

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E NEGÓCIOS**

ZULEIKA FERNANDA RHEINHEIMER

**PAPEL DO CONSULTOR EXTERNO DE GESTÃO DE PESSOAS: PERCEPÇÃO
DO CONSULTOR E DO CLIENTE**

**SÃO LEOPOLDO
2017**

Zuleika Fernanda Rheinheimer

PAPEL DO CONSULTOR EXTERNO DE GESTÃO DE PESSOAS:
percepção do consultor e do cliente

Projeto de Pesquisa apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientadora: Profa. Dra. Patrícia Martins Fagundes Cabral

São Leopoldo

2017

R471p

Rheinheimer, Zuleika Fernanda

Papel do consultor externo de gestão de pessoas : percepção do consultor e do cliente / por Zuleika Fernanda Rheinheimer. – 2017.

105 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-graduação em Gestão e Negócios, São Leopoldo, RS, 2017.

“Orientadora: Dra. Patrícia Martins Fagundes Cabral”

1. Consultor externo. 2. Gestão de pessoas. 3. Cliente. I. Título.

CDU: 658.3

Catálogo na Publicação:
Bibliotecário Alessandro Dietrich - CRB 10/2338

Zuleika Fernanda Rheinheimer

PAPEL DO CONSULTOR EXTERNO DE GESTÃO DE PESSOAS:
percepção do consultor e do cliente

Dissertação apresentada como requisito parcial
para a obtenção do título de Mestre em Gestão e
Negócios, pelo MPGN – Programa de Pós-
Graduação em Gestão e Negócios da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos –
UNISINOS

Aprovado em _____.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Patrícia Martins Fagundes Cabral

Profa. Dra. Daniela Forgiarini Pereira

Profa. Dra. Maria Célia Lassance

Prof. Dr. Cláudio Senna Venzke

AGRADECIMENTOS

Lanço mão da canção da Ana Vilela para ilustrar um pouquinho do que sinto neste momento *“não é sobre ter todas as pessoas do mundo pra si, é sobre saber que em algum lugar, alguém zela por ti”*. Foram tantas pessoas especiais zelando por mim nestes dois anos, que me faltam palavras para agradecer a todas, aqui citarei algumas.

Mãe, você foi fundamental desde o momento da decisão em fazer o mestrado até a conclusão, sem o teu apoio não teria conseguido. Pai, pelas sábias e oportunas palavras. Maninho, pelo entusiasmo; enfim, família do meu coração, obrigada pelo constante incentivo e carinho. Não chegaria até aqui sem vocês. *“A gente não pode ter tudo, qual seria a graça do mundo se fosse assim? Por isso eu prefiro sorrisos e os presentes que a vida trouxe para perto de mim”*.

Aos meus clientes, os principais motivos para a realização deste estudo.

À Daniela Pereira por ter indicado este curso (que eu nem conhecia) e que, sem sombra de dúvida, foi a melhor opção para o meu perfil e para os meus objetivos profissionais. Esta escolha fez muita diferença na minha vida.

À Patrícia, minha orientadora, pelo auxílio durante a construção deste trabalho. Sem dúvida este último ano de curso contribuiu muito para que me tornasse uma pessoa mais forte.

Ao Christian Antunes, que de maneira incansável contribuiu para que este trabalho se tornasse realidade, foram muitas madrugadas com transcrições, apresentações, aulas de NVivo... Saiba que torço muito pelo teu sucesso.

Aos professores que participaram da minha Banca de defesa e fizeram desta um momento especial.

Aos professores do programa, pois levo um aprendizado especial de cada um. Com frequência me vejo colocando em prática as lições por eles compartilhadas.

Aos meus colegas de turma, com quem tive o privilégio de conviver e aprender muito durante esta jornada.

A cada familiar e amigo que torceram por mim *“é sobre ser abrigo e também ter morada em outros corações e assim ter amigos contigo em todas as situações”*.

Ao Everton, meu namorado, que além de ter muita paciência, esteve ao meu lado, dando força nos momentos difíceis, comemorando quando cada etapa era superada, sempre com muito amor e otimismo, pois a vida *“é saber se sentir infinito num universo tão vasto e bonito, é saber sonhar, então fazer valer a pena, cada verso daquele poema sobre acreditar”*.

Falando em acreditar, por fim, agradeço a Deus por ser tão bom para mim. Pode ter sido difícil, mas valeu a pena cada segundo, pois *“não é sobre chegar no topo do mundo e saber que venceu, é sobre escalar e sentir que o caminho te fortaleceu”*.

“Obviamente que se eu não tenho a intenção de ser útil e trabalhar a partir daí, é improvável que eu chegue a uma relação de ajuda. Em geral, eu descobri, que nas relações humanas, a intenção de ser útil é a melhor garantia de um relacionamento que é recompensador e gera aprendizagem mútua”.

Edgar Schen

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo identificar qual o papel do consultor externo nas organizações na área de gestão de pessoas a partir da percepção dos próprios consultores e de seus clientes. O estudo foi realizado por meio de pesquisa qualitativa exploratória através de 22 entrevistas semiestruturadas sendo destes, 11 consultores que prestam serviços terceirizados às empresas e 11 clientes, ambos representantes de 11 empresas do Rio Grande do Sul que possuem vínculo empregatício com as organizações atendidas pelos consultores. Para o tratamento dos dados adotou-se a Análise de Conteúdo com o auxílio do software NVivo 10, sendo que a partir do roteiro de entrevista foram definidos a priori 9 categorias, das quais emergiram na análise 46 subcategorias. Os principais resultados em cada nó são: 1) a carreira do consultor externo se dá a partir de quatro tipos de influência: busca de recolocação no mercado, indicação, escolha como carreira ou não foi uma escolha - aconteceu. 2) Os clientes no processo de consultoria são as lideranças estratégicas, lideranças intermediárias e profissionais de recursos humanos. 3) Os critérios que os clientes adotam para a escolha do consultor são: indicação, experiência, trabalhos anteriores, eventos/palestras e conhecer em sala de aula. 4) Os beneficiados do processo tendem a ser os envolvidos diretos e/ou todos os colaboradores da empresa. 5) As dificuldades identificadas no trabalho com o consultor são: resistência à mudança, alinhamento de expectativas, realização de um diagnóstico preciso, lidar com conflitos, estabelecer vínculo de confiança, demissões, adoecimento psíquico de pessoas chave na organização e área de recursos humanos pouco estratégica. 6) As facilidades são: conhecimento e experiência em gestão de pessoas, olhar de fora, confiança como facilitador do processo, imparcialidade, ter com quem contar, autonomia, celeridade e produtividade ao processo e custos. 7) As contribuições do trabalho do consultor são: diagnóstico e proposta de solução, melhoria das relações e clima organizacional, desenvolvimento de pessoas e equipes, gestão da mudança, melhorias de processo e sucessão. 8) Os pontos de melhoria sobre o trabalho do consultor são: acompanhamento do processo de aprendizagem, profissionalismo, aprimoramento de método, conhecer a cultura organizacional com maior profundidade, apresentar indicadores de resultado do próprio trabalho e oferecer serviços customizados. 9) Esta pesquisa também identificou que o consultor é

percebido como uma liderança nas organizações, uma vez que influencia, inspira a mudança e facilita o aprendizado.

Palavras-chave: Consultor Externo. Gestão de Pessoas. Cliente.

ABSTRACT

The present work aims to identify the role of the external consultant in companies, in the field of people management, from the perspective of the consultants themselves as well as the customers'. The study was carried out by means of exploratory qualitative research, having 22 semi-structured interviews – being half (11) of the interviewees consultants that provide outsourced services to companies and half of them (11) customers, representatives of 11 companies (from Rio Grande do Sul) that have employment links with the organizations served by the consultants. For treating the data, we adopted the Analysis of Content with the assistance of NVivo 10 software – being 9 category defined a priori from the interview script, which emerged in the analysis of 46 subcategories. The main results in each knot are: 1) the career of the external consultant is based on four kinds of influence: search for market replacement, referral, career choice or it simply happened. 2) The customers, in the process of consultancy, are the strategical leaderships, intermediate leaderships and human resources professionals. 3) The criteria adopted by customers to choose a consultant are: referral, experience, previous work (background), events/lectures, as well as academic education. 4) the ones who benefit from the process tend to be the ones directly involved and/or all the contributors at the company. 5) The difficulties spotted in the work of a consultant are: resistance to changes, alignment of expectations, creating an accurate diagnosis, dealing with conflicts, establishing a trustful relationship, layoffs, psychic illnesses of key people in the organization and little strategic human resources department. 6) The ease is: knowledge and experience in people management, a look/perspective from outside, trust for being a facilitator in the process, impartiality, having someone to count on, autonomy, celerity and productivity to the process and costs. 7) The contributions resulting from the work of the consultant are: diagnosis and proposal of solution, improvement in the relations and organizational environment, development of people and teams, change management, improvement in process and succession. 8) The points of improvement in the work of a consultant are: follow-up of the learning process, professionalism, method improving, knowing the company culture more deeply, presenting indicators of the results of his/her own work and providing customized services. 9) The present research also identified that

the consultant is perceived as a leadership in organizations, since he/she has an influence, inspires changes and eases learning.

Key words: External Consultant. People Management. Customer.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fases do diagnóstico	28
Figura 2 – Atitudes e reações comportamentais frente à mudança	31
Figura 3 – Modelo simplificador de processos intrapsíquicos	36
Figura 4 – Categorias de análise.....	57
Figura 5 – Consultor é líder	72

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Pesquisa a banco de dados	18
Quadro 2 – Clientes no processo de consultoria.....	26
Quadro 3 – Diferenças entre problemas técnico ou administrativos e como o problema esta sendo conduzido.....	29
Quadro 4 – Exemplos de resistência e linguagem neutra	32
Quadro 5 – Roteiro das entrevistas semiestruturadas	53
Quadro 6 – Questionário de dados sociodemográficos.....	54
Quadro 7 – Dados sociodemográficos	55
Quadro 8 – Quadro síntese.....	84

LISTA DE SIGLAS

IBCO	Instituto Brasileiro dos Consultores de Organização
CO	Consultor de Organização
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Contextualização	14
1.2	Justificativa	16
1.3	Objetivos	18
1.3.1	Objetivo Geral	19
1.3.2	Objetivos Específicos	19
2	REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1	O contexto de consultoria	20
2.2	Como os consultores chegaram a esta carreira, por quem são escolhidos e a quem servem	22
2.3	Dificuldades e facilidades enfrentadas pelo consultor externo	26
2.4	Liderança como influência	39
2.5	Contribuições e melhorias do trabalho do consultor externo	45
3	MÈTODO	51
3.1	Delineamento da pesquisa	51
3.2	Técnicas e procedimentos de coletas de dados	51
3.3	Participantes da pesquisa	54
3.4	Tratamento e análise de dados	56
4	ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS	57
4.1	Análise das entrevistas	57
4.1.1	Levaram à carreira	58
4.1.2	Critérios para a escolha do consultor	60
4.1.3	Clientes no processo de consultoria	61
4.1.4	Os benefícios do trabalho do consultor externo	63
4.1.5	Facilidades do trabalho com consultoria	63
4.1.6	Dificuldades do trabalho com consultoria	67
4.1.7	Liderança	72
4.1.8	Contribuições do trabalho de consultoria	75
4.1.9	Melhorias para o trabalho de consultoria	78
5	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA	82
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	88
	ANEXO A – PESQUISA DA LITERARURA EM BANCO DE DADOS	97

ANEXO B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)...104

1 INTRODUÇÃO

Para introduzir este trabalho serão apresentados os subitens: contextualização, justificativa e objetivos com a finalidade de auxiliar o leitor a ter uma melhor compreensão do propósito deste.

1.1 Contextualização

O trabalho de consultoria às empresas surgiu na Inglaterra, entre o século XIX e XX, em virtude da necessidade de as organizações agregarem o conhecimento de profissionais com amplo saber na área em que deixaram de ser funcionários para passar a ser colaboradores externos a estas. (DONADONE, 2001).

A partir dos anos 90, as dificuldades e desafios enfrentados no contexto empresarial se transformaram em oportunidade de mercado para as empresas de consultoria. A globalização, por exemplo, gerou a necessidade de criar novas estratégias para enfrentar os concorrentes e direcionar as atividades para além das fronteiras gerando um aumento da demanda por “conselhos” estratégicos. O crescimento de tendências relacionadas a questões como a qualidade total, a reengenharia e o *downsizing* também contribuiu para a busca de consultores que pudessem ajudar na implementação dos novos programas e métodos nas organizações. (WOOD, THOMAZ, PAULA, 2004).

As empresas de consultoria organizacional vêm ampliando seu espaço de atuação no mercado global e construindo um cenário de desenvolvimento. No final do século XX, por exemplo, o contexto internacional de consultoria apontou um significativo índice de crescimento. Existiu um salto de receita de US\$ 22 bilhões em 1990, para mais de US\$ 100 bilhões no ano 2000. (DONADONE, 2001).

Este salto de crescimento pode estar relacionado ao fato de que o objetivo de todas as empresas está alicerçado no alcance e potencialização dos resultados. A crescente complexidade dos negócios somada ao acelerado avanço tecnológico, leva as organizações a buscarem uma nova forma de atuação e de profissionais que consigam agregar conhecimento atualizado e aprofundado. Além disso, torna-se necessário não só um alto nível de entendimento para compreender as demandas

do mercado, dos clientes e das equipes, como também o resgate da criatividade que possibilita gerar soluções para problemas, que vem sendo ocasionados pelas disputas internas e externas. (LEITE et al., 2009).

Frente a um cenário cercado por fortes transições, onde a competitividade se faz bastante presente, passa a ser exigido das empresas contínua adaptação e renovação para “poderem permanecer surfando sobre as ondas tranquilas do oceano de transformações rápidas e sucessivas do mundo organizacional” (p. IX). Se o nível de desenvolvimento interno não for maior que o nível de crescimento externo, a organização estará se tornando ultrapassada. De maneira integrada e abrangente, as empresas precisam fazer uso de suas competências e recursos para se manterem atualizadas, inclusive é por este motivo que algumas companhias se diferenciam e alcançam mais sucesso do que outras. (CHIAVENATO, 2014).

Cabe ressaltar que o sucesso das empresas está diretamente relacionado ao nível de desenvolvimento de seus colaboradores, o que sinaliza a necessidade de investimento para capacitar pessoas, ou seja, abre-se portas neste momento para uma abordagem de consultoria específica, a que está voltada para a área de gestão de pessoas.

Mesmo com o avanço da ciência, da tecnologia, dentre tantos outros, são somente as pessoas capazes de mudar, criar, renovar, transformar e no ponto mais alto de sua inspiração, unicamente as pessoas terão a capacidade de alcançar o estado da arte, aquele que emociona, dá sentido e muitas vezes impulsiona para a continuidade, renovação e/ou criação de um serviço ou produto, de uma equipe, de uma organização, enfim, no sentido mais amplo, de uma sociedade.

Diante deste contexto, nota-se que o consultor organizacional externo com atividade direcionada à área de gestão de pessoas, vem ampliando seu espaço de atuação e participando de maneira cada vez mais presente na rotina das empresas. Gradativamente, surgem novas oportunidades para os profissionais que tem interesse em realizar estes serviços, porém cabe ressaltar que concomitante ao crescimento da demanda de trabalho também aumenta a responsabilidade, ou seja, a necessidade de desenvolvimento do profissional que irá realizar este serviço, bem como a imprescindibilidade de cuidado da empresa contratante a respeito do conhecimento e da confiabilidade do profissional que está contratando. (LEITE et al., 2009).

Este cuidado deve ser ampliado, se levado em consideração a possibilidade de o consultor externo exercer algum tipo de liderança nas organizações. Esta questão é levantada, uma vez que, o papel de líder pode ser exercido sem que exista formalidade ou estrutura hierárquica estabelecida pela empresa, a liderança pode ser construída a partir de influência e de um processo coletivo disseminado entre os componentes de um sistema social. (DERUE; ASHFORD, 2010).

A partir deste entendimento, identifica-se que a temática da liderança e da influência relacionada ao consultor externo nas empresas torna-se um tema interessante e relevante a ser explorado, pois, de acordo com Fagundes (2007), a capacidade de liderar depende do contexto na qual é exercida e das inter-relações que se estabelecem entre todos os atores que interagem na organização.

Sendo assim, com o objetivo de contribuir para que exista um melhor desempenho na relação empresa – consultor, este estudo se propõe analisar na percepção dos consultores e dos seus clientes qual o papel do consultor externo na área de gestão de pessoas em empresas de diferentes segmentos no Rio Grande do Sul?

1.2 Justificativa

Este estudo se torna relevante uma vez que, conforme exposto por Leite et al. (2009), questões relacionadas ao desemprego, instabilidade e insegurança, entre outros, vivenciadas pelas empresas, interferem diretamente na produtividade e na qualidade do trabalho das pessoas que atuam nestas organizações, dificultando a administração voltada para os macros objetivos do negócio. Estes objetivos podem, muitas vezes, ser traduzidos em saúde financeira, ampliação de mercado, satisfação dos clientes e dos colaboradores, ou seja, questões fundamentais que diante da necessidade de mudança nos processos e sistemas organizacionais requerem novas formas de gestão para atender as demandas do cenário atual.

Charan et al. (2012) apontam que nos últimos anos, as empresas cada vez mais se dão conta da necessidade de investir na sustentabilidade de seus empreendimentos, em vez de focar apenas na geração de resultados de curto prazo. Muitas vezes, pouca atenção é dedicada à melhoria dos processos e ao

desenvolvimento das pessoas, o que pode resultar em risco para o negócio em longo prazo. As lacunas de desempenho estarão sempre presentes, porém o “desenvolvimento deve continuar até que se atinja o máximo de desempenho”. (CHARAN et al., p.184).

Partindo deste enfoque, verifica-se que o momento atual está marcado pela crescente necessidade das empresas se adequarem ao novo para se manterem competitivas no mercado. Esta adequação requer investimento de recursos, energia e tempo em novas soluções. Porém, de que maneira é possível que as organizações visualizem novas possibilidades no “futuro estando assoberbados com a dura realidade do presente? É necessária uma ajuda de alguém que traga visão, método, capacidade de mobilização e entusiasmo para fazer pessoas e organizações avançarem rumo a melhores resultados”. (MOCSÁNYI; SITA, 2013, p. 87).

Além disso, a importância desta pesquisa também é percebida em função de se localizar poucos estudos acadêmicos sobre o tema relacionado ao papel do consultor externo nas organizações na área de gestão de pessoas, especialmente quando este assunto é relacionado à temática de liderança. Embora a atuação do consultor externo tenha crescido significativamente, o assunto vinculado à área de gestão de pessoas tem poucas pesquisas acadêmicas que evidenciem seus resultados na prática.

Para ilustrar os estudos existentes nesta área, foram realizadas, no período de agosto de 2016 a abril de 2017, pesquisas nas bases da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), no Scientific Electronic Library Online (SCIELO) e em esfera internacional foram realizadas pesquisas na base EBSCO. As pesquisas levam em consideração todos os anos em que houve publicação com as palavras indicadas e o resultado está resumido no quadro 1 apresentado a seguir. Já o anexo A demonstra detalhadamente os resultados da pesquisa.

Quadro 1 – Pesquisa a banco de dados

Base / Assunto	Consultor externo e Gestão de Pessoas	External consultant and people management	Consultor externo em gestão de pessoas e liderança	External consultant in people management and leadership
CAPES	72	29	0	5
SCIELO	0	0	0	0
<i>EBSCO, Science of Direct</i>	0	1	0	1

Fonte: Elaborado pela autora.

Os resultados deste trabalho poderão servir para que profissionais da área de consultoria tenham mais informações que oportunizem o desenvolvimento de melhores práticas relacionadas ao seu campo de atuação e para que, as empresas de diferentes segmentos, através dos achados deste estudo, possam ter mais conhecimento sobre a atuação do consultor externo às organizações na área de gestão de pessoas.

Já no campo acadêmico, o presente trabalho contribui ao acrescentar as bibliografias existentes em torno da temática sobre consultoria, especialmente por trazer um olhar sobre a percepção do próprio consultor e também do seu cliente a respeito da atuação deste profissional.

1.3 Objetivos

Neste módulo serão apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos deste estudo.

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar a partir da percepção dos consultores e dos clientes qual o papel do consultor externo na área de gestão de pessoas em empresas de diferentes segmentos no Rio Grande do Sul.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Entender como ocorre a escolha pela carreira de consultor externo na área de gestão de pessoas.
- b) Identificar quem são os clientes durante o processo de consultoria.
- c) Caracterizar quais as contribuições do trabalho do consultor na área de gestão de pessoas.
- d) Verificar se o consultor organizacional externo exerce liderança e gera influência nas empresas.
- e) Identificar quais as dificuldades e facilidades na atuação do consultor organizacional externo na área de gestão de pessoas.
- f) Sinalizar quais melhorias podem ser implementadas na atuação do consultor externo na área de gestão de pessoas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A seguir serão apresentados os referenciais teóricos que embasam os temas importantes para essa pesquisa com o objetivo de elucidar os conceitos fundamentais que darão suporte a análise da pesquisa de campo realizada. Serão discutidos neste módulo os seguintes temas: o contexto de consultoria, como os consultores chegaram a esta carreira, por quem são escolhidos e a quem servem, dificuldades e facilidades enfrentadas pelo consultor externo, liderança, contribuições e melhorias sobre o trabalho deste profissional.

