessoas, grupos e unidades de empresas de maior porte.
- Aprendizagem de equipe: Orienta para a eficiência na prática da função, mostrando também como se faz para promover o aprendizado e o crescimento da equipe.
- Aprendizagem estratégica: Este tipo de aprendizagem está focada nas estratégias da organização, como se dá o seu desenvolvimento, sua implementação e prováveis melhorias.
- Aprendizagem empreendedora: Trata do empreendedorismo e a gestão de equipes, como se estas fossem microempresas.
- Aprendizagem reflexiva: Enfatiza o questionamento dos modelos vigentes na organização.
- Aprendizagem transformacional: Orienta para as formas de se realizar mudanças dentro da organização que surtam efeitos significativos.
- **APRENDIZAGEM INDIVIDUAL** “Aprendizagem é um processo de mudança, resultante de prática ou experiência anterior, que pode vir, ou não, a manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento” (FLEURY E FLEURY, 1997, p.

R.: Aprendizagem estratégica, de tarefas, transformacional.

- Quais são os pontos fortes que auxiliam o consultor no processo de aprendizagem organizacional?

R.: O apoio da direção. [...] É necessário que a direção chame o pessoal inicialmente e passe que a situação não está legal, e que a partir de hoje a consultoria tem autonomia para fazer as mudanças necessárias na empresa, aí aquele pessoal que boicota o trabalho já se desarma. É nosso pré-requisito que a empresa tenha essa atitude inicial.

- Na sua opinião, qual a maneira mais eficiente que uma empresa pode adotar para influenciar indivíduos a terem autonomia em seu ambiente de trabalho?

R.: É ensinar ao 'cara' o modelo exato de como ele tem que fazer aquilo e dar liberdade a ele para fazer da forma que ele achar que consegue fazer melhor.

Consultor 10.

1º Nome, Idade

R.:

2º Qual a formação profissional?

R.: Economista.

3º Qual a área de atuação?

R.: Aposentado pela aula, Sou professor do ensino superior, presto algumas atividades de consultoria, e faço ainda alguns trabalhos voluntários. A minha consultoria é mais na área de controle. Controle de custos, controle de processos.

4ª Atua como consultor de carreira, ou a consultoria não é sua atividade principal, mas, uma atividade secundária?

R.: A consultoria para mim hoje é uma atividade secundária [...]

Consultoria:

- Como que funciona a sua consultoria atualmente? Quais são as etapas e procedimentos que você executa?

R.: A primeira é identificar o problema que o proprietário, ou a pessoa diretamente envolvida possa me passar de forma com que eu entenda, a partir de ter um entendimento do problema, eu passo a fazer um diagnóstico prévio para verificar se o tamanho ou as atividades estão dentro daquela idéia inicial dele, atualiza-se o novo cenário, e então caso for efetivarmos a atividade, então se estabelece dentro do parâmetro o que foi definido.[...]São as pessoas em geral que mais me procuram, por função da aposentadoria [...]. Ela é uma consultoria Full-time, e é por projetos, projetos de problemas e soluções dentro das empresas.

- Como consultor e sobre sua especialização, quem é o seu cliente?

R.: As empresas que eu venho trabalhando hoje, não somos remunerados, pois estou em função de um mestrado. Essas empresas são da área de metalurgia e manutenção automotiva. [...]

- Quais os métodos utilizados por você, para apropriar-se do maior conhecimento que conseguir?

R.: Eu tenho duas fontes que são bem pontuais. Uma delas é a fonte teórico - científica, baseado em alguns princípios, por exemplo, o sistema Toyota de produção, no sistemas de controles que são acadêmicos. Livros, apostilas, trabalhos já desenvolvidos e publicados como artigos, trabalhos acadêmicos disponibilizados na internet. E a outra fonte é a fonte da experiência, a fonte empírica. Eu também ouço bastante práticas elaboradas, de cases parecidos, ouço bastante quem já tem essa realidade, já participou dessa realidade, para verificar se tem uma harmonia clara em todos os aspectos da parte teórica, ou se há alguma divergência. Se há, a gente analisa, para ver se aquela teoria se encaixa naquela situação ou realidade ou se há a possibilidade de mudar a realidade para encaixarmos naquela teoria.[...] Continuo sempre estudando.[...] Além de cursos que a gente participa.[...]