2.1 O contexto de consultoria

Na segunda metade do século XIX, a segunda revolução industrial oportunizou espaço para o surgimento dos primeiros consultores, que eram conhecidos nesta época como *experts* em eficiência. (WOOD, THOMAZ, PAULA, 2004).

De acordo com Oliveira (2001, p. 24), “a consultoria empresarial é um dos segmentos de prestação de serviços que mais tem crescido no mundo”. O mesmo autor justifica este crescimento em função da necessidade de as empresas buscarem conhecimentos e inovações para enfrentar a globalização, bem como ampliar suas vantagens competitivas e estabelecer processos de melhoria contínua.

De acordo com o código de ética do Instituto Brasileiro dos Consultores de Organização – IBCO (2016), entende-se por “Consultor de Organização (CO) a atividade que visa à investigação, identificação, estudo e solução de problemas gerais ou parciais, atinentes à estrutura, ao funcionamento e à administração de empresas e entidades privadas ou estatais”.

Na visão de Wood, Thomaz e Paula (2004) a atividade de consultoria é entendida como o desenvolvimento contínuo de soluções inovadoras para demandas administrativas. Desta maneira, cabe aos consultores identificar as necessidades de seus clientes e antecipar a oferta de soluções.

Segundo Abib e Hoppen (2015) a atuação dos consultores deve ser fundamentada na compreensão dos contextos técnico, gerencial e social. Ir além do

contexto técnico pode ser um diferencial na atuação do consultor e principalmente se proporcionar ganhos para as empresas-cliente no que tange à efetividade do processo de alinhamento entre estes contextos.

Existem dois tipos de atuação para os consultores, a interna ou externa às organizações. O consultor com atuação interna foi descrito por Lacey (1995 apud GRIMA; TREPÓ, 2011) como um profissional que promove o desenvolvimento da organização onde é empregado em tempo integral da mesma, e que se reporta a um gerente geral ou a um gerente sênior. De acordo com Block (2013) trata-se de uma questão de ser um profeta em sua própria terra. Grima e Trepó (2011) acrescentam que o fato de os consultores estarem dentro da organização, traz dois pontos a serem observados: em primeiro lugar, a experiência dos consultores internos sugere limitação para a organização, uma vez que eles já estão familiarizados com o contexto. Em segundo lugar, parecem necessitar de independência frente aos atores organizacionais-chave.

O consultor interno usa a sua influência, experiência e habilidades pessoais para contribuir com a mudança solicitada pelo cliente sem ter a autoridade formal para implementar as ações recomendadas. (BARNES, SCOTT, 2012). Apesar de todos os esforços para estabelecer a relação, em particular através da elaboração de um contrato interno, a parceria está incorporada por questões de poder internas à organização e de jogos "políticos". (SCOTT, 2000 apud GRIMA, TREPÓ, 2011).

O consultor externo, por sua vez, pode ter habilidades de facilitação para promover discussões igualitárias, de maneira a não estar atravessado pela natureza potencialmente hierárquica de muitas conduções. Pode ser benéfica a atuação destes facilitadores externos na medida em que a condução busca neutralizar as pressões políticas e dos conflitos internos à empresa e também visa evitar o excesso de confiança nas próprias experiências que são baseadas no conhecimento já adquirido, que de outra forma pode limitar a gama de questões estratégicas a serem discutidas e as novas perspectivas a serem consideradas. (HODGKINSON et al., 2006).

Block (2013), ao referir o papel do consultor externo às organizações aponta a importância de disseminar o conhecimento. Ser um facilitador que colabore para a construção de espaços sociais que oportunizem novas ideias, resolução de conflitos e geração de mudanças. Estas mudanças não estão acompanhadas de garantias de

sucesso, mas possibilitam certa fuga do convencional o que pode resultar na descoberta de novos e produtivos *insights*.

Para abordar especificamente a atuação do consultor externo às organizações na área de gestão de pessoas, parte-se do entendimento de que esta área tem como objetivo principal tornar a relação entre o capital e o trabalho, no contexto das organizações, menos conflituosa e a mais produtiva possível. (ANDRADE in TACHIZAWA, 2015). A área de gestão de pessoas é responsável por auxiliar para que se estabeleça um clima organizacional que promova educação continuada, programas de incentivo e retenção de talentos, motivação e desenvolvimento de pessoas para que estas possam introduzir novos produtos e serviços, novas tecnologias e processos sistêmicos, dentre outros, que corroborem para o alcance dos objetivos da organização. (TACHIZAWA, 2015).

Para a condução deste trabalho o conceito adotado para definir o papel do consultor externo às organizações na área de gestão de pessoas está relacionado a uma condução que oportunize o aprendizado e a autonomia do cliente de maneira que o consultor não assume o papel de detentor das respostas, mas sim de facilitador para que o próprio cliente encontre as soluções que está buscando.

2.2 Como os consultores chegaram a esta carreira, por quem são escolhidos e a quem servem

De acordo com Super (1990) a escolha de uma carreira não é um processo isolado e imutável, mas sim uma construção que ocorre durante todo o ciclo de vida das pessoas e é consequência de uma série de pequenas decisões que por sua vez, sofrem forte influência do ambiente, assim como questões socioeconômicas, políticas, entre outras. Ao encontro deste entendimento, Hall (2002) define carreira como a sequência individualmente percebida de comportamentos e atitudes associados a experiências relacionadas ao trabalho e atividades desempenhadas durante toda a vida de uma pessoa.

Duarte et al. (2010) apontam que não são somente os adolescentes que se confrontam com dúvidas como por exemplo: o que vou fazer da minha vida? Esta questão surge quando existem oportunidades ou necessidades de transição de

carreira que podem ser motivadas por situações que envolvem saúde, mudança de emprego, enfim, relações pessoais de diferentes naturezas. Estes autores destacam o conceito de carreira proteana que surgiu no final do século XX, mas que contempla uma abordagem bastante atual ao propor que a responsabilidade pelo gerenciamento das carreiras deixa de ser das empresas e passa a ser assumida pelo próprio indivíduo. Este modelo proteano de carreira destaca dois pontos: o direcionamento para valores e o autogerenciamento, ou seja, a partir dos próprios valores, o indivíduo de maneira autônoma, pode direcionar o rumo que quer dar para a sua carreira.

A expressão “carreira proteana” tem sua origem na mitologia grega e faz referência a Proteus, deus marinho que é capaz de mudar de forma de acordo com as necessidades do contexto (Inkson, 2006). Neste sentido, Oliveira e Gomes (2014) referem que as mudanças econômicas e sociais vivenciadas pelas organizações contemporâneas passaram a requerer profissionais capazes de refletir sobre as demandas do mercado e que disponham de autonomia de gerenciamento da própria carreira. Audibert e Teixeira (2015) enfatizam que estas mudanças tornaram as trajetórias profissionais menos previsíveis e conseqüentemente exige dos indivíduos constante capacidade de adaptação.

Savickas (2005) ao reconhecer a imprevisibilidade e a instabilidade do contexto do trabalho na contemporaneidade e também as oportunidades de transformação relacionadas ao desenvolvimento humano, propôs o conceito de adaptabilidade de carreira que é composto por quatro dimensões: preocupação, controle, curiosidade e confiança. A preocupação está relacionada a uma inquietação no que diz respeito ao próprio futuro, instigando o indivíduo a se preparar e planejar de maneira antecipada. O controle é referente à atitude de enfrentamento diante da possibilidade de fazer escolhas e de modo a assumir a responsabilidade sobre a própria carreira. A curiosidade tem relação à necessidade de autoconhecimento, abertura a novas experiências e aprendizados sobre possibilidades de carreira que podem vir a ser experienciadas. A última dimensão faz menção à crença do indivíduo na sua capacidade de direcionar esforços e alcançar os seus objetivos mesmo diante de dificuldades, ou seja, ter confiança em relação a sua construção de carreira.

A compreensão destas características relacionadas à adaptabilidade é fundamental para os profissionais que pretendem empreender a carreira de

consultor, pois de acordo com Schein (2008), esta atividade envolve certa instabilidade, uma vez que é uma atuação autônoma, não mantém vínculo empregatício com nenhuma empresa e o trabalho não configura garantias de continuidade nas organizações, inclusive em função da complexidade dos conteúdos tratados. Esta, conforme referida pelos autores anteriormente, é uma carreira que vai se construindo ao longo do tempo e as decisões perpassam pelas questões de adaptabilidade de carreira.

A partir do entendimento de como se dá a construção da carreira destes profissionais, torna-se complementar acrescentar a reflexão em torno da complexidade do papel e o que é esperado dos mesmos, no momento em que fazem a escolha de seguir a carreira de consultor externo nas organizações na área de gestão de pessoas.

Foguel (1985) aponta que os consultores são profissionais responsáveis pelas intervenções que catalisam e facilitam esforços necessários ao processo de mudança nas empresas de maneira a contribuem para o aumento da eficácia, da capacidade de gerar resultados, de resolver problemas imediatos e especialmente, auxiliar para que exista o aprendizado e o desenvolvimento da habilidade de antecipar e resolver problemas futuros de forma autônoma, não dependente do consultor externo. A atuação deste profissional ainda deve dar conta da complexidade das questões organizacionais, porém com uma abordagem simples, no sentido de não tornar complicado e inalcançável o entendimento e engajamento necessário para o sucesso do trabalho. O mesmo autor acrescenta que o consultor deve auxiliar os dirigentes a explorar as situações a fundo e realisticamente sugerir alternativas de soluções para problemas dos dirigentes, propor que se faça uso de recursos apropriados, auxiliar para que o cliente alcance o desenvolvimento de todo o seu potencial e ainda contribuir para a sua aprendizagem.

Cabe ressaltar que estas não são tarefas simples e que o contraponto a ser destacado é o fato de que o consultor nunca sabe o suficiente sobre a cultura e as situações particulares da organização, desta forma “alguém só pode ajudar um sistema humano a se ajudar”. (SCHEIN, 2008, p. 21). Para este autor, “o cliente e o consultor juntos podem diagnosticar a situação e desenvolver soluções apropriadas” (SCHEIN, 2008, p. 21), porém o objetivo final da consultoria é “estabelecer uma efetiva relação de ajuda”, mantendo a autonomia e independência do cliente.

De acordo com Mancia (2009) a atividade de consultoria, além de ser uma relação de ajuda que implica pessoas especializadas na resolução de problemas, presume que exista uma relação de parceria entre consultor e cliente, cujo resultado está fortemente relacionado ao nível de comprometimento de ambas as partes. Este comprometimento deve estar presente tanto para com a relação em si, quanto para com o problema em questão e com o resultado esperado.

Diante deste cenário, o cliente assume um papel de grande importância e segundo Leite et al. (2009) existem muitos integrantes da organização que podem fazer parte da relação de trabalho com o consultor e estes encontram-se em diversos níveis hierárquicos e exercem diferentes influências políticas para a tomada de decisão na empresa.

Foguel (1985) denomina os clientes como sendo os dirigentes da organização, ou seja, os responsáveis, em diferentes níveis, pelo direcionamento dos destinos da companhia, podendo ser aqueles que decidem sobre as mudanças a serem realizadas e lideram os esforços que serão necessários para a concretização das mesmas.

Segundo Block (2013), os clientes são as pessoas que participam da primeira reunião, que também pode ser chamada de planejamento, as que definem os objetivos para o projeto, as que aprovam as ações que serão tomadas, que recebem os relatórios com os resultados do trabalho e as pessoas que são diretamente afetadas pela iniciativa.

Schein (2008) ressalta que responder à questão “quem é o cliente” pode ser ainda mais complexo do que parece, uma vez que nem sempre se tem clareza a respeito de para quem se trabalha, pois existem casos em que os objetivos dos clientes conflitam entre si. Pode se trabalhar para indivíduos, grupos ou parte de uma organização. É fato que o trabalho terá reflexo em pessoas que não estão envolvidas diretamente no processo ou até mesmo nem tenham conhecimento sobre este trabalho, porém toda a intervenção traz impacto para a comunidade como um todo. Esta dúvida com relação para quem se trabalha não é uma particularidade só do consultor, o professor com seu grupo de alunos, o gestor com sua equipe, também vivem situações parecidas ao se depararem com questões como – quem precisa de ajuda? Quem quer ajuda? Quem é o público de influência?

Schein (2008, p. 95) sugere que uma maneira de responder a estas questões é “manter clareza a cada momento sobre com quem se está tentando fazer o quê”.

Este autor sugere que existem seis tipos de clientes, os mesmos estão identificados no quadro abaixo:

Quadro 2 – Clientes no processo de consultoria

1. Clientes-contato	As pessoas que fizeram o primeiro contato com o consultor com alguma dúvida ou solicitação.
2. Clientes intermediários	As pessoas que participam de reuniões, entrevistas e outras atividades conforme o desenvolvimento do projeto.
3. Clientes primários	As pessoas que em última instância possuem a questão ou problema a serem trabalhados, são costumeiramente aqueles que pagam a conta da consultoria.
4. Clientes inconscientes	Os membros da organização que irão ser afetados pelas intervenções, mas que não sabem disso.
5. Clientes finais	A organização como um todo, um grupo específico ou outros grupos com o qual o consultor precisa se preocupar diante de qualquer intervenção que venha fazer.
6. “Não clientes” envolvidos	Diante de qualquer contexto de mudança pode existir pessoas ou grupos que tem conhecimento sobre o que está acontecendo, não se enquadram em nenhuma das definições anteriores, cujas pretensões podem dificultar ou cessar os esforços de ajuda, seja por jogos de poder, questões políticas, agendas ocultas ou metas conflitantes, porém quem ajuda precisa levar em consideração estes pontos ao planejar as possíveis intervenções.

Fonte: Adaptado de Schein (2008, p. 95).

Desta maneira, nota-se que o cliente pode ser apenas uma pessoa, um departamento inteiro, um time de gerentes, ou seja, em cada empresa ou projeto poderá se configurar diferentes atores envolvidos. (BLOCK, 2013).

2.3 Dificuldades e facilidades enfrentadas pelo consultor externo

A relação entre consultor e cliente na área de gestão de pessoas geralmente perpassa por dificuldades que são cruciais para o andamento do trabalho e tem significativa interferência nos resultados, neste estudo serão abordadas as seguintes questões: alinhamento de expectativas, diagnóstico preciso, resistências às mudanças na organização, estabelecimento de vínculo de confiança, lidar com

conflitos, demissões e a falta de preparo dos profissionais da área de gestão de pessoas para lidar com estas questões e dar suporte ao consultor externo.

Nota-se que as intervenções do consultor externo às organizações na área de gestão de pessoas podem ser significativas e ter um impacto bastante positivo para o seu resultado como um todo, porém de acordo com Schein (2008) ainda existe muita confusão conceitual sobre qual realmente deve ser a atuação deste profissional. O autor aponta que todas as formas de consultoria, em sua essência, estão embasadas na ajuda de uma pessoa a outra, no entanto, diante desta relação cabe identificar o que é útil e o que não é em uma determinada situação. O consultor precisa saber qual papel precisa desenvolver e quais atitudes precisa manter para estabelecer uma efetiva relação de ajuda. Já o cliente não tem o dever de saber o que de fato está buscando, uma vez que em algumas situações ele não tem clareza do que precisa, sabendo apenas que algo não está bem ou que os objetivos não estão sendo alcançados.

Verifica-se que na maioria das situações, o cliente tem a expectativa de que o consultor externo conheça o problema e que deva encontrar soluções para estes, o que na prática não acontece exatamente desta maneira. A responsabilidade por buscar, identificar e definir quais as melhores alternativas a serem adotadas em cada situação deve ser compartilhada em igual proporção entre consultor e cliente. (BLOCK, 2013).

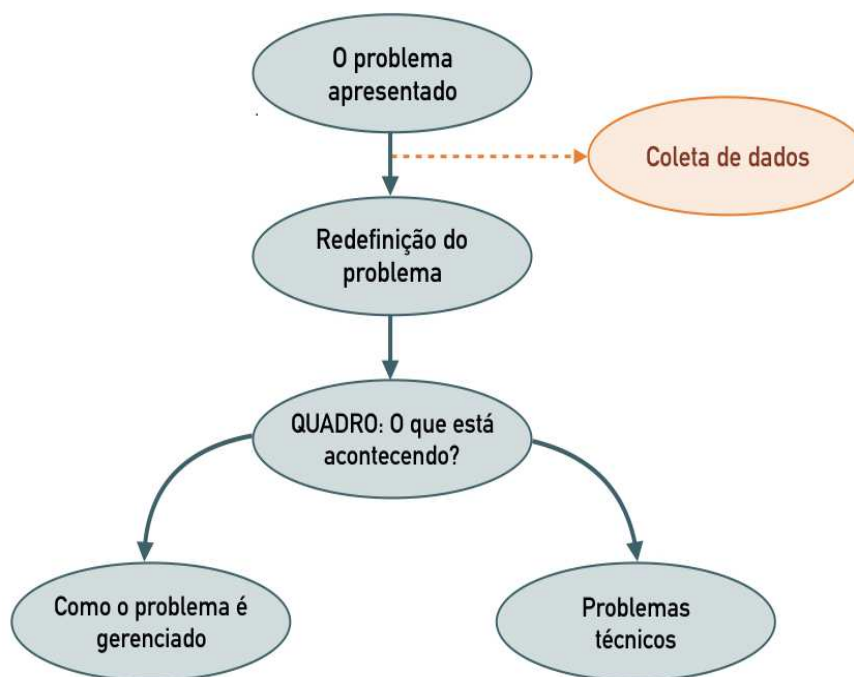
Segundo Leite et al. (2009, p. 101) no que tange o consultor externo às organizações na área de gestão de pessoas, este deve se comprometer e desenvolver, entre outras, três competências fundamentais, “saber ouvir (ativamente), saber perguntar (perguntas abertas, reflexivas, exploratórias, conectiva) e saber intervir (prescrição, confrontação, catálise)”. A partir destas competências pode se configurar um cenário de alinhamento de expectativas, que vem a ser a parte inicial do processo.

Após este alinhamento de expectativas, Block (2013) indica a realização de um diagnóstico que em um processo de consultoria organizacional pode ir além da fase inicial de busca por entendimento do problema, que sem sombra de dúvida é necessária, porém pode ser integrada a possibilidade de descoberta para a ação, ou seja, uma redefinição da realidade e do problema onde o foco não está apenas na sua compreensão, mas na ação para a mudança que será sugerida ou naquilo em que o cliente efetivamente precisa mudar. O autor refere que estes problemas em

questão podem ser de ordem técnica/administrativa ou de gerenciamento. Os problemas de gerenciamento são mais difíceis de serem tratados uma vez que geralmente estão relacionados a questões de política, relacionamento e personalidade. Cabe destacar que os problemas administrativos geralmente estão relacionados a problemas gerenciais, conforme exemplos do quadro 2, sinalizando que esta etapa do diagnóstico deve ser tratada com especial atenção, uma vez que refletirá nas ações futuras.

Estas fases da etapa de diagnóstico são ilustradas na figura 1.

Figura 1 – Fases do diagnóstico



Fonte: Adaptado de Block (2001, p.134).

O autor sugere que se crie um quadro para que se possa entender como os problemas técnicos ou administrativos se apresentam e como eles são gerenciados na organização (de acordo com exemplos ilustrados do quadro 3) para tornar mais claras as necessidades e assim poder fazer as recomendações no sentido de dar continuidade ou não ao processo.

Quadro 3 – Diferenças entre problemas técnicos ou administrativos e como o problema está sendo conduzido

	Problemas técnicos ou administrativos	Como o problema está sendo conduzido
Sistemas Financeiros	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimentos e práticas de controle inadequado. • Relatórios demais. • Relatórios insuficientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente defensivo, que encobre o que você faz. • Guardar informações e dados. • Pouca comunicação verbal entre grupos.
Recursos Humanos (RH)	<ul style="list-style-type: none"> • Aprimorar políticas e práticas em áreas de remuneração, benefícios, recrutamento e treinamento. • Aprimorar a organização geral e o desenvolvimento gerencial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Todo gerente é especialista em RH. • A função de RH é um grupo com baixo status e é tratada de acordo. • Especialistas em RH são usados como implementadores. • Os gerentes temem que o RH esteja envolvido em sua avaliação de desempenho, por isso eles estão relutantes em confiar no RH e incluí-lo.
Marketing, pesquisa e gerenciamento de produto	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas sobre precificação, promoção e embalagem. • Informações sobre preferências do cliente e características de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconfiança e distância entre o marketing e a força de vendas/ • Luta pelo controle. • A pesquisa de mercado opera como uma caixa preta; o resto da organização opera sobre opiniões privadas e não acredita na caixa preta.
Gerenciamento e consultores de desenvolvimento organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Como aprimorar as atitudes e a produtividade dos funcionários. • Nova estrutura organizacional. • Novos papéis e responsabilidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Certos indivíduos e grupos têm muito poder sob o sistema corrente; mudar a estrutura irá mudar o equilíbrio de poder entre os grupos. • Uma nova estrutura sinaliza quem está em ascensão e quem está perdendo o brilho. • Um gerente muito autoritário pode não se importar em saber como as pessoas se sentem

Fonte: Adaptado de Block (2013, p. 214).

Foguel (1985) destaca a importância do distanciamento crítico que o consultor possui por não ser membro da organização e por não estar comprometido com as relações existentes, possibilitando assim a construção do diagnóstico e de uma confrontação geralmente não identificadas na própria organização.

De acordo com Kurb (1980) a atividade de consultoria se relaciona a figura de uma pessoa ou grupo que tem o comprometimento além de investigar e diagnosticar problemas vinculados à empresa, também proporcionar a orientação adequada para condução da resolução dos problemas.