- Quais as formas/métodos que você utiliza para auxiliar uma empresa/cliente através do seu conhecimento/especialização?

R.: É paralelo, sempre paralelo, tanto na questão da implantação de qualquer programa ou qualquer situação, necessariamente tem que ter a participação dos envolvidos da empresa que vão ficar na empresa. Então não sou eu propriamente que faço sozinho a consultoria. Na verdade, eu sou apenas um instrutor da consultoria a ensinar eles a aprenderem. E todos os envolvidos tem que saber! Então a idéia é cada vez mais envolver eles, ensinar eles para que quando eu saia de lá eles continuem.[...] a idéia é essa, para que eu lá, acabe sobrando, e eles saibam fazer sozinhos. A idéia é envolver, é organizar, e trabalhar muito por comprometimento, trabalhar com objetivos, trabalhar com metas, projetos claros. A primeira coisa é saber onde se quer chegar, chegando lá, o que é que se tem que fazer? E todos os envolvidos tem que saberem! [...]

- O que você faz para que o cliente/empresa se aproprie da melhor forma do seu conhecimento para atingir o seu objetivo?

R.: Uma das questões que a gente busca, que tem que estar muito claro, é que ela tem que estar em harmonia com a base teórico - científica. Temos que encontrar lá dentro da ciência uma prática que de certo aqui.[...] Na verdade toda teoria, ela vem de uma prática. E se existe a prática é porque existe uma teoria para ela. Então o que a gente tem que fazer é buscar a teoria correta, ter conhecimento da teoria certa. [...]

- Você pode, por gentileza, citar algum caso que você/sua consultoria tenha proporcionado aprendizagem organizacional em uma empresa?

R.: Sim. Aliás, todas elas. É através das teorias científicas que eu procuro promover essa aprendizagem dentro da organização. [...] Existem alguns princípios, algumas culturas que a gente tenta implantar, por exemplo a 'ISO', não é porque você não vai se certificar que você não precisa agir como uma 'ISO' pede, as vezes uma cultura contra desperdício, a gente tenta eliminar desperdícios, pois toda cultura que não te agrega valor a gente tenta eliminar [...]. Então são essas culturas que a gente tenta colocar para que vire um princípio. [...]

- Como consultor, qual o atributo mais importante para uma empresa evoluir e superar os desafios?

R.: São vários atributos que cada um depende de uma realidade, ou muitas vezes de um momento. Mas, o primeiro deles é o conhecimento. Conhecimento é importante dentro de todas as áreas, todos os departamentos, de todos os envolvidos. Conhecimento da tecnologia. Conhecimento da informação, estar atualizado [...] E o segundo é o espírito arrojado, inovador, buscar esse novo perfil. É uma questão de estar na frente, uma questão de ter uma visão lá na frente. Ou seja um, é a questão do conhecimento, a questão técnica, e o outro é a questão de comportamento, o querer. [...]

- Quais são as barreiras que impedem a organização de executar uma nova medida feita pela sua consultoria?

R.: Primeiro, precisamos quebrar paradigmas. Ou seja, "eu faço isso a vinte anos e deu certo, porque mudar agora?" o medo da mudança.[...] As pessoas não são contra mudanças, eles são contra a ser mudados![...] Hoje existem contratos que as pessoas querem que mudem alguma coisa, mas da maneira deles. Eles querem que

mudem a empresa do modo deles, porque eles acham que a empresa é ele. [...] Tem que ser do estilo dele. [...] Questão cultural. [...] Se as pessoas não querem não tem jeito, você até pode executar, mas se você sair acabou! [...]

- Quais os tipos de objeções que você encontra ao apresentar uma ideia/projeto p/ uma empresa/cliente?

R.: É ser mudado. O medo de saber se vai dar certo mesmo. O medo de desconhecido. Então é necessário falar de alguns cases, e mostrar que pode dar certo. [...]

- Qual o grau de maturidade dos líderes das empresas que você presta consultoria lidarem com as mudanças organizacionais?

R.: A questão é que existem dois tipos de maturidades: a maturidade pessoal e a maturidade profissional. Nas empresas onde já tem um certo tempo, onde elas são mais antigas, existe essa maturidade profissional, e ela é mais evidente. Porém elas são mais rígidas também em função da insegurança, em função de serem mais conservadoras. Quando as pessoas são bastante novas, ou são muito jovens, daí o negócio é o contrário, eles são muito afoitos, e também não se analisa o custo /oportunidade, o que se perde por fazer isso? [...] O que eu ganho por fazer isso? [...]