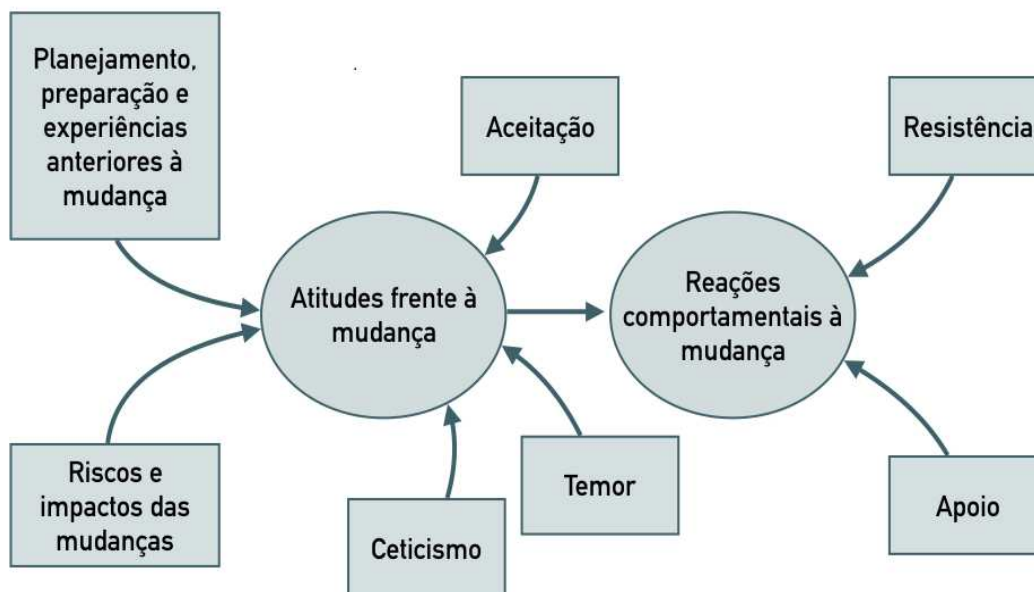
A condução do consultor externo em direção à busca da solução de problemas passa necessariamente por questões relacionadas à mudança, que segundo Chiavenatto (2014) é a transição de um contexto para outro. “Mudança representa transformação, perturbação, interrupção, fratura. A mudança está em toda a parte; nas organizações, nas economias, nos hábitos das pessoas, nos produtos e nos serviços, no tempo e no clima, no dia a dia”. (CHIAVENATO, 2014, p. 341).

Percebe-se que as questões a serem trabalhadas pelo consultor externo na área de gestão de pessoas referentes às mudanças que afligem as organizações são bastante abrangentes e a condução diante delas podem ter impactos bastante significativos tanto positiva quanto negativamente, porém é importante salientar, conforme referido por Foguel (1985), os maiores agentes de mudança de uma empresa são os seus dirigentes e gerentes, sendo assim o máximo de atuação que o consultor pode alcançar é no sentido de facilitar para que a organização se desenvolva.

Cabe destacar que diante das primeiras informações e vivências relacionadas à mudança, as pessoas envolvidas no processo possivelmente irão experimentar emoções como medo, frustração e/ou entusiasmo. (LINES, 2005). Se a mudança organizacional for percebida como uma ameaça, os envolvidos passam por situações de estresse e sofrimento, se esta mudança estiver acompanhada do aumento da carga de trabalho, por exemplo, as reações costumam ser negativas. A mudança organizacional tende a ser recebida de maneira positiva quando traz consigo oportunidades de crescimento e desenvolvimento dos colaboradores da empresa e/ou quando melhora processos. (KRUGLANSKI; HIGGINS; CAPOZZA, 2007). Nota-se desta maneira que a mudança pode ser recebida com aceitação ou grande resistência. (LIMA; BRESSAN, 2003).

Nery e Neiva (2015) desenvolveram uma pesquisa onde identificaram a existência de influência da atitude e do contexto nas respostas comportamentais à mudança organizacional. A figura 2 demonstra os achados.

Figura 2 – Atitudes e reações comportamentais frente à mudança



Fonte: Adaptado de Nery, Neiva (2015 p. 266).

Os comportamentos de apoio à mudança são significativamente maiores quando os funcionários percebem que a empresa se preparou e realizou planejamento com antecedência, isso reforça a ideia de que é importante que a empresa se dedique à organização prévia de suas ações para aumentar as possibilidades de sucesso diante de um contexto de mudança. A variável risco tem um impacto menor na medida em que não aumenta probabilidade de engajamento, mas ao mesmo tempo pode influenciar comportamentos de apoio. Já as atitudes de temor e ceticismo aumentam a possibilidade de resistência, uma vez que dificultam a adaptação das pessoas à mudança. A atitude de aceitação amplia a chance de adaptação o que corrobora para o sucesso do processo de mudança. (NERY; NEIVA, 2015). Cabe ressaltar que este estudo aponta que “a mudança organizacional em larga escala só ocorre a partir da mudança no comportamento dos membros organizacionais”. (SANTOS; NEIVA; ANDRADE-MELO, 2013, p. 266).

Diante deste entendimento, outro ponto relevante destacado nesta pesquisa é o fato de ser percebido importante o papel de mediação uma vez que pode influenciar atitudes e facilitar o processo de mudança. (NERY; NEIVA, 2015).

Para Block (2013, p. 167), “a parte mais difícil da consultoria é saber lidar com a resistência do cliente”. Trata-se de uma reação natural ao fato de estar em uma posição de quem recebe ajuda e também ao fato de ter que enfrentar problemas difíceis que estão acontecendo na empresa.

Este autor traz alguns exemplos de como a resistência pode ser identificada nas atitudes do cliente e também de como o consultor pode intervir de maneira a ajudá-lo a se dar conta quando a situação está ocorrendo.

Quadro 4 – Exemplos de resistência e linguagem neutra

Quando a resistência assume esta forma	Verbalize-a fazendo esta afirmação
O Cliente está evitando a responsabilidade pelo problema ou pela solução	“Você não se vê como parte do problema. ”
O cliente mostra muitos detalhes	“Você está me dando mais detalhes do que preciso”.
Resposta lacônica	“Você está me dando respostas muito curtas”.
Mudança de assunto	“O assunto continua mudando”.
É flexível	“Você parece disposto a seguir qualquer sugestão minha. Eu não consigo identificar quais são seus verdadeiros sentimentos”.
Fica em silêncio	“Você está muito quieto. Não sei como interpretar o seu silêncio”.
Pressiona para ter as soluções	“É cedo demais para soluções. Ainda estou tentando descobrir...”.
Ataca	“Você está realmente questionando muito o que faço. Parece irritado com alguma coisa”.

Fonte: Adaptado de Block (2013 p. 193).

As organizações de diferentes setores têm se deparado com cenários bastante modificados e significativamente mais dinâmicos que os anteriores. Por este motivo, as organizações têm buscado com maior intensidade se adaptar a esses novos ambientes. Gradativamente vêm adotando uma postura proativa em relação às mudanças. De modo geral, a literatura aponta que os processos de mudança são inevitáveis e, além disso, o fenômeno da resistência é um fator que está presente. Desta maneira, as perspectivas de sucesso ou fracasso das iniciativas estão fortemente relacionadas à forma como as mudanças são gerenciadas. Um fator importante neste processo está relacionado ao grau de envolvimento dos colaboradores que irão sofrer os impactos da mudança e o tipo de entendimento que eles desenvolvem a respeito dessa situação. Sendo assim, é de se esperar que as pessoas comprometidas tendam a ver de maneira positiva as perspectivas de melhorias que ocorrerão após a implementação da mudança, que em última instância poderá oportunizar uma melhor qualidade de vida no trabalho para todos. (BORGES; MARQUES, 2011).

Para Battilana e Casciaro (2013), o consultor externo, ao assumir o papel de um agente de mudança que busca propiciar o estabelecimento de uma base relacional entre os colaboradores da empresa, pode contribuir para que exista a superação da resistência e assim possibilitar para que ocorra uma mudança organizacional.

Para Curle (2013), outra dificuldade atrelada a esta dinâmica encontra-se no fato de a relação consultor-aconselhado ir além da ordem técnica, sendo esta principalmente de ordem humana, ou seja, necessita de tempo para amadurecer e alcançar níveis de confiança e compreensão mútua, porém estes são componentes importantes para se alcançar os objetivos almejados e não podem deixar de ser estabelecidos.

De acordo com Rousseau et al. (1998 apud FISCHER; NOVELLI, 2008), quando o ponto principal de interesse está direcionado a resultados econômicos, os estudiosos, em geral, definem confiança como causa que intervém na escolha dos contextos a partir de experiências anteriores. A visão exclusivamente sociológica reconhece a confiança como consequência de arranjos institucionalmente estabelecidos. Já em uma visão psicossocial, a confiança é percebida como elemento moderador de relacionamentos nas relações entre as pessoas, inclusive

em relações mais complexas, incluindo, por exemplo, várias organizações. Essa confiança é definida como relacional por originar-se de repetidas interações no espaço e no tempo entre confiado e confiante.

Desta maneira, entende-se que “a confiança emerge gradualmente nas expectativas de continuidade, que se formam como princípios firmes com os quais podemos conduzir nossa vida cotidiana”. (LUHMANN, 1996, p. 41).

Fischer e Novelli (2008, p. 76) identificaram em seus estudos que existe uma demanda relacionada à gestão de fatores da confiança nas organizações e os pontos a serem avaliados com maior atenção são “o reconhecimento de habilidades, a coerência entre discurso e prática (comunicação franca e transparente) e o conhecimento mútuo de expectativas entre os membros das equipes”.

Sendo assim, é possível concluir que a confiança pode resultar em uma interação cooperativa, ou seja, quanto maior o nível de confiança, maior a possibilidade de existir cooperação e vice-versa. A confiança em questão deve ser recíproca, pois não basta confiar no outro, para que exista cooperação também é preciso acreditar que se tem a confiança do outro. (PUTNAM, 1996).

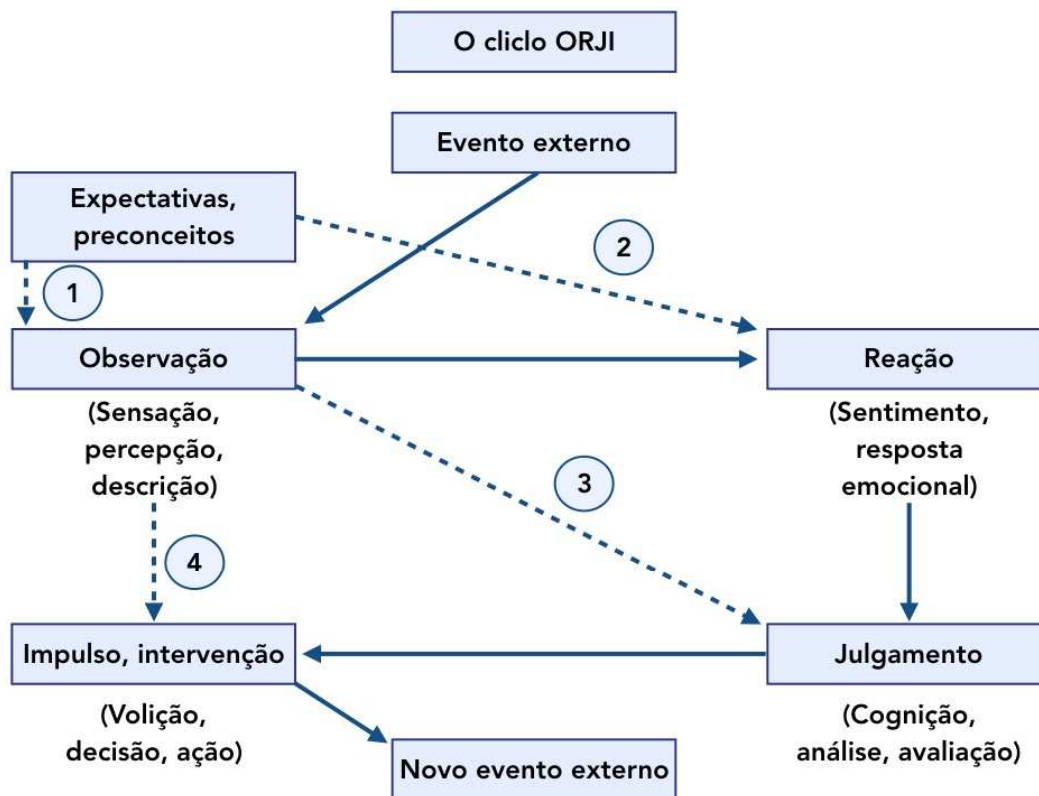
Estabelecer uma relação de confiança perpassa por muitas questões, dentre elas, a forma e consequência das intervenções. Schein (2008, p.121) destaca que a questão mais importante a ser entendida em qualquer relacionamento é “o que vai dentro da cabeça, especialmente na própria cabeça”. Os atores envolvidos em um relacionamento precisam ter a capacidade de se dar conta e de avaliar os próprios sentimentos, impulsos e distorções perceptivas para poder discernir se suas intervenções e ações estão baseadas nas suas próprias necessidades de expressão ou defesa ou se de fato estão baseadas na percepção da realidade. Para assimilar o que uma pessoa está pensando e como isso afeta o seu comportamento é importante identificar e tentar simplificar o entendimento de como se dá os processos psíquicos, este entendimento é fundamental tanto para compreensão das questões que envolvem o comportamento do cliente quanto para que o consultor consiga intervir de maneira adequada ao saber lidar com as questões que perpassam a si mesmo. Para melhor compreensão desta dinâmica, o autor propõe um modelo simplificador de processos intrapsíquicos que está ilustrado na figura 3.

Os processos intrapsíquicos estão atravessados por uma grande complexidade em função de que o sistema nervoso é um sistema coletor, processador e de gestão proativa de dados, o que significa que uma pessoa observa

(O), reage emocionalmente a isto que foi observado (R), analisa, processa e emite julgamentos tendo como base suas observações e sentimentos (J) e conseqüentemente faz algo acontecer, intervém (I). É fundamental aprender a distinguir em si as observações, reações, julgamentos e impulsos de ação (intervenção) e identificar os vieses que podem surgir ao lidar com cada um desses processos.

Estes vieses podem se tornar armadilhas como: percepção equivocada que vem a ser a não percepção exata do que está acontecendo devido a expectativas, defesas, pré-julgamentos ou falsas atribuições; resposta emocional inadequada que pode ocorrer ou por um mal entendido a respeito do que aconteceu respondendo pela própria interpretação sem estar atento na possibilidade dos dados estarem incorretos ou reagir de maneira exagerada frente a uma informação válida e/ou apresentar uma resposta emocional inadequada em si, como por exemplo, diante de um gesto de amor reagir com raiva ou ansiedade; análise e julgamento baseados em dados incorretos ou lógica falha. Aqui existem duas possibilidades: mesmo com a observação e resposta emocional corretas, pode-se chegar a uma conclusão errada caso fosse incorreto o que foi considerado ou a partir da falta de consciência das próprias dificuldades intelectuais ou vieses cognitivos gerar um raciocínio ilógico ou incorreto. Intervenção a partir de julgamentos aparentemente corretos que estão, na realidade, incorretos; neste caso, ocorre uma intervenção sem reflexão com relação ao ciclo todo, ou seja, a observação e reação emocional foram corretas, age-se racionalmente, porém a situação piora. (SCHEIN, 2008).

Figura 3 – Modelo simplificador de processos intrapsíquicos



ARMADILHAS:

- 1 Percepção equivocada
- 2 Resposta emocional equivocada
- 3 Análise racional baseada em dados incorretos
- 4 Intervenção baseada em dados incorretos

Fonte: Adaptado de Schein (2008, p.129).

Os Processos intrapsíquicos, alguns ilustrados acima, além de poder ou não resultar em uma relação de confiança, também podem influir na etapa de diagnóstico, anteriormente referida, bem como influenciar as interações que ocorrem durante todo o processo de consultoria. Questões delicadas a serem tratadas como, por exemplo, lidar com conflitos, também apresentam esta dinâmica. De acordo com Tonet et al. (2012), discordâncias internas no ambiente de trabalho tendem a ser conflitos gerados por diferenças de percepções, ideias, valores, sentimentos e interesses entre pessoas envolvidas em determinada situação. Os conflitos não necessariamente têm uma conotação negativa, pelo contrário, podem desencadear acontecimentos positivos. Porém, para que isto ocorra, é necessária uma condução madura e adequada que dê conta da complexidade envolvida.

Relacionado a isto, outro ponto que em alguns casos pode vir a ser uma dificuldade enfrentada pelo consultor é a falta de suporte dos profissionais da área de gestão de pessoas que atuam nas empresas e que poderiam trabalhar conjuntamente com o consultor externo e contribuir para que questões difíceis, como por exemplo está acima referida, se resolvam de maneira mais rápida e positivamente. Mancina et al. (2009) ressaltam a falta de preparo dos profissionais de Recursos Humanos no sentido de ampliar seus conhecimentos para além desta área específica e buscar entender também do negócio da empresa como um todo, incluindo os clientes, o clima, a cultura, a estrutura organizacional, as relações de poder, os processos de mudanças, entre outros. Estes autores apontam que a área de gestão de pessoas deu mais atenção às pessoas e menos atenção à estratégia ou negócio e estes dois pontos são indissociáveis, sendo, assim, um limitador para os consultores poderem contar com o auxílio dos profissionais desta área para acelerar o processo de desenvolvimento organizacional.

Assim como existem dificuldades no trabalho do consultor externo na área de gestão pessoas, também são identificadas facilidades como: confiança como facilitador do processo, conhecimento e experiência na área de gestão de pessoas, credibilidade e imparcialidade e ter com quem contar.

A relação de confiança citada anteriormente como uma dificuldade, também pode ser um dos componentes que facilita a interação entre consultor e cliente. Esta pode ser entendida “como um conjunto de expectativas compartilhadas por pessoas,

grupos ou firmas, com base na reciprocidade e boa vontade, expectativas estas, influenciadas pelo contexto institucional”. (NEWELL; SWAN, 2000, p. 1293).

Nota-se que a confiança na relação de consultoria se forma especialmente a partir de atitudes de cooperação entre os envolvidos ao longo do tempo. É possível perceber que é a partir de atitudes de ajuda e cumplicidade que as pessoas perceberam em quem podem confiar, pois é a partir da convivência que as mesmas adquirem informações umas das outras e podem decidir quem são aquelas com as quais irão compartilhar uma relação de confiança. (SATO, 2003).

De modo geral, a confiança facilita a ordenação de expectativas e permite que aconteça a complexa interação entre indivíduos. Ao contrário de outros mecanismos de coordenação de expectativas e interação entre dois atores sociais, a confiança envolve inevitavelmente uma extrapolação de informações a serem disponibilizadas e requer ao cliente suportar o risco logo que decide investir em um relacionamento de confiança. (BACHMANN, 2001).

Estando estabelecida a relação de confiança entre o consultor e o cliente, Block (2013, p. 206) refere que o grande desafio é “ajudar o cliente a ser aberto ao processo de descoberta”. Para o mesmo autor, o fato de o consultor externo ter um olhar de fora em relação às questões que envolvem a empresa, permite que ele “[...] leve a uma certa objetividade e a uma disposição para confrontar questões difíceis, o que as pessoas dentro do sistema podem ser incapazes ou não estar dispostas a enfrentar” (BLOCK, 2013, p. 219). Somado a isso, os terceiros também podem contribuir para a identificação de oportunidades que os envolvidos mais próximos ao problema talvez não tenham percebido.

Mancia et al. (2009) identificaram em sua pesquisa que em alguns momentos o consultor externo tem maior possibilidade de influência e representação do que o consultor interno, por exemplo. Muitas vezes, mesmo não conhecendo a fundo a organização onde irá intervir, o agente externo poderá garantir maior genuinidade, uma vez que é imparcial, no sentido de não fazer parte da estrutura organizacional, para realizar diagnósticos e propor intervenções organizacionais, além de contribuir com sua experiência.

De acordo com Leite et al. (2009) a experiência e conhecimentos do consultor externo em gestão de pessoas se tornam facilidades que contribuem efetivamente quando contemplam o domínio de conteúdos científicos atualizados relativos à gestão nas seguintes áreas: gestão de pessoas, comportamento organizacional,

gestão estratégica, liderança e teorias da decisão, psicologia da aprendizagem, arquitetura organizacional, gestão de projetos, gestão de custo e qualidade, legislação trabalhista, metodologias de pesquisa e estatística. Importante ainda ter habilidades na área de informática e domínio de línguas estrangeiras.

Os conhecimentos descritos acima não são suficientes para que se estabeleça uma boa relação de trabalho com o cliente, outro ponto que pode facilitar a condução do processo consultoria dentro do contexto organizacional ocorre quando o consultor tem credibilidade, no sentido de condução ética de seu trabalho, uma vez que tem acesso a informações estratégicas e ou sigilosas, incluindo assuntos relacionados às decisões dos sócios e formulação de planos empresariais onde são tratados os valores da cultura organizacional, as soluções de conflitos ou definições de mudanças que são o próprio conteúdo de seu trabalho, não se trata de uma prestação de serviços corriqueiros nem com padrão comum das ações comerciais na qual se identifica os resultados de maneira clara e objetiva do que foi contratado. A confiabilidade do consultor não é garantida legalmente e nem mesmo por algum outro tratado de mercado. Ela precisa ser conquistada pelo desempenho e cabe ressaltar que pode ser facilmente perdida. (BRAGA; MATTOS; SOUZA, 2008).

O fato de o cliente poder compartilhar estas informações estratégicas e muitas vezes sigilosas tem relação a outra facilidade identificada na interação de consultoria, ou seja, o cliente perceber que tem com quem contar. Schein (2008) traz uma profunda reflexão com relação ao papel do consultor e destaca que, em essência, o trabalho trata-se da capacidade de oferecer ajuda ao cliente e ter consciência de que cada interação tem consequências tanto para o cliente quanto para o consultor. Se o consultor puder assegurar que suas interações estão sincronizadas com o objetivo de criar uma relação de ajuda, existe a possibilidade de o cliente sentir confiança no que diz respeito a “ter com quem contar”.

2.4 Liderança como influência

Para iniciar esta discussão é importante que se possa estabelecer a distinção entre liderança e gerência. Cabral e Seminotti (2009) apontam que vários autores se

dedicaram a estudar este tema, por exemplo, (SOUZA, 1992; RHINESMITH, 1993; MOTTA, 1996; KETS de VRIES, 1997) e que afirmam que os líderes são aqueles que tendem a influenciar a vida das pessoas a partir dos próprios valores pessoais, já os gerentes tendem a ter o seu poder alicerçado na posição hierárquica estabelecida pelos dirigentes da empresa. Porém, é importante ressaltar a compreensão de que liderança e gerência, mesmo que distintas, não são excludentes e sim complementares. Motta (1996 apud FAGUNDES, 1999) sugere que se faça uso da intitulação “gestor” para sinalizar a simultaneidade, tanto dos aspectos de liderança, quanto dos aspectos gerenciais.

De acordo com Cabral e Seminotti (2009, p. 3), existe concordância entre os estudiosos do tema liderança a respeito de que liderar é a capacidade de influenciar pessoas, porém, em função da complexidade sistêmica, é possível ampliar este entendimento de maneira que “liderança é a capacidade de vivenciar e propiciar influencias recíprocas entre pessoas; é a capacidade de influenciar pessoas lideradas e de se deixar influenciar por estas”, gerando uma relação de interdependência. A liderança não é um processo linear, unidirecional, mas sim um evento interativo (MESSIAS; MENDES; MONTEIRO, 2013).

Para Charam (2008), a liderança é vista na capacidade de mobilizar outras pessoas a concretizarem uma tarefa, meta ou visão. Por meio do gerenciamento, os líderes fazem com que as outras pessoas produzam o necessário para o alcance dos objetivos, pois sozinhos os líderes não conseguem realizar tudo o que gostariam. Para tanto, estes aprimoram a capacidade dos liderados de modo a torná-los habilitados a produzir mais, o que ocorre por meio de delegação e uma metodologia que assegure a continuidade. Os líderes estabelecem as expectativas, conduzem as pessoas a fazerem o que precisa ser feito e supervisionam os relacionamentos entre os liderados para garantir que o propósito comum do grupo não seja prejudicado por comportamentos destrutivos de alguns.

Segundo Levay (2010), o líder pode tanto preservar o *status quo* como ser um agente que promove a mudança organizacional. Independente de assumir ou não uma liderança formal, seus seguidores o admiram por sua capacidade técnica, conduta ou talentos.

De acordo com Gomes, Cardoso e Carvalho (2000), as empresas organizam-se de maneira própria para alcançar os objetivos estabelecidos. Esta organização sugere a existência de um trabalho conjunto através de cooperação que possibilita o

surgimento de acordos, de gestão de expectativas, de comunicação simplificada e proposta de soluções para problemas coletivos. A liderança pode ser compreendida como a habilidade para desenvolver ações coordenadas com vistas no alcance dos objetivos organizacionais.

Já French e Raven (1959 apud CABRAL; SEMINOTTI, 2009) trazem à discussão questões que envolvem a relação de poder. Estes autores definiram o poder como a influência que uma pessoa tem sobre outra independentemente do ambiente em que ela ocorra. Eles identificaram cinco fontes de poder e influência nas relações humanas, sendo que estão divididos em natureza de poder outorgado e natureza de poder pessoal. Natureza do poder outorgado pode ser de: a) coerção/coercitivo: onde, por medo das consequências negativas como punições, passa a responder por obediência, b) recompensa: para ter benefícios e recompensas passa a agir com concordância, c) posição/legítimo: relacionado ao poder recebido por alguém em resultado de sua posição na hierarquia. A natureza do poder pessoal pode ser de: d) conhecimento/perícia: à medida que as promoções de carreira ou reconhecimento se dão em função de uma habilidade especial ou do próprio conhecimento, e) pessoal/referente: o poder é conferido com base no carisma, ou seja, aquele que tem o poder é percebido como um modelo a ser seguido e é admirado por seus traços e recursos pessoais.

Ao observar a natureza do poder que sustenta cada influência definida por French e Raven, e os compreendendo à luz dos três princípios da complexidade, propostos por Morin em 2001, Cabral e Seminotti (2009) propuseram que essa relação entre poder pessoal e poder outorgado pode ser entendida de maneira dialógica, hologramática ou recursiva e, neste caso, sofre influência do contexto em que está inserido. A dialógica associa ao mesmo tempo, termos complementares e antagônicos, mantendo a dualidade (líder-gerente) no seio da unidade (gestor). Na hologramática, os poderes que são diferentes pela sua natureza, emergem de forma indissociada, gerando algo que é mais do que a soma dessas distintas partes. Na recursiva, a dinâmica de inter-relação entre os poderes desfaz a ideia de causa e efeito, de produto/produtor, de estrutura/superestrutura, uma vez que tudo o que é produzido na relação de poder volta sobre os atores que o produziram, num ciclo, ele mesmo, autoconstitutivo e auto-organizador.

A capacidade de liderar depende do contexto na qual é exercida e das inter-relações que se estabelecem, não apenas entre líder e liderados, mas entre todos os atores que interagem na organização e compartilham a sua cultura, o planejamento estratégico da empresa e demais fatores organizacionais e sociais que permeiam esse cenário: líder-liderados, liderados-liderados, líder-líderes (pares e superiores hierárquicos). É nesse movimento de interações entre os atores que tecem a rede organizacional, que a liderança produz e é produzida. (FAGUNDES, 2007, p. 20).

Rugg-Gunn (2011) destaca que a liderança eficaz pode se dar através dos líderes carismáticos que oferecem grandes visões, inovações, soluções para problemas aparentemente intransigentes e promovem radical (e não periódica) mudança. Estes frequentemente surgem em tempos de crise e se diferem de outros líderes, devido à sua capacidade de envolver os seus seguidores no compromisso motivacional e emocional para sua visão e missão. Para este autor, o principal elemento definidor da liderança eficaz são as qualidades que seguidores atribuem a seus líderes como tal, isto é, muito mais sobre um relacionamento social do que um conjunto de particulares características de personalidade ou cargo a ele atribuído. Isto funciona no contexto de uma relação de troca e pode tomar duas formas: carisma socializado, em que o líder é focado nas necessidades dos seguidores e investe particular tempo para desenvolver e capacitar outras pessoas, e carisma personalizado que vem a ser uma atitude verdadeiramente narcisista agindo fora dos princípios da boa liderança transformacional.

Goleman et al. (2002), ao tratar das competências de liderança, aponta a importância do domínio pessoal e do domínio social. O domínio pessoal se refere à autoconsciência (autoconsciência emocional, autoavaliação, autoconfiança) e autogestão (autocontrole, transparência, adaptabilidade, superação, iniciativa, otimismo). Nesta dimensão, após ter desenvolvido tais competências, os líderes costumam ser mais flexíveis e informais, mais abertos às relações. O domínio social envolve a consciência social (empatia, consciência organizacional) e a administração de relacionamentos (inspiração, influência, promoção de mudanças, gerenciamento de conflitos, desenvolvimento de pessoas e colaboração).

As competências de liderança aportam fatores fortemente relacionados com a atitude e pouco mudam de um setor para outro, como por exemplo, metalúrgica ou educacional. A necessidade de ter empatia, iniciativa e capacidade para gerenciar conflitos, são competências necessárias para um gestor. Já as competências gerenciais são identificadas ou “desdobradas” a partir da definição das

competências organizacionais, (Bitencourt, 2004), isto é, estão atreladas aos conhecimentos e habilidades demandados pela estrutura organizacional, seus processos, diretrizes e metas a serem atingidas através da ação gerencial, nos distintos lugares de poder outorgado, definidos na organização. (CABRAL; SEMINOTTI, 2009).

Weick (2001), em sua analogia, diz que o líder pode assumir o papel de uma bússola ou de um mapa. Se conduzir o time sob a lógica de um mapa, o líder dará as respostas a seus liderados, direcionando por qual caminho seguir, atitude um tanto arrogante, pois pressupõe que ele sabe tudo e a equipe é pouco capaz de produzir soluções. Se conduzir sob a lógica de uma bússola, o líder irá apontar para a equipe a direção por onde seguir, baseado na missão, valores e objetivos estratégicos da empresa, deixando assim as pessoas livres para inventar o caminho com autonomia e criatividade. Neste caminho, existe a possibilidade de serem descobertos conteúdos fantásticos que podem gerar diferenciação e agregar grande valor à organização, pois existe a possibilidade de que muitas pessoas engajadas em uma causa gerem um resultado melhor do que se poucas pessoas estiverem comprometidas.

Bean (2003 apud DHLADHLA, 2011) aponta que existem quatro comportamentos de liderança básicos que influenciam as atitudes dos colaboradores: elasticidade, empoderamento, compartilhamento e desenvolvimento. A elasticidade refere-se à capacidade do líder de desafiar os hábitos de uma equipe e incentivá-la a assumir riscos. Relaciona ainda a predisposição para criar situações desafiadoras que estimulam as pessoas a buscarem fazer mais, ou seja, querer ir além. O empoderamento envolve a capacidade de ajudar os outros a alcançar o seu potencial individual a fim de obter comportamentos organizacionais mais eficazes. Está associado à aptidão de facilitar as condições para que as pessoas se expressem melhor, oportunizando o reconhecimento do valor de seu trabalho, estimulando o crescimento pessoal e profissional e incentivando ainda o aumento da autoestima. Já o desenvolvimento relaciona-se à capacidade de treinar, orientar. Baseia-se na habilidade de respeitar as pessoas, ouvir atentamente e ter consideração por elas. É importante que exista reconhecimento do potencial individual assumindo a responsabilidade pelo desenvolvimento das competências. Por fim, o compartilhamento diz respeito ao talento para gerar trocas de informações e *know-how*. Implica a capacidade de envolver as pessoas nos objetivos, incluindo-

as em reuniões onde ideias e informações são trocadas, a fim de alcançar a verdadeira colaboração, permitindo fácil acesso aos recursos e demonstrando que estão à disposição de todos.

Posner e Kouzes (2013) reforçam que os comportamentos de liderança são fundamentais para influenciar os resultados organizacionais na medida em que permitem desafiar o processo/*status quo*, inspirar uma visão compartilhada, habilitar os colaboradores a agir, modelar o papel e encorajar o coração.

Ao desafiar o processo/*status quo*, o colaborador é incentivado a procurar desafios e oportunidades para mudar, crescer, inovar e melhorar. Já ao inspirar uma visão compartilhada, se oportuniza aos seguidores desenvolver uma visão de futuro envolvendo seus valores, interesses, esperanças e sonhos. Para habilitar os colaboradores a agir, o comportamento de liderança deve inspirar as pessoas com energia e a desenvolver relacionamentos baseados na confiança mútua, fornecendo condições para que cada um possa tomar suas próprias decisões. A modelação de papel consiste em incentivar o fomento dos valores compartilhados para o alcance de pequenas vitórias que contribuem para promover o progresso e o compromisso. Encorajar o coração está relacionado à promoção de reconhecimento individual diante do sucesso dos projetos e a capacidade de celebrar regularmente as realizações e conquistas. (POSNER; KOUZES, 2013).

Se a liderança ocorre pela influência de pessoas, cabe ressaltar que esta influência não acontece por meio de persuasão do líder, sem que existam motivos de força maior. Esta influência ocorre por meio da confiança, da coerência, da capacidade de comunicação, das convicções em crenças e da maneira com que o líder apresenta a sua visão. (CABRAL; SEMINOTTI, 2009).

Outra questão importante considerada por Goleman (2015) como a principal tarefa do líder é a “liderança emocional”. Ao apresentar este conceito que está altamente relacionado à inteligência emocional, o autor refere que “o humor de um líder e os comportamentos resultantes afetam fortemente o sucesso empresarial” (GOLEMAN, 2015, p. 54). Este autor refere que o humor otimista, imbuído por alta energia, autenticidade e somado às ações que o líder escolhe investir, tendem influenciar os colaboradores a agir da mesma forma.

Líderes mais eficazes inspiram as pessoas a seguirem em frente com humor e esperança. Para isso, precisam lançar mão de quatro componentes da inteligência emocional: a autoconsciência, que é a capacidade de perceber suas próprias

emoções de maneira a reconhecer suas próprias limitações e forças, valorizando suas capacidades. A autogestão é a habilidade de controlar as próprias emoções e agir de forma confiável com integridade e honestidade. A consciência social está relacionada à empatia, a característica de mostrar que se importa com as pessoas medindo suas palavras e ações para gerar impacto positivo. A gestão de relacionamentos se vincula à competência de se comunicar claramente, amenizar conflitos e desenvolver fortes laços pessoais. (GOLEMAN, 2015).

Ao encontro das questões levantadas, Bichueti (2011) corrobora destacando que ao líder “cabe saber lidar com emoções, reconhecer empenho e dedicação e não apenas reconhecer desempenho, envolver equipes na formulação dos planos estratégicos da área, manter a comunicação aberta e transparente”. (BICHUETTI, 2011, p. 33). Cabe também disponibilizar um ambiente adequado e ferramentas necessárias para a realização do trabalho, saber conduzir momentos de crises mantendo as equipes coesas sem promover insegurança e gerenciando possíveis conflitos.

Diante deste contexto, nota-se que a partir destas bases de discussão sobre liderança, existe a possibilidade de se estabelecer uma conexão com o papel do consultor, pois assim como o líder, segundo Block (2013), o consultor busca inspirar as pessoas a alcançar um melhor desempenho e uma maior realização. Ainda que as decisões sejam da empresa, as propostas sugeridas pelo consultor relacionadas às práticas de gestão de pessoas geralmente impactam a cultura organizacional. Processo de seleção de pessoas, desenvolvimento e crescimento de carreira, avaliação de desempenho, políticas organizacionais, planejamento sucessório, entre outros, obviamente geram influência na organização. (ULRICH; ARÁOZ, 2015).

Ainda é possível acrescentar que “assim é a beleza da gestão de pessoas: um ato de construção coletiva, na qual todos são autores, artistas e obras primas em constante evolução e exposição”. (NASCIMENTO, 2015, p. 6).

2.5 Contribuições e melhorias do trabalho do consultor externo

O meio político, econômico e social, assim como a tecnologia, passa por grandes transformações, porém não é fácil se adaptar. Estudos na área da ciência

do comportamento destacam a complexidade e os desafios relacionados ao processo de mudança, onde os aspectos sociais, políticos, culturais e psicológicos são fundamentais para as pessoas conseguirem melhorar seu desempenho no ambiente de trabalho e ter capacidade de acompanhar as novas demandas. Diante deste contexto, a gestão da mudança pode ser considerada uma das principais atribuições e responsabilidades da função de consultoria, pois tudo que envolve a atuação de um consultor subentende a transformação de um comportamento, processo ou política, seja ele, individual, grupal ou organizacional. (LEITE et al., 2009).

Wooldridge (1997) acrescenta que o consultor também contribui com a organização à medida que compartilha conhecimento. Dessa maneira, a gestão do conhecimento vem se tornando um diferencial dos profissionais de consultoria. Empresas de consultoria podem ser organizações de conhecimento intensivo, sendo que uma das fontes de lucratividade provém das ideias que geram, elaboram e aplicam. Assim, existe uma demanda por profissionais generalistas e capazes de oportunizar a resolução de variados problemas do negócio.

Schein (1998) aponta três maneiras de atuação para este profissional: no papel de especialista, implementador ou colaborador. Para Block (2013), no papel de especialista o controle técnico da atividade cabe ao consultor que também pode planejar e executar implementações, assim como escolher informações para a análise do problema e decidir quais métodos de coleta de dados irá usar. Muitas vezes, o objetivo, neste caso, é resolver o problema imediato. No papel de implementador, o consultor atende as demandas do gerente da empresa, que por sua vez assume integralmente o controle das atividades, a escolha do método a ser utilizado, a avaliação e a tomada de decisão sobre como proceder. No papel de colaborador, o consultor faz uso das suas habilidades para auxiliar os gerentes a resolver os problemas por si mesmos. Desta maneira quando surgir outro problema semelhante o gerente terá condições de resolvê-lo. O principal pressuposto neste caso, é que o gerente deve estar envolvido em todas as etapas do processo e existe um compartilhamento de responsabilidades pelas duas partes envolvidas, tanto pelo êxito do processo quanto pelo insucesso.

Foguel (1985) acrescenta dois modelos para a atuação de consultoria: a de processo e a de conteúdo. A consultoria de processo visa ao desenvolvimento de metodologias que impactam a companhia à medida que estimulam os profissionais a

desenvolver competências técnicas e comportamentais que conseqüentemente podem resultar em melhorias de processos organizacionais. A consultoria de conteúdo visa à resolução de problemas considerados críticos para o negócio como, por exemplo, a estratégia organizacional.

Os autores Fincham et al. (2008) sugerem que existem três fases do trabalho de consultoria: diagnóstico, intermediária e consolidação final. A primeira fase tem por objetivo gerar a compreensão do problema do cliente. Em seguida, na fase intermediária, existe a oportunidade do consultor e do cliente ajustar crenças e valores díspares, a chamada semântica do entendimento, que visa alcançar posições de entendimentos comuns dentro de um processo de aprendizagem conjunta. A fase de consolidação final só ocorre se o consultor identificar soluções práticas que agradam aos clientes e que são referenciadas pelos colaboradores dos setores envolvidos.

Algo interessante que está intrínseco a estas etapas e que foi observado pelos mesmos autores, é a questão da legitimação do conhecimento, uma vez que este é extraído e formalizado a partir da interação do cliente e constituído como conhecimento coletivo produzido dentro da própria empresa. Fosstenlokken et al. (2003) apud Fincham et al. (2008) ressaltam a importância da aprendizagem ser desenvolvida como resultado de uma interação conjunta entre cliente e consultor, sendo esta a forma considerada pelo autor como fundamental para o desenvolvimento de conhecimento. Esta posição curiosamente inverte pressupostos comuns sobre a transferência de conhecimentos em projetos de consultoria onde o consultor deixa de ser o especialista detentor das respostas e passa a ser um condutor da construção da aprendizagem e das soluções. Mancina (2009) resalta a importância de o consultor facilitar a aprendizagem do cliente, de maneira ao ensinar o cliente como resolver problemas similares no futuro.

Senge (1999) traz o conceito de organização que aprende, no qual a capacidade de aprendizado é vista neste contexto como uma possibilidade para o incremento de competências e para o alcance do desenvolvimento. Neste sentido, todas as pessoas que fazem parte do quadro da organização devem ser consideradas aprendizes, sem distinção quanto ao nível hierárquico.

Os profissionais que atuam na área de gestão de pessoas podem contribuir para o aprendizado de maneira mais pedagógica e sustentável, no sentido de longo prazo, quando assumem um papel colaborativo. Desta maneira, a expectativa de

contribuição em relação ao trabalho do consultor externo na área de gestão de pessoas, vai ao encontro do que foi descrito por Leite et al. (2009, p. 31): “em grande perspectiva, trata de uma intervenção planejada e cuidadosa não só na organização, como também em processos de mudança que afetam diretamente os indivíduos, os grupos humanos e a própria coletividade”. Para estes autores, é responsabilidade deste profissional assumir um papel catalisador e incentivador de talentos, bem como oportunizar o desenvolvimento de interações mais produtivas e criativas entre os colaboradores da empresa em questão.

Diante deste contexto, cabe também a reflexão sobre a importância do diálogo no trabalho de consultoria. Stone et al. (2011, p.16) propõem que o diálogo tem grande influência no processo de aprendizagem destacando que, para alcançarmos nossos propósitos, temos muito a aprender com as outras pessoas e elas tem muito a aprender conosco. Para tanto, é importante desenvolver “um diálogo de aprendizado”. Estes autores ressaltam ser necessário que o indivíduo possa identificar a diferença entre uma típica batalha de mensagens e um diálogo de aprendizagem. Para facilitar este entendimento, os mesmos sugerem a existência de três tipos de diálogo que podem ser desencadeados diante de uma situação. A compreensão dos desafios e erros que podem ser cometidos em cada um possibilitará a construção de novas percepções e interações que poderá resultar em novos aprendizados.

Os três tipos de diálogos estão relacionados ao aprendizado diante de conversas e situações difíceis e são eles: diálogo do “o que aconteceu”, diálogo dos sentimentos e diálogo da identidade. O primeiro, aquele no qual costumeiramente mais se gasta tempo, o diálogo do “o que aconteceu”, está relacionado a uma tendência de se buscar os culpados pelo problema, quem está certo e quem está errado. Neste caso, o diálogo e a aprendizagem diante daquela situação ficam comprometidos, pois se perdeu de vista o fato em si e suas diferentes interpretações. O diálogo dos sentimentos está vinculado ao aprendizado de como lidar com as emoções que vão surgindo. O diálogo da identidade envolve a compreensão e a aprendizagem sobre quem somos, como nos vemos e como isso afeta a própria autoimagem. A partir da elaboração destes três pontos, poderá se estabelecer relacionamentos interpessoais mais prósperos e construtivos que poderão vir a oportunizar aprendizados significativos e transformadores na vida de uma pessoa. (STONE et al., 2011).