- Como você avalia o grau de envolvimento das pessoas nos objetivos organizacionais das empresas que você presta consultoria?

R.: [...] O meu método de trabalho, é muito por comprometimento e não por compromisso. Bem na prática é assim: Por compromisso: - “Fulano, porque estás fazendo isso?” “Porque fulano mandou!” – então sou bem obediente, eu disse pra ele que ia fazer, então eu assumi um compromisso, eu disse pra ele que eu iria fazer. Comprometimento: - “Porque estas fazendo isso?” “Porque isso vai ser melhor, porque isso vai ser isso, porque isso vai dar tal resultado...” então você defende a causa. O compromisso você participa da causa, mas você não defende, você não abraça a causa. O comprometimento você esta fazendo, no comprometimento você é! Você briga por aquilo. Você defende. E isso é bem fácil de identificar numa empresa, você faz uma pesquisa de compromisso e comprometimento, é só fazer questões do porque você esta fazendo aquilo. [...]

- Como as empresas que você presta consultoria estão organizadas na definição dos objetivos estratégicos?

R.: Esse é um problema muito sério. Dependendo de muitas culturas, para você criar essa cultura, mesmo dependendo da área, é preciso elaborar um planejamento estratégico para a empresa, pois elas não têm. Elas têm intenções em suas cabeças aleatórias, mas não tem nada formalizadas. E como não estão organizadas e definidas, elas mudam, muda de um dia para o outro... Mudam porque falta disciplina. [...]

- Qual a forma de influenciar indivíduos sem conhecimento e sem vontade de aprender e contribuir com os valores e resultados de uma empresa, para que todos consigam chegar no seu objetivo proposto?

R.: Eu tenho uma teoria que é o seguinte: é o quadrante da motivação. O quadrante da motivação é relacionado ao saber. Então se você pega uma pessoa que sabe muito, mas não quer, você integra, você motiva.[...] Ou a pessoa quer muito, possui

alto comportamento e baixa técnica, então você ensina ele. Se ele tem pouco conhecimento você treina, se ele tem pouca motivação você motiva. Quando você tem a pessoa com muito bom conhecimento e muito boa motivação, você aproveita ele ao Maximo, e essas são as pessoas que você pode colocar para nova execução, para novos projetos, [...] então você tem um funcionário que não quer, e que não sabe, então esse eu surtiro encaminhar para o setor pessoal mandar embora, não interessa para a empresa. A empresa tem que ser racional. Se a pessoa não quer, e não sabe, o que ela esta fazendo ali? [...]

Aprendizagem Organizacional e Empoderamento:

- De que forma as organizações que você trabalha, aprendem?

R.: Eu ensino os funcionários traçando muito claramente os objetivos da empresa, inclusive tem um método muito conhecido que é utilizado pela palma da mão, para traçar os planos estratégicos, planos de ação, [...] é uma técnica bem legal. [...]

- Qual a influência que a consultoria organizacional tem no processo de aprendizado e empoderamento organizacional?

R.: Ali existe duas vertentes de novo. Uma é consultoria como pacote, onde você coloca ali varias coisas, e a outra é a consultoria por cultura. [...] Onde entra o empoderamento. Pois o empoderamento não é uma coisa dada, é uma coisa conquistada. Não sou eu quem te atribuo poder, ele é quem conquista este poder. [...] e empoderamento sem comprometimento não vem e empoderamento sem compromisso também não funciona.

- Quais são as competências gerenciais que uma empresa precisa ter para promover a aprendizagem e o empoderamento organizacional?

R.: É aprender dentro da empresa. A empresa ela tem que estar pronta para antecipar o futuro, ter pró atividade, é ter visão, é estar mudando, nisso tudo aí, ele esta aprendendo! Devido a isso existe até mesmo empresas internacionais, que não estão mais contratando psicólogos organizacionais e sim pedagogos organizacionais, para que as pessoas possam aprender novamente como é que se aprende! Ensinar uma nova cultura de aprendizado. A gente só cresce aprendendo. [...] Empresa é feita por gente, e técnicas. As técnicas vão se renovando e as pessoas também precisam. Mesmo porque o mercado também exige diferenças.