Neste sentido, Foguel (1985) aponta que o papel do consultor perpassa por facilitar o aprendizado, sua responsabilidade vai além disto, sendo também importante que o indivíduo “aprenda a aprender”, para garantir o que o autor chama de eficácia renovada da organização, ou seja, a sustentabilidade no sentido de continuidade em longo prazo. Cabe ressaltar que acompanhar de maneira mais próxima a construção deste aprendizado pode ser um ponto de dificuldade no trabalho do consultor externo, pois dispõe de tempo limitado para atender cada empresa e isto pode ser entendido por alguns clientes como algo a ser melhorado na atuação do consultor.

Para dar conta de questões como esta, outro ponto de atenção sobre o trabalho do consultor está relacionado à capacidade de customizar os seus serviços. Segundo Schein (2008), é fundamental que o consultor tenha entendimento em relação ao seu verdadeiro papel e a como conduzir para que sua atuação realmente atenda a necessidade do cliente. É necessário um enorme cuidado, pois empresas de consultoria são negócios que precisam sobreviver financeiramente e podem incorrer no erro de oferecer aos clientes produtos e serviços que tragam retorno financeiro somente em benefício próprio. Desta forma, se a consultoria se transformar em um negócio focado em venda de produtos especializados ou de programas formais a serem implementados sem levar em consideração o contexto em que serão inseridos e a real necessidade destes, estará deixando de lado o seu propósito que é estabelecer uma verdadeira relação de ajuda através de um relacionamento que permita os clientes assumirem os seus problemas e tomarem decisões conscientes sobre qualquer assunto, inclusive contratar ou não os serviços de uma determinada consultoria.

Todo este processo é atravessado por questões de profissionalismo e deve estar permeado pelas “bases do que se chama comportamento ético, ou simplesmente ética, que vem a ser valores como a integridade pessoal, a boa-fé, o respeito pelos outros e pelo bem comum”. (HUMBERG, 2011, p. 93).

De maneira ampla, ética pode ser entendida como uma referência teórica dos comportamentos morais do ser humano na busca do bem individual e coletivo. Esta temática deve ser tratada com especial atenção quando relacionada à figura de liderança, pois esta tem a capacidade de influenciar o ambiente e precisa ter muita responsabilidade e cuidado ao interagir com os ambientes organizacionais que, por sua vez, já possuem suas normas, regras, conceitos e preconceitos

preestabelecidos. Deste profissional ainda se espera compromisso de confiança, condução zelosa, correta e honesta. (BARSANO, 2014).

Diante desta complexa relação, “ser consultor é não somente atuar, mas também ter amor ao que faz, é compreender que existe uma relação transformadora entre os envolvidos, possibilitando à empresa a descoberta, dentro de si mesma, da capacidade que tem”. (MOCSÁNYI e SITA in METER, 2013, p. 95).

3 MÉTODO

Neste capítulo serão apresentados o delineamento da pesquisa, as técnicas e procedimentos de coleta de dados, os participantes da pesquisa, tratamento e análise de dados.

3.1 Delineamento da pesquisa

Para a realização do presente estudo, foi utilizado o método de pesquisa exploratória, de natureza qualitativa, que de acordo com Oliveira (2000, p.123), “[...] consiste na observação dos fatos tal como eles ocorrem espontaneamente, na coleta de dados e no registro de variáveis presumidamente para posterior análise”. Segundo Malhotra (2006), a pesquisa qualitativa possibilita uma boa compreensão e visão do problema.

Os estudos qualitativos buscam gerar a compreensão dos significados que os indivíduos estabelecem com relação a sua realidade, não testa hipóteses, conduz a pesquisa indutivamente, coletando, analisando dados, construindo conceitos e embasando os resultados da pesquisa em relatos detalhados do estudo do pesquisador sobre a temática explorada, gerando correlação ao referencial teórico encontrado sobre o tema. (MERRIAM, 2002).

O caráter de cunho exploratório, segundo Gil (1999, p. 43) “têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”.

3.2 Técnicas e procedimentos de coletas de dados

A coleta de dados se deu através de entrevistas semiestruturadas, uma vez que possibilita que temas complexos sejam abordados com maior profundidade, a partir de um roteiro, mas permitindo que o pesquisador possa explorar questões que surgem durante a entrevista. (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 2001).

A pesquisa de campo foi adotada para a coleta de informações “[...] diretamente com a população pesquisada. Ela exige do pesquisador um encontro mais direto. Nesse caso, o pesquisador precisa ir ao espaço onde o fenômeno ocorre, ou ocorreu e reunir um conjunto de informações a serem documentadas [...]”. (GONÇALVES, 2001, p. 67).

Foram utilizados dois roteiros diferentes, um para as entrevistas com os consultores e outro para as entrevistas com os clientes destes consultores (conforme Quadro 5). Estes roteiros passaram pela avaliação e validação de um “juiz”, ou seja, um especialista que possui muitos anos de experiência em consultoria na área de gestão de pessoas e formação acadêmica em nível de doutorado. Este profissional participou da pesquisa como primeiro entrevistado e ao final passou sua percepção juntamente com sugestões de melhorias e a validação dos roteiros.

No total, esta pesquisa contou com 22 participantes sendo 11 consultores da área de gestão de pessoas com atuação externa às empresas e 11 clientes que são internos às companhias que contratam e acompanham o trabalho do consultor.

O convite aos sujeitos que contribuiriam voluntariamente com a pesquisa foi realizado de maneira formal via e-mail.

Foram realizadas 17 entrevistas pessoalmente e 5 entrevistas por Skype, em função destes entrevistados residirem em cidades distantes de Porto Alegre, onde a pesquisa foi realizada.

As entrevistas ocorreram nos meses de novembro e dezembro de 2016 no estado do Rio Grande do Sul, Brasil. Os participantes da pesquisa referente à categoria clientes dos consultores são representantes de empresas de pequeno, médio e grande porte.

Todas as entrevistas foram gravadas em áudio, transcritas para texto e categorizadas por meio do *software* de pesquisa qualitativa NVivo, que foi utilizado com o propósito de auxiliar na organização e análise dos conteúdos.

Com o objetivo de atender aos critérios éticos de pesquisa, todos os participantes assinaram um termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) anteriormente ao início da entrevista onde foram apresentados os objetivos deste estudo e realizada a solicitação de autorização para que as entrevistas fossem gravadas e posteriormente transcritas na íntegra.

Quadro 5 – Roteiro das entrevistas semiestruturadas

Objetivo Geral	Analisar na percepção dos consultores e dos clientes qual o papel do consultor externo na área de gestão de pessoas em diferentes empresas no RS.	
Objetivos específicos	Pergunta para o Consultor	Pergunta para o Cliente
Entender como ocorre a escolha pela carreira de consultor externo na área de gestão de pessoas.	Me conta como você se tornou consultor externo (como começou, o que te levou a tomar esta decisão de carreira)?	Quais critérios você adotou para escolher o consultor na área de gestão de pessoas?
Identificar quem são os clientes durante o processo de consultoria.	Quem o contrata nas empresas onde presta consultoria? Quem é o seu cliente?	A quem o consultor responde em relação ao trabalho que lhe foi contratado na sua empresa? Quem se beneficia do trabalho deste profissional?
Caracterizar quais as contribuições do trabalho do consultor na área de gestão de pessoas.	O que você acredita que seus clientes esperam do seu trabalho ou de você como consultor? Quais são as contribuições do seu trabalho?	Quais foram as contribuições que este consultor trouxe para a sua empresa?
Entender se o consultor exerce liderança nas empresas.	Você se percebe exercitando liderança junto aos seus clientes? Exemplifique com alguma situação?	Você percebe se o consultor exerce um papel de liderança? Em que momentos? E que tipo de liderança você percebe que ele exercita? Dê um exemplo.
Identificar quais as dificuldades e facilidades na atuação do consultor organizacional externo na área de gestão de pessoas.	Você enfrenta dificuldades para desenvolver o seu trabalho como consultor externo nas empresas? Se sim, quais? E quais são as facilidades?	Você enfrentou dificuldades durante o trabalho com o consultor externo na área de gestão de pessoas? E quais foram as facilidades?
Entender quais melhorias podem ser implementadas na atuação do consultor externo na área de gestão de pessoas.	De que maneira você poderia contribuir mais na sua atuação como consultor em gestão de pessoas? O que gostaria de fazer se não tivesse nenhum limitador?	Em sua percepção, como o consultor pode contribuir mais para aumentar a efetividade da prestação de serviços na área de gestão de pessoas?

Fonte: Elaborado pela autora.

As perguntas foram escolhidas com o objetivo de gerar um maior aprofundamento sobre os temas que se pretende explorar neste estudo, de maneira que possa existir comparação entre as respostas do consultor e do cliente. Além das questões propostas no quadro 5, foram acrescentadas perguntas sobre dados sociodemográficos, conforme seguinte descrição.

Quadro 6 – Questionário de dados sociodemográficos

Consultor	Cliente
Gênero	Gênero
Idade	Idade
Nível de Escolaridade	Nível de Escolaridade
Quanto tempo atua como consultor	Quanto tempo trabalha na empresa
	Nível Hierárquico
	Há quanto tempo o consultor atende a empresa

Fonte: Elaborado pela autora.

3.3 Participantes da pesquisa

A população deste estudo é formada por 22 participantes, sendo 11 consultores externos às organizações que realizam consultoria na área de gestão de pessoas em empresas de diferentes segmentos no estado do Rio Grande do Sul, Brasil e 11 clientes destes consultores que são internos às empresas de pequeno, médio e grande porte que contratam e acompanham o trabalho destes profissionais. Esta escolha se deu com a intenção de identificar se existe diferença entre a percepção do consultor e do seu cliente direto a respeito do papel do consultor externo nas organizações na área de gestão de pessoas.

Quanto aos critérios de seleção dos participantes, os consultores convidados possuem: 1) formação acadêmica mínima em nível de Pós-Graduação, 2) mais de dois anos de experiência como consultor e 3) ser autônomo. Os clientes necessariamente devem ser funcionários das empresas atendidas pelos consultores e foram indicados pelos mesmos. Cada consultor indicou uma empresa para participar da pesquisa, o que possibilita verificar a percepção do consultor e dos seus próprios clientes.

Os clientes representam instituições de pequeno, médio e grande porte de diferentes segmentos no estado do Rio Grande do Sul como: bancário, de ensino, seguros de vida, representante sindical, indústria de ferramentas motorizadas, fertilizantes, fitas adesivas, vestuário e serviços terceirizados em segurança e limpeza.

Conforme ilustração do quadro 5, o nível de escolaridade dos consultores está dividido da seguinte maneira: 4 entrevistados com doutorado, 4 entrevistados com mestrado e 3 entrevistados com Pós-Graduação. Já o nível de escolaridade dos clientes apresentou-se da seguinte forma: 1 entrevistado com ensino médio, 9 entrevistados com Pós-Graduação e 1 entrevistado com mestrado.

O tempo médio de experiência dos consultores é 15,6 anos, a idade média dos mesmos é 45 anos e idade média dos clientes é 38 anos.

Quadro 7 – Dados sociodemográficos

Cargo	Idade	Nível de escolaridade	Gênero	Tempo como consultor	Nível Hierárquico	Tempo na empresa
Cliente 1	38	Pós-graduação	Feminino	Não aplicável	Gerente comercial	11
Cliente 2	37	Mestrado	Masculino	Não aplicável	Coordenador de remuneração	3
Cliente 3	50	Pós-graduação	Feminino	Não aplicável	Diretor de operações	31
Cliente 4	40	Graduação	Masculino	Não aplicável	Proprietário	5
Cliente 5	29	Pós-graduação	Feminino	Não aplicável	Gerente de RH	4
Cliente 6	37	Pós-graduação	Feminino	Não aplicável	Gerente de RH	3
Cliente 7	41	Pós-graduação	Feminino	Não aplicável	Consultor interno	9
Cliente 8	50	Pós-graduação	Feminino	Não aplicável	Proprietário	19
Cliente 9	43	Pós-graduação	Feminino	Não aplicável	Coordenador de RH	19
Cliente 10	46	Pós-graduação	Masculino	Não aplicável	Coordenador Administrativo	27
Cliente 11	53	Ensino Médio	Masculino	Não aplicável	Proprietário	25
Consultor 1	60	Doutorado	Feminino	9	Não aplicável	Não aplicável
Consultor 2	58	Doutorado	Feminino	27	Não aplicável	Não aplicável
Consultor 3	37	Mestrado	Masculino	12	Não aplicável	Não aplicável
Consultor 4	46	Pós-graduação	Masculino	17	Não aplicável	Não aplicável
Consultor 5	47	Doutorado	Feminino	9	Não aplicável	Não aplicável
Consultor 6	55	Doutorado	Feminino	18	Não aplicável	Não aplicável
Consultor 7	51	Pós-graduação	Feminino	10	Não aplicável	Não aplicável
Consultor 8	44	Mestrado	Feminino	17	Não aplicável	Não aplicável
Consultor 9	41	Pós-graduação	Feminino	2,6	Não aplicável	Não aplicável
Consultor 10	63	Mestrado	Feminino	23	Não aplicável	Não aplicável
Consultor 11	58	Mestrado	Feminino	28	Não aplicável	Não aplicável

Fonte: Elaborado pela autora.

3.4 Tratamento e análise de dados

Os dados desta pesquisa foram tratados a partir da técnica de análise de conteúdo, pois de acordo com Marconi e Lakatos (2010), é um método que permite estabelecer relações que o fenômeno estudado possui com outros fatores a ele relacionados. Para Bardin (1977, p. 42) trata-se de “um conjunto de técnicas de análise de comunicação que contém informação sobre o comportamento humano atestado por uma fonte documental”.

Foram respeitadas as três etapas sugeridas por Silva, Gobbi e Simão (2005) para a análise de conteúdo:

1) Pré-análise dos dados: nesta etapa foi realizada a organização dos materiais que foram utilizados para a coleta de dados, ou seja, definição do tema e objetivo da pesquisa, revisão teórica a respeito dos mesmos, elaboração do roteiro de entrevistas, formalização do convite aos participantes da pesquisa e por fim a realização das entrevistas.

2) Descrição analítica: nesta fase ocorreu a transcrição e análise das entrevistas. Em seguida o conteúdo foi inserido no software NVivo 10, uma vez que esta ferramenta suporta métodos qualitativos de pesquisa, auxiliando na organização e busca de informações em dados não estruturados ou qualitativos como: entrevistas, artigos, respostas abertas de pesquisa, entre outros. Este instrumento automatizado possibilitou organizar e gerir o material de forma à encontrar informações e conexões entre os dados de maneira ágil e eficiente. O conteúdo foi dividido em categorias de acordo com as respostas apresentadas pelos entrevistados. Estas categorias foram previamente estabelecidas pela pesquisadora, ou seja, tratam-se dos objetivos desta pesquisa. Já as subcategorias foram baseadas em sínteses convergentes e divergentes de ideias, bem como em temas emergentes, o que significou analisar os conteúdos e alocar cada fala dos entrevistados nas respectivas categorias.

3) Interpretação referencial: esta etapa foi utilizada com o intuito de aprofundar as afinidades entre as ideias identificadas nas categorias anteriormente indicadas, de maneira a estabelecer relação com a realidade.

A partir da conclusão destas etapas, se construiu entendimentos que serão elucidados de maneira integrada ao referencial teórico deste trabalho.

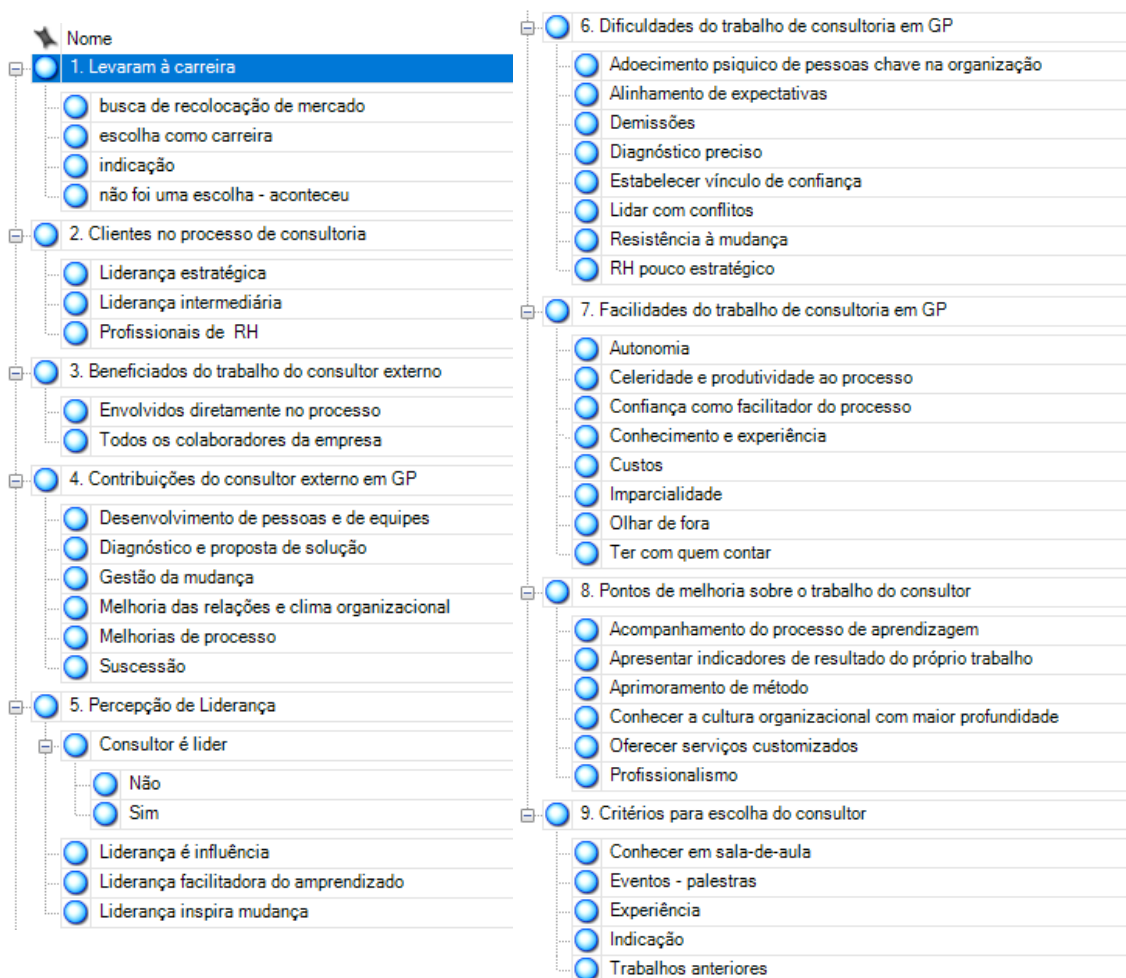
4 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Neste capítulo será apresentada a análise das entrevistas.

4.1 Análise das entrevistas

Após a transcrição das entrevistas, as mesmas foram classificadas no *software* NVivo 10 em 9 (nove) categorias e 46 (quarenta e seis) subcategorias. No quadro abaixo estão ilustradas todas as categorias e subcategorias que serão analisadas.

Figura 4 – Categorias de análise



Fonte: Adaptado do Software NVivo 10.

Estas categorias foram definidas a partir das respostas dos entrevistados às perguntas descritas no roteiro de entrevista, conforme quadro 5.

4.1.1 Levaram à carreira

Nesta categoria serão descritos os motivos mencionados pelos consultores como impulsionadores que os levaram à carreira de consultor. Esta categoria foi dividida em quatro subcategorias que trazem os aspectos mais enfatizados pelos entrevistados, quais seguem: busca de recolocação no mercado, escolha como carreira, indicação e não foi uma escolha – aconteceu.

A subcategoria busca de recolocação no mercado foi referida por alguns entrevistados de maneira a sinalizar que a carreira de consultor não foi uma escolha planejada, mas uma alternativa que surgiu para retorno ao mercado de trabalho após o desligamento de empresas onde trabalhavam. Isto pode ser percebido no trecho a seguir:

“...eu fui para o mercado de trabalho com vários defeitos como ser mãe, mulher, salário alto, gerente e não consegui me recolocar. Eu fiz várias entrevistas e fui buscando várias opções e não consegui me recolocar e aí surgiu na época a oportunidade de trabalhar junto com o próprio dono daquela empresa onde eu trabalhava já que ele montou um outro negócio...”. (Entrevistado 13).

Conforme referido anteriormente, Savickas (2005), ao reconhecer a imprevisibilidade e a instabilidade do contexto do trabalho na contemporaneidade e também as oportunidades de transformação relacionadas ao desenvolvimento humano, propôs o conceito de adaptabilidade de carreira que é composto por quatro dimensões: preocupação, controle, curiosidade e confiança. A preocupação está relacionada a uma inquietação no que diz respeito ao próprio futuro. O controle é referente à atitude de enfrentamento diante da possibilidade de fazer escolhas e de modo a assumir a responsabilidade sobre a própria carreira. A curiosidade tem relação à necessidade de autoconhecimento, abertura a novas experiências e aprendizados sobre possibilidades de carreira que podem vir a ser experienciadas. A última dimensão, confiança, faz alusão à crença do indivíduo na sua capacidade de

direcionar esforços e alcançar os seus objetivos mesmo diante de dificuldades, ou seja, ter confiança em relação a sua construção de carreira.

A indicação também aponta que a carreira na área de consultoria não se deu por uma escolha previamente planejada, mas, neste caso, em função de uma oportunidade que surgiu a partir da indicação de pessoas da sua rede de contatos, para atender a uma demanda do mercado. Isto pode ser percebido através da colocação:

“Foi assim que começou em 2008, um aluno meu que trabalhava em uma rede de concessionárias de veículos e eles tinham tido um RH terceirizado, mas era um RH operacional, fazia folha, fazia algumas seleções... e ele disse assim: professora a gente sabe que não é o suficiente, a gente precisa disso, foi em uma aula de diagnóstico de cultura organizacional e mudança em que eu trabalhava com eles o papel estratégico que o RH pode ter nesse processo de mudanças nas organizações e aí deu o clique”. (Entrevistado 16).

Conforme vimos, para Super (1990), a escolha de uma carreira não é um processo isolado e imutável, mas sim uma construção que ocorre durante todo o ciclo de vida das pessoas e é consequência de uma série de pequenas decisões, que por sua vez, sofrem forte influência do ambiente.

A escolha como carreira foi referida somente por um entrevistado, sendo este, o único que iniciou a carreira diretamente como consultor, sem experiências anteriores em outras atividades. Isto pode ser ilustrado na seguinte fala:

“Já comecei como consultora, eu tinha concluído a pós-graduação e já iniciava o mestrado. Na verdade a minha escolha iniciou por uma identificação de uma necessidade, pois eu me via de um lado buscando oportunidades de trabalho e me sentia muito desconfortável da forma como eu via que as empresas de seleção conduziam os seus processos e eu pensava que a seleção poderia ser diferente e, além disso, eu já tinha interesse pela área de gestão de pessoas, já tinha um gosto pelo assunto, já tinha feito disciplina em pós-graduação, já havia feito dinâmicas de grupo, também entendia que o meu modo de entrar nesse mercado seria por meio do recrutamento e seleção e então o meu início foi por aí, mas sempre com o desejo de atuar fazendo algo mais do que só a seleção, indo um pouco além, tentando fazer a seleção um pouco diferente e indo além”. (Entrevistado 19).

Neste sentido, Oliveira e Gomes (2014) referiram que as mudanças econômicas e sociais vivenciadas pelas organizações contemporâneas passaram a requerer profissionais capazes de refletir sobre as demandas do mercado e que disponham de autonomia de gerenciamento da própria carreira para buscar atendê-las.

A subcategoria não foi uma escolha – aconteceu, foi referida por 10 dos 11 consultores entrevistados. Isto evidencia que a carreira do consultor tende a ser construída ao longo da vida.

Este resultado corrobora com o que foi citado anteriormente por Duarte et al. (2010), ao destacarem o conceito de carreira proteana que surgiu no final do século XX, mas que contempla uma abordagem bastante atual ao propor que a responsabilidade pelo gerenciamento das carreiras deixa de ser das empresas e passa a ser assumida pelo próprio indivíduo. Audibert e Teixeira (2015) enfatizam que as mudanças no mercado de trabalho tornaram as trajetórias profissionais menos previsíveis e conseqüentemente exige dos indivíduos constante capacidade de adaptação. O trecho abaixo deixa claro esta percepção:

“Eu não imaginava ser consultor, desconhecendo completamente o assunto eu sempre achei que o consultor era um cara velho, mais experiente, de cabelo branco e eu jamais me imaginava, pelo menos nessa fase da vida, ser consultor, o que acabou acontecendo e eu cheguei no ramo da consultoria”. (Entrevistado 14).

4.1.2 Critérios para a escolha do consultor

Nesta categoria serão apontados os motivos pelos quais os clientes tomaram a decisão de escolha por determinado consultor. As respostas dos entrevistados levaram à identificação de 5 subcategorias, sendo: conheceu em sala de aula, eventos ou palestras, experiência, trabalhos anteriores e indicação.

A subcategoria conheceu em sala de aula aponta que o consultor foi contratado a partir de alunos que assistiram aulas ministradas em universidades tanto em curso de graduação quanto em curso de Pós-Graduação e levaram como sugestão para as empresas onde trabalhavam conhecer o trabalho do professor-consultor, como pode-se notar na fala: *“Quando eu estava na faculdade eu conheci a consultora e ela ministrava uma cadeira conosco chamada Dinâmica dos Grupos e como eu trabalho com gestão de grupos eu achei superinteressante...”*. (Entrevistado 1).

No critério relacionado a eventos ou palestras, se identifica que a contratação do consultor se deu por uma percepção de credibilidade ao estar palestrando em um

evento no qual é citado como um profissional que é referência em conhecimento na área, como pode ser observado a abaixo:

“Eu acompanho os cursos dele, na realidade eu fui num evento em que ele deu palestras sobre gestão de pessoas, sobre o empresariamento, sobre cultura de cuidar das pessoas, isso já gerou uma credibilidade de conteúdo, porque um pilar importante é o embasamento...”. (Entrevistado 6).

A experiência, de maneira complementar, é um critério que está relacionado ao fato de o cliente contratar o consultor em função de ter experiência específica no assunto em questão e em empresas de segmentos parecidos com o da contratante, conforme ilustrado no trecho:

“Primeiro critério é o know-how que essa pessoa ou essa consultoria já tem, quanto de experiência tem naquele assunto, o segundo seria se ela já tem experiência com empresas parecidas com a que eu trabalho, já tem experiência prática no meu ramo”. (Entrevistado 2).

Acerca da subcategoria trabalhos anteriores houvera citações apontando que a contratação do consultor se deu a partir de referências anteriores, ou seja, terem sido colegas de trabalho em empresas onde o consultor atuou antes de seguir a carreira em consultoria e a partir da postura apresentada e credibilidade alcançada vieram a estabelecer nova parceria de trabalho, o que pode ser percebido na fala: *“...já tinha trabalhado com ela, ela na parte de recrutamento e seleção e eu no DP...”. (Entrevistado 10).*

Já a indicação foi referida pelos clientes como o motivo que predominantemente leva à escolha do consultor, 5 dos 11 entrevistados ressaltaram que acessam suas redes de contato quando pretendem contratar um trabalho de consultoria e a partir das indicações fazem as suas escolhas, conforme pode ser visto no trecho: *“... a escolha foi feita através de uma indicação de uma pessoa externa da minha rede de contatos”. (Entrevistado 4).*

4.1.3 Clientes no processo de consultoria

Esta categoria busca identificar, na percepção de ambos, cliente e consultor, quem são os clientes do consultor externo na área de gestão de pessoas. As

respostas levaram às seguintes subcategorias: liderança estratégica, liderança intermediária e área de recursos humanos.

Liderança estratégica teve uma representatividade significativa nas respostas dadas pelos participantes da pesquisa, uma vez que foi referida por 12 dos 22 entrevistados. A liderança estratégica é representada por donos de empresas ou por cargos de direção, conforme ilustrado na citação a seguir: *“Quem me contrata é quem decide, geralmente o proprietário.”* (Entrevistado 17).

Foguel (1985) denomina os clientes como sendo os dirigentes da organização, ou seja, os responsáveis, em diferentes níveis, pelo direcionamento dos destinos da companhia, podendo ser aqueles que decidem sobre as mudanças a serem realizadas e lideram os esforços que serão necessários para a concretização das mesmas.

A liderança intermediária está representada por cargos de gestão ou coordenação nas empresas, o que pode ser notado na seguinte colocação: *“O meu cliente geralmente são gestores que têm equipes e que são responsáveis pela gestão de equipes”.* (Entrevistado 16).

Conforme sinalizado anteriormente, Leite et al. (2009) apontam que existem muitos integrantes da organização que podem fazer parte da relação de trabalho com o consultor e estes encontram-se em diversos níveis hierárquicos e exercem diferentes influências políticas para a tomada de decisão na empresa.

Em torno da subcategoria profissional de recursos humanos foram identificados como clientes do processo de consultoria os profissionais que atuam especificamente na área de gestão de pessoas, o que pode ser percebido na fala: *“Dá pra dizer que predominantemente ainda é o RH que me contrata, ainda é o Rh que busca os programas de desenvolvimento”.* (Entrevistado 21).

De acordo com citação anterior, parte-se do entendimento de que esta área tem como objetivo principal tornar a relação entre o capital e o trabalho, no contexto das organizações, menos conflituosa e a mais produtiva possível. (ANDRADE in TACHIZAWA, 2015). Por este motivo, os profissionais da área de gestão de pessoas tendem a buscar auxílio, como por exemplo, de consultorias externas.

4.1.4 Os benefícios do trabalho do consultor externo

Esta categoria apresenta que, na percepção dos entrevistados, quem se beneficia do trabalho do consultor externo em gestão de pessoas são as pessoas envolvidas diretamente no processo ou todos os colaboradores da empresa.

Os envolvidos diretamente no processo é uma subcategoria que surgiu a partir das referências de 4 entrevistados indicando que os beneficiados são as pessoas que trabalham diretamente com o consultor. Schein (2008) denomina como as pessoas que em última instância possuem a questão ou problema a ser trabalhado, conforme citado: *“Eu tenho a convicção de que é a pessoa, desde que ela esteja aberta para o processo”*. (Entrevistado 6).

Já na subcategoria todos os colaboradores da empresa, existiram 18 entrevistados destacando que o trabalho do consultor externo em gestão de pessoas, mesmo que muitas vezes ocorra de maneira direta com poucas pessoas, geralmente diretores ou gestores, tende a trazer impacto para a organização de forma geral, uma vez que as pessoas envolvidas no processo de consultoria com frequência lideram equipes e ou têm influência em questões estratégicas de abrangência maior. Um trecho retrata este contexto: *“...normalmente uma consultoria nunca é isolada, pelo menos sob o meu ponto de vista, tu contrata especificamente pra uma área e ela acaba resultando em um efeito cascata”*. (Entrevistado 1).

Para Schein (2008), o consultor precisa se preocupar e ter cuidado diante de qualquer intervenção que venha fazer, pois suas conduções podem ter impacto na organização como um todo.

4.1.5 Facilidades do trabalho com consultoria

Esta categoria exhibe o que o consultor e o seu cliente percebem como sendo facilidades do trabalho com consultoria. As subcategorias identificadas são: autonomia, celeridade e produtividade ao processo, confiança como facilitador do processo, conhecimento e experiência, custos, imparcialidade, olhar de fora e ter com quem contar.

Autonomia é uma facilidade identificada somente pelos consultores, sua ênfase pode ser percebida em função de ter sido referida por 6 dos 12 entrevistados. Estes destacaram que consideram ser importante poder ter flexibilidade de horários, definir a agenda de forma a ter espaço para estudar, fazer cursos e preparar conteúdo para levar aos seus clientes. Outro ponto destacado é o fato de o consultor “poder escolher os clientes com quem irá trabalhar”, por exemplo, ao se deparar com situações que envolvem falta de ética, discrepância de princípios ou até mesmo um segmento de empresa com o qual não se identifique, o consultor tem autonomia para recusar o trabalho.

Além destas, o consultor também identifica como facilidade a autonomia para conciliar sua carreira como consultor com outras atividades como, dar aula, conforme pode ser visto na fala: “...o Peter Block fala no desafio da liberdade, o título do livro dele até, é uma facilidade interessante numa lógica de vida, é uma facilidade numa lógica de carreiras múltiplas, eu também sou professor”. (Entrevistado 14).

A celeridade e produtividade ao processo é uma facilidade que foi notada somente por clientes, que citaram que o consultor auxilia na otimização do tempo, pois ajuda na organização das reuniões e auxilia as pessoas a desenvolverem métodos que envolvem plano de ação para a realização das atividades, estabelecimento prazos e definição de indicadores que permitem medir o andamento e os resultados dos projetos que estão sendo executados. Isto pode ser observado na citação: “...mais celeridade, é um ponto positivo porque eu levaria mais de um ano para poder fazer toda uma discussão e nós vamos encurtar isso na metade do tempo”. (Entrevistado 3).

Leite et al. (2014) sinalizam que as dificuldades enfrentadas pelas empresas, atualmente, interferem diretamente na produtividade e na qualidade do trabalho das pessoas que atuam nestas organizações. A atuação do consultor pode, muitas vezes, impactar em saúde financeira, ampliação de mercado, satisfação dos clientes e dos colaboradores da mesma.

A subcategoria confiança como facilitador do processo foi percebida com maior expressividade pelos consultores (5 entrevistados), porém também reconhecida pelos clientes (2 entrevistados). O consultor sinaliza como premissa básica para poder realizar um trabalho que atenda as expectativas do cliente, pois a partir da confiança passa a ter acesso a informações importantes que devem ser levadas em consideração ao planejar as intervenções e também para estabelecer o

vínculo necessário para poder tratar os diversos assuntos de maneira aberta e transparente.

Nota-se que a confiança na relação de consultoria se forma especialmente a partir de atitudes de cooperação entre os envolvidos ao longo do tempo. É possível perceber que é a partir de atitudes de ajuda e cumplicidade que as pessoas perceberam em quem podem confiar, pois é a partir da convivência que as mesmas adquirem informações umas das outras e podem decidir quem são aquelas com as quais irão compartilhar uma relação de confiança (Sato, 2003), conforme sinalizado a seguir:

“Quando tu trabalhas num cliente que tu já conquistou, tem a facilidade do acesso, acesso em todos os sentidos, principalmente o acesso à informação real, o que está acontecendo efetivamente, os caras te contam tudo e isso é uma grande facilidade, quando o cliente confia em ti”. (Entrevistado 14).

Já o cliente, geralmente em cargo de direção ou gestão, muitas vezes se percebe sozinho, não podendo compartilhar algumas dúvidas, informações ou estratégias da organização com os funcionários da empresa, então ele busca alguém em quem ele possa confiar e que possa auxiliá-lo a construir novos *insights* e até mesmo construir entendimentos que o levem a tomadas de decisão. *“...o consultor precisa ser o teu guru, como dizem né, o cara em que tu confia, por isso tem que saber escolher.”* (Entrevistado 11).

Somado a isso, o conhecimento e a experiência tem expressiva relevância ao se tratar de facilidades do processo de consultoria e foi destacada por 14 entrevistados, sendo 8 clientes e 6 consultores. Neste cenário, o realce se dá ao fato do consultor conhecer diferentes práticas adotadas por distintas empresas, já ter presenciado situações de sucesso e insucesso destas e a partir da sua experiência, poder sugerir alternativas de quais destas práticas podem se adequar melhor à organização em questão, somados ainda a conteúdos atualizados, ou seja, é esperado a sugestões de novas práticas que estão tendo repercussão positiva no mercado. A referência a seguir ilustra esta percepção: *“...a experiência, a vivência, o relacionamento, tudo o que tu vive dentro das empresas é bagagem pra ti poder trabalhar”.* (Entrevistado 18).

Wooldridge (1997) ressalta que o consultor também contribui com a organização à medida que compartilha conhecimento. Dessa maneira, a gestão do

conhecimento vem se tornando um diferencial dos profissionais de consultoria. Empresas de consultoria podem ser organizações de conhecimento intensivo, sendo que uma das fontes de lucratividade provém das ideias que geram, elaboram e aplicam. Assim, existe uma demanda por profissionais generalistas e capazes de oportunizar a resolução de variados problemas do negócio.

Em sintonia com os pontos elencados acima, os entrevistados sinalizam a subcategoria “olhar de fora” que foi referida por 5 clientes e 3 consultores. Esta é uma facilidade quando instiga o cliente a se abrir e experimentar o diferente e o novo, a buscar novas alternativas, adotar novas práticas. O fato de o consultor não estar capturado pela cultura da empresa permite o que o entrevistado 12 chamou de “*pensamento arejado*” para inspirar novas ideias. A seguinte referência ajuda ilustrar: “*Santo de casa não faz milagre, às vezes é necessário que venha alguém de fora pra ampliar a visão daquilo que pode ser feito para melhorar e trazer bons resultados*”. (Entrevistado 1).

Conforme citado anteriormente por Block (2013, p. 206), o grande desafio é “ajudar o cliente a ser aberto ao processo de descoberta”. Para este autor, o fato de o consultor externo ter um olhar de fora em relação às questões que envolvem a empresa, permite que ele “[...] leve a uma certa objetividade e a uma disposição para confrontar questões difíceis, o que as pessoas dentro do sistema podem ser incapazes ou não estar dispostas a enfrentar”. (BLOCK, p. 219).

Neste sentido, a imparcialidade também foi descrita como outra facilidade e faz menção ao fato de o consultor não ter relação de maior proximidade com os integrantes da empresa e assim intervir de maneira isenta, não tendenciosa ou influenciada por interesses de determinados membros da organização, como pode ser observado na seguinte colocação: “*...eu acho que o principal, como ele não tem o envolvimento, como é um terceiro que te presta um serviço, ele não tem aquele envolvimento emocional com as equipes, com os supervisores, com a diretoria...*”. (Entrevistado 9).

Mancia et al. (2009) alude que muitas vezes, mesmo não conhecendo a fundo a organização onde irá intervir, o agente externo poderá garantir maior genuinidade, uma vez que é imparcial, no sentido de não fazer parte da estrutura organizacional.

Outra facilidade associada ao trabalho do consultor externo está relacionada ao fato do cliente “ter com quem contar”. Aqui surgem dois vieses, um está relacionado ao cliente ter a quem acionar quando surgem dúvidas e outro a ter com

quem dividir e refletir sobre as situações que surgem no dia a dia. *“Quando eu estou com alguma dúvida, alguma situação em que eu me pego sozinha hoje no RH então eu sei que eu posso ligar para a consultora que eu sei que ela vai me dar todo o suporte”*. (Entrevistado 5).

Sobre as situações que surgem no dia a dia, Schein (2008) traz uma profunda reflexão com relação ao papel do consultor e destaca que em essência o trabalho trata-se da capacidade de oferecer ajuda ao cliente e ter consciência de que cada interação tem consequências tanto para o cliente quanto para o consultor. Se o consultor puder assegurar que suas interações estão sincronizadas com o objetivo de criar uma relação de ajuda, existe a possibilidade de o cliente sentir confiança no que diz respeito a ter com quem contar.

Por último, um ponto percebido somente pelos clientes como uma facilidade caracterizou a subcategoria custos. Esta foi mencionada por entrevistados que entendem existir uma redução de despesas ao contratar o consultor ao invés de aumentar o quadro de funcionários da empresa, porém apontaram para a necessidade de poder mensurar os resultados alcançados com o trabalho deste profissional para justificar o investimento financeiro realizado. *“O custo, por vezes se tu for pensar em uma ação pontual tu pode achar tão caro, gastar X mil reais, mas se tu tivesse essa pessoa o tempo inteiro dentro da tua organização ia sair muito mais caro, então se tu botar na balança vale a pena”*. (Entrevistado 2).

4.1.6 Dificuldades do trabalho com consultoria

Esta categoria buscou identificar quais as dificuldades percebidas tanto pelo consultor quanto por seu cliente durante o processo de consultoria. As subcategorias referidas foram: adoecimento psíquico de pessoas-chave na organização, alinhamento de expectativas, demissões, diagnóstico preciso, estabelecer vínculo de confiança, lidar com conflitos, resistência à mudança e RH pouco estratégico.

Adoecimento psíquico de pessoas-chave na organização está relacionado à dificuldade em realizar um trabalho de consultoria quando pessoas que fazem parte da gestão, como por exemplo, o proprietário da empresa, boicota o processo mesmo diante de excelentes resultados. Isto pode ser demonstrado na fala abaixo:

“... o dono boicotou o cara total. Assim, de puxar o tapete do cara a ponto do cara pedir demissão. E aí ele veio pra mim e me disse: Ele é desonesto. Eu digo: Não, ele não é desonesto, tu está sendo desonesto com ele. Porque tu não ta enxergando o que ta acontecendo, tu ta boicotando a tua empresa, tu te sentiu afetado na tua vaidade porque tu nunca conseguiu fazer o que esse cara ta fazendo na tua empresa. E tu vai, de fato, abrir mão disso? O cara ta fazendo um bem pra tua empresa, ele é de confiança. Resultado: O cara foi embora, montou uma empresa igual e ele ta morrendo”. (Entrevistado 13).

Já o alinhamento de expectativas é uma dificuldade relacionada ao entendimento entre o que cliente acha que precisa e o que de fato a consultoria deve trabalhar para contribuir com a empresa. Muitas vezes o cliente não tem clareza sobre o problema e passa uma demanda distorcida, conforme podemos visualizar na citação a seguir:

“...muitas vezes ele não sabe, muitas vezes ele pensa que precisa de uma coisa e precisa de outra, é bem comum isso, por isso tem que ter essa habilidade de conseguir ter essa visão sistêmica do negócio dele pra poder ver. Vou pegar o exemplo aqui, geralmente eles querem muito venda, só que às vezes ele não tem capacidade pra isso, se é uma indústria e não tem nem capacidade de produzir, se é um comércio e não tem uma estrutura de logística, tem outros aspectos”. (Entrevistado 18).

Segundo Leite et al. (2009, p. 101), no que tange o consultor externo às organizações na área de gestão de pessoas, este deve se comprometer e desenvolver, entre outras, três competências fundamentais, “saber ouvir (ativamente), saber perguntar (perguntas abertas, reflexivas, exploratórias, conectivas) e saber intervir (prescrição, confrontação, catálise)”. A partir destas competências pode se configurar um cenário de alinhamento de expectativas, que vem a ser a parte inicial do processo.