- Quais os principais fatores que interferem no processo de aprendizagem organizacional?

R.: É a quantidade de temas, de apelos, que acabam desmotivando, desvirtuando daquilo que tu te propõem, ou seja, são tantas alternativas, são tantos ruídos, que acabam contaminando a tua aprendizagem. Não se tem uma prioridade. É preciso organizar, e fazer as prioridades. [...]

- De que forma as empresas que você trabalha multiplicam aquilo que aprendem no seu processo de consultoria?

R.: Na verdade é esse o meu trabalho. Eu vou trabalhando com eles lá dentro, para que eles continuem depois que eu sair. Se eles não continuarem é porque não está pronto [...]. Na maioria eles dão continuidade, e não fazem exatamente como deixei, eles vão mudando. Estabelece-se alguns princípios, alguns métodos, mas com o tempo, eles adéquam da melhor forma para eles. [...]

- De acordo com suas experiências, quais os estilos de aprendizagem organizacional manifestados pelas empresas que você prestou consultoria?

Ex.:

- Aprendizagem de tarefas: Orienta para o desempenho e a valorização de tarefas específicas.
- Aprendizagem sistêmica: Diz respeito aos processos da organização e o seu desenvolvimento e melhorias.
- Aprendizagem cultural: Trata dos fundamentos de uma organização, seus valores, convicções e atos.
- Aprendizagem de liderança: Está voltado para a gestão e liderança de pessoas, grupos e unidades de empresas de maior porte.
- Aprendizagem de equipe: Orienta para a eficiência na prática da função, mostrando também como se faz para promover o aprendizado e o crescimento da equipe.
- Aprendizagem estratégica: Este tipo de aprendizagem está focada nas estratégias da organização, como se dá o seu desenvolvimento, sua implementação e prováveis melhorias.
- Aprendizagem empreendedora: Trata do empreendedorismo e a gestão de equipes, como se estas fossem microempresas.
- Aprendizagem reflexiva: Enfatiza o questionamento dos modelos vigentes na organização.
- Aprendizagem transformacional: Orienta para as formas de se realizar mudanças dentro da organização que surtam efeitos significativos.
- **APRENDIZAGEM INDIVIDUAL** “Aprendizagem é um processo de mudança, resultante de prática ou experiência anterior, que pode vir, ou não, a manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento” (FLEURY E FLEURY, 1997, p. R.: A empreendedora. [...])

- Na sua opinião, qual foi sua contribuição para a aprendizagem organizacional e o empoderamento nas empresas em que você prestou consultoria?

R.: Normalmente, as respostas da consultoria estão com eles. No momento não sou eu quem dou as respostas. Na verdade as respostas já existem, eu só organizo as respostas, esse é o meu trabalho, identificar essas respostas que eles não conseguem ver [...]. Nós construímos e ela é moldada em prol do que a empresa tem. E então a gente vê, se tem como moldar a resposta do problema de acordo com a realidade da empresa. A questão é o desequilíbrio, por isso que muitas vezes o que a gente faz é ter que mudar a realidade deles com a resposta pronta. O nosso grande trabalho é lucidar isso. [...]

- Você pode por gentileza, citar algum caso que você/sua consultoria tenha proporcionado aprendizagem organizacional em uma empresa?

R.: Sim, uma das últimas empresas que eu trabalhei, ate mesmo foi perceptível isso.

- Quais são os pontos fortes que auxiliam o consultor no processo de aprendizagem organizacional?

R.: A cultura aberta a mudanças, a transformação.

- Na sua opinião, qual a maneira mais eficiente que uma empresa pode adotar para influenciar indivíduos a terem autonomia em seu ambiente de trabalho?

R.: Primeiramente, quer conhecer uma pessoa, de poder a ele, qualquer que seja. Então na realidade, não é o caso de você dar poder a ele, e sim você dar responsabilidades e verificar até onde ele vai. [...] Por exemplo, dar poder a um vendedor: passe um vendedor para gerente. Talvez ele seja um ótimo vendedor, para conversar com o cliente, mas um péssimo gerente, pois ele não serve para formular equipe. [...] então é necessário dar o poder, mas apenas para testar, e não para ser permanente. Pois temos vários casos de gerentes que pediram para voltar a ser vendedores novamente. [...]