Estando alinhadas às expectativas, surge outra dificuldade no trabalho de consultoria, a realização de um diagnóstico preciso. Esta subcategoria faz referência a uma limitação inicial do consultor em ter acesso às informações que realmente retratam a realidade, bem como ter compreensão da cultura organizacional. Mapear as necessidades diante deste contexto envolve uma grande complexidade e pode ser elucidada na citação:

“É uma dificuldade maior ainda quando a empresa te procura com um discurso e tu vê que na prática é outra coisa, tu te sente até meio bobo falando com as pessoas, quando tu sabe que na verdade eles vivenciam algo diferente, acho que essa é uma dificuldade bem grande”. (Entrevistado 19).

Como vimos, Block (2013) indica a realização de um diagnóstico que em um processo de consultoria organizacional pode ir além da fase inicial de busca por entendimento do problema, que sem sombra de dúvida é necessária, porém pode ser integrada à possibilidade de descoberta para a ação, ou seja, uma redefinição da realidade e do problema onde o foco não está apenas na sua compreensão, mas na ação para a mudança que será sugerida ou naquilo em que o cliente efetivamente precisa mudar.

Para dar conta desta ação para a mudança, outra dificuldade se apresenta durante a condução de um trabalho de consultoria e está caracterizada na subcategoria estabelecer vínculo de confiança. Esta dificuldade costuma ocorrer no início dos trabalhos com a consultoria. Caso o vínculo de confiança não se estabeleça no decorrer do processo, os alcances dos resultados esperados ficam comprometidos. *“Outra coisa é a questão do acesso às informações, se ele não abrir as informações, isso é relação de confiança, tu também não vai conseguir fazer um bom trabalho”*. (Entrevistado 18).

De acordo com o que vimos em Curle (2013), esta dificuldade encontra-se no fato de a relação consultor-aconselhado ir além da ordem técnica, sendo esta principalmente de ordem humana, ou seja, necessita de tempo para amadurecer e alcançar níveis de confiança e compreensão mútua, porém estes são componentes importantes para se alcançar os objetivos almejados e não podem deixar de ser estabelecidos.

Fischer e Novelli (2008, p. 76) identificaram em seus estudos que existe uma demanda relacionada à gestão de fatores da confiança nas organizações e os pontos a serem avaliados com maior atenção são “o reconhecimento de habilidades, a coerência entre discurso e prática (comunicação franca e transparente) e o conhecimento mútuo de expectativas entre os membros das equipes”.

Sendo assim, é possível concluir que a confiança pode resultar em uma interação cooperativa, ou seja, quanto maior o nível de confiança, maior a possibilidade de existir cooperação e vice-versa. A confiança em questão deve ser recíproca, pois não basta confiar no outro, para que exista cooperação também é preciso acreditar que se tem a confiança do outro. (PUTNAM, 1996).

Outra dificuldade observada com ênfase nesta pesquisa resultou na subcategoria resistência a mudança, sinalizada por 12 entrevistados, 6 clientes e 6

consultores, destaca a dificuldade das pessoas, principalmente dos gestores, em experimentar o novo.

A condução do consultor externo em direção à busca da solução de problemas perpassa necessariamente por questões relacionadas à mudança, que segundo Chiavenatto (2014) é a transição de um contexto para outro, ou seja, mudança implica transformação, interrupção, fratura e perturbação. No trecho abaixo, um cliente exemplifica como esta dinâmica foi percebida na empresa dele: *“Sair da zona de conforto, a principal coisa que acontece quando se fala em gestão de pessoas, é que assim, às vezes tem que desmanchar uma casa e construir uma nova... Ah, mas tava tão bom daquele jeito ... para que mudar?”*. (Entrevistado. 11)

A gestão da mudança pode ser considerada uma das principais atribuições e responsabilidades da função de consultoria, pois tudo que envolve a atuação de um consultor subentende a transformação de um comportamento, processo ou política, seja ele, individual, grupal ou organizacional. (LEITE et al., 2014).

Block (2013) refere que o consultor externo às organizações deve ser um facilitador que colabora para a construção de espaços sociais que oportunizem novas ideias, resolução de conflitos e geração de mudanças. Estas mudanças não estão acompanhadas de garantias de sucesso, mas possibilitam certa fuga do convencional, o que pode resultar na descoberta de novos e produtivos insights.

Lidar com conflitos demonstra outra dificuldade relacionada ao trabalho do consultor e está vinculado ao trato diante da divergência de ideias entre os envolvidos em determinada situação, em alguns casos, a condução frente à não aceitação das intervenções necessárias.

“É claro, sempre que pega coisas familiares, confusas, como marido, mulher e filho trabalhando junto e brigando e às vezes o casal ta se separando, mas continuam trabalhando na empresa. E aí eles não querem tratar esse outro lado, aí eu também não vou tratar esse outro lado dentro da empresa. Então, tu tem que aconselhar, pedir pra buscar ajuda...” (Entrevistado 13).

Conforme referido por Braga, Mattos e Souza (2008) as soluções de conflitos ou definições de mudanças, que são o próprio conteúdo de trabalho do consultor, não se tratam de uma prestação de serviços corriqueiros nem com padrão comum das ações comerciais na qual se identifica os resultados de maneira clara e objetiva do que foi contratado. Bichueti (2011) acrescenta que cabe ao consultor buscar estabelecer um ambiente adequado e fazer uso de ferramentas apropriadas para

conduzir os momentos de crise mantendo as equipes coesas sem promover insegurança e buscando o melhor gerenciamento possível dos conflitos.

Dentro deste contexto, outra dificuldade identificada é a condução diante das possíveis demissões. Entre as consequências dos conflitos e ou mudanças que ocorrem durante o processo de consultoria, uma delas pode vir a ser ter que demitir e outra, ter que aceitar o pedido de demissão de pessoas que não concordaram ou não se adaptaram ao processo.

Isto pode ser percebido na citação abaixo:

“No início deu aquele turbilhão, parecia que ia pegar fogo, vários saíram até a coisa começar a entrar nos eixos, no início, superficialmente, parecia que ia acalmar quando de repente explodia tudo, pediam pra sair, acabaram sendo desligados da empresa, o estresse foi muito grande até entrar em um momento mais calmo e de realização de projetos, de consolidação, conseguir ver as melhorias pra vida, porque antes só via explodir tudo, tem que ter persistência”. (Entrevistado 8.)

Os comportamentos de apoio à mudança são significativamente maiores quando os funcionários percebem que a empresa se preparou e realizou planejamento com antecedência, isso reforça a ideia de que é importante que a empresa se dedique à organização prévia de suas ações para aumentar as possibilidades de sucesso diante de um contexto de mudança. Quando as atitudes de temor e ceticismo surgem, aumentam a possibilidade de resistência, uma vez que dificultam a adaptação das pessoas a mudança. (NERY; NEIVA, 2015).

A última subcategoria deste módulo, RH pouco estratégico, aponta como uma das dificuldades enfrentadas pelo consultor externo em gestão de pessoas a falta de preparo dos profissionais desta mesma área, porém que atuam dentro das empresas sendo funcionários das mesmas. Este despreparo faz alusão ao que se refere a um entendimento de questões estratégicas mais amplas relacionadas ao empreendimento em que atuam.

“...vou dizer francamente, a ignorância da área de RH, às vezes eu vejo que a área de RH é uma das áreas mais limitadas em termos de “open the mind”, eu vejo muita dificuldade, o pessoal de travas, de freio-de-mão puxado, nada estratégico, olhando a “rebimboça da parafuseta”, é o detalhe, é pontual ou, às vezes, é uma coisa de tratar o sintoma e não a causa, porque tem medo do enfrentamento com papéis de mais poder na estrutura, que têm mais influência...”. (Entrevistado 22).

Mancia et al. (2009) ressaltam a falta de preparo dos profissionais de recursos humanos no sentido de ampliar seus conhecimentos para além desta área

específica e buscar entender também do negócio da empresa como um todo, incluindo os clientes, o clima, a cultura, a estrutura organizacional, as relações de poder, os processos de mudanças, entre outros. Estes autores apontam que a área de gestão de pessoas deu mais atenção às pessoas e menos atenção à estratégia ou negócio e estes dois pontos são indissociáveis, sendo assim um limitador para os consultores poderem contar com o auxílio dos profissionais desta área para acelerar o processo de desenvolvimento organizacional.

4.1.7 Liderança

Esta categoria apresenta a existência de relação entre o papel do consultor e a percepção de exercício de liderança por parte do mesmo nas organizações, o que foi evidenciado a partir das subcategorias: consultor é líder, liderança é influência, liderança facilitadora do aprendizado e liderança inspira a mudança.

A subcategoria consultor é líder foi caracterizada em função de 16 dos 22 entrevistados entenderem que o consultor exerce papel de liderança nas empresas. A figura abaixo demonstra este resultado:

Figura 5 – Consultor é líder

	A : Entrevistados:Cargo = Consultor ▾	B : Entrevistados:Cargo = Cliente ▾
1 : Consultor é líder ▾	11	11
2 : Não ▾	2	4
3 : Sim ▾	9	7

Fonte: Adaptado do software NVivo 10.

Para Charam (2008) a liderança é vista na capacidade de mobilizar outras pessoas a concretizarem uma tarefa, meta ou visão. Segundo Levay (2010), independente de assumir ou não uma liderança formal, os seguidores do líder o admiram por sua capacidade técnica, conduta ou talentos. O trecho abaixo elucida esta perspectiva:

“Eu entendo liderança hoje dentro das organizações como um movimento que inspira a mobilidade das pessoas, que leva as pessoas a se transformarem, a se desenvolverem

e claro que isso tudo coaduna num processo de resultados positivos pra empresa...". (Entrevistado 16).

A liderança ocorre pela influência de pessoas. Cabe ressaltar que esta influência não acontece por meio de persuasão do líder, sem que existam motivos de força maior. Esta influência ocorre por meio da confiança, da coerência, da capacidade de comunicação, das convicções em crenças e da maneira com que o líder apresenta a sua visão. (CABRAL; SEMINOTTI, 2009).

A capacidade de liderar depende do contexto na qual é exercida e das inter-relações que se estabelecem, não apenas entre líder e liderados, mas entre todos os atores que interagem na organização e compartilham a sua cultura, o planejamento estratégico da empresa e demais fatores organizacionais e sociais que permeiam esse cenário: líder-liderados, liderados-liderados, líder-líderes (pares e superiores hierárquicos). É nesse movimento de interações entre os atores que tecem a rede organizacional, que a liderança produz e é produzida. (FAGUNDES, 2007, p. 20).

A partir da constatação de que o consultor se percebe e é percebido como um líder nas organizações, a subcategoria liderança é influência, que foi referida por 14 entrevistados, 7 clientes e 7 consultores, traz consigo a resposta sobre qual a forma de liderança é exercida pelos consultores, ou seja, liderança por influência que de acordo com French e Raven, neste caso, é de natureza pessoal onde o poder é conferido com base no carisma, onde o líder é percebido como um modelo a ser seguido e é admirado por seus traços e recursos pessoais. A citação a seguir ajuda a ilustrar: *"No acesso que ela tem com a diretoria, nos tipos de feedbacks que ela dá pra diretoria."* (Entrevistado 9).

Outra referência que auxilia na elucidação:

"Várias, várias coisas, deu ênfase no papel de liderança quando se propôs a fazer uma avaliação não só de cima para baixo, mas de baixo para cima no sentido de dizer que os diretores também têm de ser avaliados, as supervisões também têm que ser avaliadas, não é só a equipe, a gente tem que olhar o outro lado e isso foi muito bem recebido...". (Entrevistado 9).

De acordo com Cabral e Seminotti (2009) existe concordância entre os estudiosos do tema liderança a respeito de que liderar é a capacidade de influenciar pessoas, porém, em função da complexidade sistêmica, é possível ampliar este entendimento de maneira em que "liderança é a capacidade de vivenciar e propiciar influências recíprocas entre pessoas; é a capacidade de influenciar pessoas lideradas e de se deixar influenciar por estas". (CABRAL; SEMINOTTI, p. 3).

Já a configuração de liderança facilitadora do aprendizado sinaliza que uma das formas percebidas como exercício de liderança do consultor é através do incentivo ao aprendizado, o que pode ser visto no trecho: “... acho que quando ela dava os treinamentos, ali tu via o pessoal seguindo as orientações depois ou repetindo”. (Entrevistado 8).

Fincham et al. (2008 apud FOSSTENLOKKEN et al., 2003) apontam a importância da aprendizagem ser desenvolvida como resultado de uma interação conjunta entre cliente e consultor, sendo esta a forma considerada pelo autor como fundamental para o desenvolvimento de conhecimento. Esta posição inverte curiosamente pressupostos comuns sobre a transferência de conhecimentos em projetos de consultoria onde o consultor deixa de ser o especialista detentor das respostas e passa a ser um condutor da construção da aprendizagem e das soluções. Mancia (2009) ressalta a importância de facilitar a aprendizagem do cliente de maneira a ensiná-lo como resolver problemas similares no futuro.

Liderança inspira mudança é uma subcategoria observada pelos entrevistados quando vinculada à ideia de transformação tanto das pessoas quanto dos contextos. “Por exemplo, na questão do estudo eu sou uma pessoa que estimula muito os clientes a estudar, a ler artigos, a voltar para os bancos de faculdade”. (Entrevistado 22), ou ainda “... é a liderança pelo entendimento da situação e vamos dizer assim, além de resolver a situação, ele projeta uma situação futura, dentro daquele cenário”. (Entrevistado 11).

Segundo Levay (2010) o líder pode tanto preservar o *status quo* como ser um agente que promove a mudança organizacional. Foguel (1985) aponta que os consultores são profissionais responsáveis pelas intervenções que catalisam e facilitam esforços necessários ao processo de mudança nas empresas de maneira a contribuir para o aumento da eficácia, da capacidade de gerar resultados, de resolver problemas imediatos e especialmente, auxiliar para que exista o aprendizado e o desenvolvimento da habilidade de antecipar e resolver problemas futuros de forma autônoma, não dependente do consultor externo.

4.1.8 Contribuições do trabalho de consultoria

Esta categoria tem por objetivo demonstrar a percepção de contribuição com relação ao trabalho do consultor externo em gestão de pessoas sob o ponto de vista do consultor e do seu cliente. As subcategorias identificadas foram: diagnóstico e proposta de solução, desenvolvimento de pessoas e equipes, melhorias de processo, gestão da mudança, sucessão e melhoria das relações e clima organizacional.

Diagnóstico e proposta de solução surge com significativa representatividade nas respostas dos entrevistados, uma vez que foi citada por 9 clientes e 7 consultores. A ênfase é dada à importância do consultor identificar a verdadeira necessidade do cliente e propor alternativas de soluções que deem conta de atender de maneira assertiva à problemática em questão, *“...enxergar o que o cliente está precisando, a gente consegue ir lá e dizer assim, é isso que tu precisa ou é isso? A gente consegue chegar naquilo que, às vezes, nem ele sabe dizer o que é”*. (Entrevistado 22).

De acordo com Kurb (1980) a atividade de consultoria se iniciou na figura de uma pessoa ou grupo que tinha o comprometimento não só de investigar e diagnosticar problemas vinculados à empresa, como políticas e métodos, mas também proporcionar a orientação adequada para a condução da resolução dos problemas.

Em seguida, o desenvolvimento de pessoas e equipes, também é percebido como contribuição do trabalho do consultor, uma vez que auxilia para que as pessoas explorem mais os seus pontos fortes e novas competências, além de incentivar para que busquem conhecer novos métodos e criar novos processos que oportunizem um melhor desempenho. A referência abaixo elucida esta dinâmica:

“Eu acho que quando o cliente vem até a gente ele quer que as pessoas ali se desenvolvam para uma maior e melhor produtividade, pois não adianta só uma maior produtividade, hoje a gente fala em uma melhor produtividade, com pessoas mais engajadas, as pessoas fazendo uma rede interna, equipes trabalhando em conjunto”. (Entrevistado 12).

Desta maneira a expectativa de contribuição vai ao encontro do que foi descrito por Leite et al. (2009, p. 31), “em grande perspectiva, trata de uma intervenção planejada e cuidadosa não só na organização, como também em

processos de mudança que afetam diretamente os indivíduos, os grupos humanos e a própria coletividade”. Para estes autores é responsabilidade do consultor assumir um papel catalisador e incentivador de talentos, bem como oportunizar o desenvolvimento de interações mais produtivas e criativas entre os colaboradores da empresa em questão. As empresas somente conseguirão se destacar e se manter inovadoras no atual mercado competitivo se puderem contar com pessoas aptas a atender as novas demandas, porém para darem conta deste desafio, as pessoas devem estar “bem informadas, preparadas, motivadas e conscientes de que são responsáveis pelos resultados da organização para a qual trabalham”. (TONET et al., 2012, p.103).

A melhoria das relações e clima organizacional está vinculada a uma melhora nas relações interpessoais que pode ser oriunda tanto da instauração de processos que trazem menor desgaste e maior simplicidade à operação, quanto como por consequência do desenvolvimento das pessoas, que passam a apresentar maior maturidade, uma compreensão mais sistêmica e menos individualista das suas atividades, melhor capacidade de comunicação e interação com os demais. Na citação abaixo o cliente traz um exemplo: *“Eu acho que é realmente vir para contribuir no sentido de melhorar o clima da empresa, melhorar as relações, fortalecer os vínculos, mostrar que por ser uma empresa familiar o filho não está aqui pra tirar nada do pai...”*. (Entrevistado 5).

A área de gestão de pessoas é responsável por auxiliar para que as relações se tornem menos conflituosas e se estabeleça um clima organizacional que promova educação continuada, programas de incentivo e retenção de talentos, motivação e desenvolvimento de pessoas para que estas possam introduzir novos produtos e serviços, novas tecnologias e processos sistêmicos, dentre outros, que corrobore para o alcance dos objetivos da organização. (TACHIZAWA, 2015).

Já a gestão da mudança é uma subcategoria que faz associação, além da necessidade natural que existe de uma empresa buscar melhorias, ao momento socioeconômico do país onde os sinais de instabilidade acabam exigindo das organizações a adoção de melhores práticas, ferramentas e busca de novos conhecimentos que possibilitem a superação destas dificuldades. Este contexto está representado na fala: *“Eu acho que é ser um agente de mudança dentro da empresa, ajudar a empresa sair de um patamar para outro através do*

desenvolvimento das pessoas, tu pode estar fazendo isso através da demanda da empresa ou tu pode indicar caminhos para que isso aconteça...”. (Entrevistado 18).

Estudos na área da ciência do comportamento destacam a complexidade e os desafios relacionados ao processo de mudança, onde os aspectos sociais, políticos, culturais e psicológicos são fundamentais para as pessoas conseguirem melhorar seu desempenho no ambiente de trabalho e ter capacidade de acompanhar as novas demandas. Diante deste cenário, a gestão da mudança pode ser considerada uma das principais atribuições e responsabilidades da função de consultoria, pois tudo que envolve a atuação de um consultor subentende a transformação de um comportamento, processo ou política, sejam eles, individual, grupal ou organizacional. (LEITE et al., 2014).

Melhorias de processos é percebida com destaque pelos clientes como uma das contribuições do consultor, mencionada por 7 clientes e 1 consultor. Refere-se à implementação ou readequação de processos como avaliação de desempenho, definição de papéis e responsabilidades, integração de novos funcionários, manuais de procedimentos, entre outros. O trecho abaixo corrobora com este entendimento: *“...desde a questão de organograma, tu vê que foi bem iniciado, a questão de revisão de organograma, revisão de perfis, definição de competências nas avaliações...”. (Entrevistado 9).*

Foguel (1985) sugere dois modelos para a atuação de consultoria, a de processo e a de conteúdo. A consultoria de processos visa ao desenvolvimento de metodologias que impactam a companhia, à medida que estimulam os profissionais a desenvolver competências técnicas e comportamentais. A consultoria de conteúdo visa à resolução de problemas considerados críticos para o negócio como, por exemplo, a estratégia organizacional.

A última subcategoria deste módulo, sucessão, está relacionada à contribuição do consultor durante o processo de sucessão em empresas familiares. Este momento é considerado delicado devido à complexidade das questões envolvidas, como por exemplo, a conclusão de um ciclo profissional do sucedido, o início do ciclo do sucessor, ou seja, as mudanças vividas por eles requer tempo de elaboração até a efetiva transição e a pessoa que está intermediando assume um papel importante nesta condução. *“Dentro desses 7 anos existiu uma transição, uma sucessão e ela ajudou nessa parte”. (Entrevistado. 4).*

4.1.9 Melhorias para o trabalho de consultoria

Esta categoria apresenta as possibilidades de melhorias identificadas pelos consultores e clientes sobre a atuação do consultor externo em gestão de pessoas. As subcategorias sugeridas são: acompanhamento do processo de aprendizagem, apresentar indicadores de resultado do próprio trabalho, aprimoramento de método, conhecer a cultura organizacional com maior profundidade, oferecer serviços customizados e profissionalismo.

O acompanhamento do processo de aprendizagem foi referido por 4 clientes e 7 consultores. Para os consultores, o ponto a ser destacado com ênfase é a constante necessidade de aperfeiçoamento, de buscar conhecimento. Isto está elucidado na citação abaixo:

“...eu tenho um dilema pessoal que é faço ou não faço um doutorado, acabei optando por não fazer e tá chegando um momento na minha vida em que eu vou ter que tomar uma decisão sobre isso, mas eu digo participar de outros eventos não acadêmicos, congressos de assuntos, feiras, projetos, capacitações que não sejam convencionais...” (Entrevistado 14).

Já o cliente identifica como possibilidades de melhoria neste item dois pontos, o primeiro está relacionado a uma necessidade de o consultor acompanhar “mais de perto” o cliente para identificar se de fato está ocorrendo o aprendizado, estar presente além do momento em que está ensinando, acompanhar o momento em que o cliente irá colocar em prática o que aprendeu e assim avaliar se o que ele entendeu é realmente o que foi ensinado, pois alguns conteúdos trabalhados são bastante complexos e podem ser entendidos de maneira distorcida. O segundo ponto tem relação ao desejo do cliente de que não haja rompimento do vínculo com o consultor após a conclusão do trabalho. Existe uma intenção de que o consultor esteja presente mesmo estando distante, ou seja, que se mantenha a continuidade do vínculo estabelecido.

“Eu acho que poderia o consultor não estar próximo da empresa só nos momentos em que a empresa está solicitando o trabalho dele ... De tempos em tempos poderiam mandar um artigo, trazer algum material, alguma reflexão contribuindo com algum encontro que acha legal participar, poderiam continuar instigando aqueles temas sem propriamente ele estar recebendo naquele momento por aquilo. Aí tu mantém um vínculo”. (Entrevistado 2).

Senge (1999) traz o conceito de organização que aprende, onde a capacidade de aprendizado é vista neste contexto como uma possibilidade para o incremento de competências e para o alcance de desenvolvimento. Neste sentido, todas as pessoas que fazem parte do quadro da organização devem ser consideradas aprendizes, sem distinção quanto aos níveis hierárquicos. Os profissionais que atuam na área de gestão de pessoas podem contribuir para que o aprendizado ocorra de maneira mais pedagógica e sustentável, no sentido de longo prazo, quando assumem um papel colaborativo.

Além do acompanhamento, a subcategoria apresentar indicadores de resultado do próprio trabalho está vinculada a uma outra necessidade, a de criar formas de mensurar o trabalho dos consultores, ou seja, criar indicadores que demonstrem o que está sendo realizado ou qual o impacto que o trabalho está trazendo para o negócio, conforme pode ser observado na seguinte referência:

“Esse ano a gente teve uma mudança de gerente e o gerente que assumiu é bem focado em resultados, a gente tá sendo instigada a cada vez mais pensar sobre esse olhar do concreto, não é perder a nossa subjetividade, mas poder realmente ter métricas para as coisas, se a gente fez alguma ação a gente tem que medir elas”. (Entrevistado 7).

Aprimoramento de método é percebido pelos consultores como uma oportunidade de melhoria para o próprio trabalho ao identificar a necessidade de fazer registros do que acontece nos encontros, o que foi combinado, as pendências, onde parou, enfim, gerar alternativas, além da memória, que auxiliem no acompanhamento do processo. Outro ponto que foi destacado neste item está relacionado a uma necessidade de criar metodologias que deem uma amplitude maior de alcance a outros consultores, ou seja, que o conteúdo não fique “individualizado” ao conhecimento de um único consultor, podendo ser transformado em metodologia e vir a ser utilizado por outros colegas, no caso citado, da mesma empresa de consultoria. Isto pode ser notado no trecho:

“É existe, uma das coisas que acontece, é a sobrecarga aqui, a nossa sobrecarga não permite que eu esteja 100% em todos os casos, então nós estamos trabalhando nisso, a gente precisa aprimorar método e registro, porque hoje, ainda tem muita coisa que toco de ouvido, então vou lá, toco de ouvido, tem um caso, aí na hora de registrar não registro exatamente, aí passa quinze dias, eu preciso lembrar aquele caso, então né, precisamos melhorar métodos, pra poder multiplicar mais e registro, que daí a gente vai poder entregar melhor”. (Entrevistado 15).

Já o cliente percebe uma carência de aprimoramento de método no que se refere a receber do consultor algo mais concreto, algum registro documentado, algo além do que foi tratado verbalmente, conforme pode ser visualizado na seguinte colocação:

“Algo que os consultores sempre me deixam a desejar: eu nunca recebi um relatório por escrito, eu sempre recebi tudo na boca a boca... eles não me mandam, eles não me entregam isso e isso é muito chato, eu acho que de repente se eu recebesse relatórios e tivesse uma comunicação por escrito talvez...”. (Entrevistado 1).

Outra possibilidade de melhoria indicada pelo cliente aponta para uma necessidade de o consultor externo buscar um maior aprofundamento sobre a cultura da empresa que está atendendo, explorar o que acontece no dia a dia, aquilo que nem sempre é plausível de ser dito, mas possível de ser percebido a partir de uma proximidade maior.

Cabe ressaltar que o consultor nunca sabe o suficiente sobre a cultura e as situações particulares da organização, desta forma “alguém só pode ajudar um sistema humano a se ajudar” (Schein, 2008, p. 21), contudo as práticas de gestão de pessoas geralmente criam e definem a cultura organizacional. Processo de seleção de pessoas, desenvolvimento e crescimento de carreira, avaliação de desempenho, políticas organizacionais, planejamento sucessório, entre outros, obviamente geram influência na organização. (ULRICH; ARÁOZ, 2015). Em função deste impacto, o seguinte trecho foi destacado: *“...conhecer melhor, entender melhor, onde tá botando o pé, entendeu? Contribuiria muito mais”*. (Entrevistado 11).

Ao encontro disso, a subcategoria oferecer serviços customizados faz menção à necessidade, por parte das organizações, de receber um serviço de consultoria personalizado e que atenda as reais carências da empresa. Isto pode ser percebido na seguinte fala:

“...outra coisa que a gente sempre espera é um consultor que consiga customizar, tem muita coisa pronta que eles chegam e aplicam tudo igual e isso não serve, às vezes até pode ter um objetivo igual, mas a forma que funciona em uma empresa não necessariamente vai funcionar na outra”. (Entrevistado 7).

Esta dificuldade enfrentada pelo consultor, segundo Schein (2008), está relacionada a como se dá o entendimento em relação ao seu verdadeiro papel e a como conduzir para que sua atuação realmente atenda a necessidade do cliente. É necessário um enorme cuidado, pois empresas de consultoria são negócios que

precisam sobreviver financeiramente e podem incorrer no erro de oferecer aos clientes produtos e serviços que traga maior retorno financeiro somente em benefício próprio. Desta forma, se a consultoria se transformar em um negócio focado em venda de produtos especializados ou de programas formais a serem implementados sem levar em consideração o contexto em que serão inseridos e a real necessidade destes, estará deixando de lado o seu propósito que é estabelecer uma verdadeira relação de ajuda através de um relacionamento que permita os clientes assumir os seus problemas e tomar decisões conscientes sobre qualquer assunto, inclusive contratar ou não os serviços de uma determinada consultoria.

Por fim, a subcategoria profissionalismo está relacionada ao que se chama de comportamento ético, ou simplesmente ética, que vem a ser a integridade pessoal, o respeito pelos outros e pelo bem comum, a responsabilidade por tudo o que está propondo ou com o que está interagindo. (HUMBERG, 2011).

Sob o ponto de vista do consultor, o profissionalismo está relacionado à capacidade de reconhecer os próprios limites, de se dar conta e assumir que não estará preparado para atender a todos os tipos de demandas que surgirem. Trata-se de um exercício de humildade, renúncia e responsabilidade se dar conta desta limitação, o que pode ser observado na citação:

“Mas aí que tá, a gente precisa ter essa consciência, porque a gente é procurado por coisas que a gente não tem competência de dar conta, ou a gente não tem competência técnica, não tem a experiência ou, às vezes, até uma competência emocional”. (Entrevistado 22).

Sob a ótica do cliente, o profissionalismo está vinculado à expectativa de o consultor ter a perspicácia de dizer o que precisa ser dito, de se expor, de correr riscos, mas não abrir mão de contextualizar para o cliente o que de fato precisa ser contextualizado, independentemente do nível de complexidade existente em torno da situação. O trecho a seguir ajuda ilustrar:

“Muitos consultores falam o que o cliente quer ouvir e não o que o cliente precisa ouvir, eu estou garantindo o meu recurso financeiro mensal e é o que interessa, só que não, o empresário finge que tá vendo mudança na empresa e o consultor tá fingindo que tá trabalhando e eu não acho isso correto”. (Entrevistado 5).

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo, existe a intenção de sumarizar os resultados encontrados na pesquisa, sinalizando quais os fatores constituem o papel do consultor externo na área de gestão pessoas.

Durante as entrevistas e a realização da análise de conteúdo foi possível identificar que o processo de construção do papel do consultor tem início no momento da escolha por direcionar a carreira para a área de consultoria. Esta escolha, em sua maioria, não acontece de maneira previamente planejada, mas sim vai se construindo ao longo do tempo em consequência de questões subjetivas como interesse pela área, valores pessoais, entre outros, e também por interferências externas como, por exemplo, identificar oportunidades no mercado de trabalho. (SAVICKAS, 2005; DUARTE et al., 2010).

Os clientes dos consultores são predominantemente as lideranças estratégicas, proprietários ou diretores das empresas onde possuem influência direta nas decisões estratégicas da organização, o que também foi sinalizado por Foguel (1985) e Block (2013). Os critérios utilizados pelos clientes para a escolha do consultor externo na área de gestão de pessoas, na maioria das vezes é a indicação que se dá através de pessoas da sua rede de contatos. Os beneficiados do processo de consultoria tendem a ser todos os colaboradores da empresa, em concordância com o que foi mencionado por Schein (2008).

As principais dificuldades identificadas tanto pelo consultor quanto pelo cliente no trabalho de consultoria são: primeiramente resistência a mudança, visto em Leite et al (2009), em seguida a realização de um diagnóstico preciso, citado por Block (2013), o alinhamento de expectativas, referido por Leite et al. (2009), lidar com conflitos, mencionado por Bichueti (2011) e estabelecer vínculo de confiança, apontado por Curle (2013). A dificuldade em lidar com as demissões que ocorrem durante o processo de consultoria foi destacada somente pelo cliente. Já as dificuldades em tratar com áreas despreparadas de recursos humanos nas empresas, observado por Mancia (2009) e lidar com o adoecimento psíquico de pessoas chave na organização, foram identificadas somente pelos consultores.

As facilidades de trabalhar com o consultor externo, percebidas por ambos, consultor e cliente, são: o conhecimento e a experiência vistos em Wooldridge (1997), Hodgkinson et al. (2006) e Leite et al. (2009), o olhar de fora que o consultor

leva para a empresa abordado por Block (2013), a confiança como facilitador do processo destacada por Fischer e Novelli (2008) e a imparcialidade do profissional diante das questões organizacionais abordada por Mancia et al. (2009). A facilidade de ter autonomia para gerenciar sua agenda e conciliar a atuação em consultoria com outras atividades foi destacada apenas pelo consultor. Somente os clientes perceberam as facilidades de celeridade, produtividade e redução de custos nos processos conduzidos pelos consultores.

Foi identificado na pesquisa que os consultores são percebidos como lideranças nas empresas, uma vez que, conforme citado por Cabral e Seminotti (2009), liderança é a capacidade de influenciar pessoas. Esta liderança também é percebida na medida em que o consultor facilita o aprendizado possibilitando o incremento de competências e o alcance do desenvolvimento organizacional (Senge, 1999). A liderança do consultor também é notada quando sua atuação está direcionada para inspirar a mudança (Levay, 2010), sendo um agente que promove a mudança organizacional.

Dentre as principais contribuições do trabalho do consultor, percebidas por eles mesmos e por seus clientes, estão o desenvolvimento de pessoas e equipe, a liderança relacionada à gestão da mudança, esta que pode ser considerada uma das principais atribuições e responsabilidades da função de consultoria, pois tudo que envolve a atuação de um consultor subentende a transformação de um comportamento, processo ou política, seja ele, individual, grupal ou organizacional (LEITE, et al., 2014).

A realização do diagnóstico, ao mesmo tempo em que é vista como uma dificuldade enfrentada geralmente no início de um processo de consultoria, uma vez estabelecida e acompanhada de propostas de soluções, é considerada uma significativa contribuição do consultor (BLOCK, 2013).

Os demais pontos de contribuição percebidos por ambos são: melhora de processos da área de gestão de pessoas, de acordo com Leite et al. (2014), melhora das relações e clima organizacional, visto em Tachizawa (2015) e auxílio em processos de sucessão.

Já o ponto de melhoria sobre o trabalho do consultor sinalizado com maior ênfase por ele mesmo e por seu cliente, está relacionado à necessidade de acompanhamento do processo de aprendizagem, o que também é descrito por Foguel (1985) e Stone et al. (2011).

O cliente percebe ainda, carência quanto à customização de serviços para as suas empresas e quanto ao consultor conhecer a cultura organizacional das mesmas, com maior profundidade, apontado por Schein (2008). O profissionalismo também é sinalizado no sentido de o consultor ter uma postura ética e assumir os riscos de “dizer para o cliente o que ele precisa ouvir”, conforme (HUMBERG, 2011).

Já o próprio consultor identifica como necessidade de melhoria em relação ao seu próprio trabalho, o aprimoramento de método e a apresentação de indicadores de resultados da sua atuação. Os resultados da pesquisa estão ilustrados no quadro abaixo.

Quadro 8 – Quadro síntese

(Continua)

Categorias	Subcategorias	Principais Achados	Autores
1. Levaram à carreira	1. Busca de recolocação no mercado; 2. Escolha como carreira; 3. Indicação; 4. Não foi uma escolha – aconteceu;	Geralmente a carreira não se dá por uma escolha – acontece, não ocorre de maneira previamente planejada, mas sim vai se construindo ao longo do tempo.	Super (1990); Savickas (2005); Inkson (2006); Duarte et al. (2010); Oliveira, Gomes (2014); Audibert, Teixeira (2015);
2. Critérios para a escolha do consultor	5. Conheceu em sala de aula; 6. Eventos ou palestras; 7. Experiência; 8. Trabalhos anteriores; 9. Indicação;	O principal critério adotado pelo cliente para a escolha do consultor externo na área de gestão de pessoas é a indicação que se dá através de alguém da sua rede de contatos.	
3. Clientes no processo de consultoria	10. Liderança estratégica; 11. Liderança intermediária; 12. Área de recursos humanos;	São predominantemente as lideranças estratégicas, proprietários ou diretores das empresas onde possuem influência direta nas decisões estratégicas da organização.	Foguel (1985); Schein (2008); Block (2013);
4. Beneficiados do trabalho do consultor externo	13. Pessoas envolvidas diretamente no processo; 14. Todos os colaboradores da empresa;	Tendem a ser todos os colaboradores da empresa, mesmo não participando diretamente do processo de consultoria, as consequências do trabalho se refletem em todos.	Schein (2008);
5. Facilidades do trabalho com consultoria	15. Autonomia; 16. Celeridade e produtividade ao processo; 17. Confiança como facilitador do processo; 18. Conhecimento e experiência; 19. Custos; 20. Imparcialidade; 21. Olhar de fora; 22. Ter com quem contar;	As facilidades mais percebidas são o conhecimento e a experiência do consultor que contribuem para melhores propostas de soluções, o olhar de fora que o consultor leva para a empresa sem estar influenciado pela cultura ou pessoas da organização, a confiança como facilitador do processo que é consequência da relação entre consultor e cliente e a imparcialidade do profissional diante das questões organizacionais.	Bachmann (2001); Sato (2003); Hodgkinson et al. (2006); Braga et al. (2008); Schein (2008); Leite et al. (2009); Mancia et al. (2009); Block (2013); Fischer e Novelli (2008);

(Conclusão)

6. Dificuldades do trabalho com consultoria	23. Alinhamento de expectativas; 24. Demissões; 25. Diagnóstico preciso; 26. Estabelecer vínculo de confiança; 27. Lidar com conflitos; 28. Resistência à mudança; 29. Adoecimento psíquico de pessoas chave na organização; 30. RH pouco estratégico;	As principais dificuldades são a resistência do cliente à mudança, a realização de um diagnóstico preciso, pois na maioria das vezes as reais necessidades não são facilmente identificadas, o alinhamento de expectativas entre o cliente e o consultor, lidar com conflitos de diferentes naturezas que ocorrem na empresa durante o processo de consultoria e estabelecer vínculo de confiança que possibilite que questões mais delicadas sejam trabalhadas.	Kurb (1980); Foguel (1985); Block (2001); Kruglanski, Higgins, Capozza (2007); Schein (2008); Fischer, Novelli (2008); Leite et al. (2009); Mancia (2009); Bichueti (2011); Borges, Marques (2011); Block (2013); Curle (2013); Nery, Neiva (2015);
7. Liderança	31. Consultor é líder; 32. Liderança é influencia; 33. Liderança facilitadora do aprendizado; 34. Liderança inspira a mudança;	Os consultores são percebidos como lideranças nas empresas, uma vez que liderança é a capacidade de influenciar pessoas. A liderança também é evidenciada na medida em que o consultor facilita o aprendizado possibilitando o incremento de competências e o alcance do desenvolvimento organizacional e também quando atua como um agente que promove a mudança nas empresas.	Senge (1999); Gomes et al. (2000); Weick (2001) Goleman et al (2002); Fagundes (2007); Charam (2008); Cabral, Seminotti (2009); Levay (2010); Rugg-Gunn (2011); Dhladhla (2011); Posner, Kouzes (2013); Goleman (2015); Ulrich, Aráoz (2015);
8. Contribuições do trabalho com consultoria	35. Diagnóstico e proposta de solução; 36. Desenvolvimento de pessoas e equipes; 37. Melhorias de processo 38. Gestão da mudança; 39. Sucessão; 40. Melhoria das relações e clima organizacional;	As contribuições identificadas com maior ênfase são o conhecimento e a experiência dos profissionais de consultoria direcionados para o desenvolvimento de pessoas e equipes, a liderança do consultor relacionada à gestão da mudança nas organizações e a realização de diagnóstico acompanhado de proposta de soluções.	Foguel (1985); Wooldridge (1997); Schein (1998); Senge (1999); Fincham et al. (2008); Leite et al. (2014);
9. Melhorias do trabalho da consultoria	41. Acompanhamento do processo de aprendizagem; 42. Apresentar indicadores de resultado do próprio trabalho; 43. Aprimoramento de método; 44. Conhecer a cultura organizacional com maior profundidade; 45. Oferecer serviços customizados; 46. Profissionalismo.	As sugestões de melhorias apontadas com destaque são a necessidade de existência de um maior acompanhamento por parte do consultor durante o processo de aprendizagem do cliente, oferecer serviços customizados às empresas, aprimorar o método utilizado na interação com o cliente e apresentar indicadores de resultados do próprio trabalho.	Foguel (1985); Schein (2008); Humberg (2011). Stone et al. (2011);

Fonte: Elaborado pela autora.

Estes resultados podem contribuir para que exista uma melhor interação entre consultor e cliente, uma vez que oportuniza para ambos conhecer melhor as expectativas de contribuição sobre o trabalho do consultor, bem como possíveis dificuldades, facilidades e possibilidades de melhoria que podem surgir durante o processo. O maior conhecimento e informação sobre estes pontos podem corroborar para que se estabeleça uma relação mais fluida e produtiva nos trabalhos com consultoria externa em gestão de pessoas.

Neste sentido, é possível apresentar um conjunto de recomendações práticas, decorrentes dos resultados analisados, aos consultores e às organizações contratantes dos mesmos, visando com isto, maior êxito para ambos.

Aos clientes sugere-se ampliar o conhecimento através de pesquisa em livros, artigos, sites especializados e entidades de classe sobre a atuação do consultor externo em gestão de pessoas e como este poderá contribuir com a sua empresa. Conduzir de forma clara a contratação do que espera do consultor contratado, no espectro amplo e estrito de suas competências e também entender as responsabilidades que terá que assumir para que o processo tenha efetivo sucesso.

Ao decidir por iniciar o trabalho, orienta-se ao cliente lançar mão da sua rede de contatos, pois a indicação advinda de pessoas que conhecem e validam o trabalho do consultor tende a ser a melhor forma de recrutamento.

Outra sugestão é se preparar para mudança, no sentido de estar aberto ao novo, ter consciência de que surgirão dificuldades e que muitos esforços precisarão ser envidados até que se alcance os resultados esperados.

Aos consultores recomenda-se buscar abrangência de conhecimento conceitual e aplicado no que tange as diversas áreas de uma organização, ampliando seu entendimento sobre gestão e negócios como um todo. A busca por formação acadêmica e constante atualização técnica-profissional é fundamental para esta atuação.

Ao consultor recomenda-se ainda aprofundar os estudos sobre a temática da liderança, uma vez que ao assumir o papel de consultor identificou-se intrínseca a capacidade de influenciar pessoas, o que conseqüentemente deve envolver o comprometimento com o conteúdo e a forma com que irá interagir com cada cliente, bem como a maneira com que irá interferir enquanto um agente que inspira a mudança organizacional. Nesta mesma linha, o investimento no seu

autoconhecimento e competências do domínio social são chaves para maior capacidade de liderança e de influência.

Respeitar a individualidade de cada organização, aprofundar o máximo possível o entendimento da cultura em questão e das necessidades diagnosticadas, permitirá, por fim, que o consultor, ofereça serviços e soluções que de fato atendam às demandas inicialmente contratadas com cada organização.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, serão apresentadas as considerações finais desta pesquisa, perpassando pelos objetivos propostos para este estudo, em seguida serão expostas as contribuições e limitações do mesmo e por fim, as possibilidades de pesquisas futuras.

Respondendo ao objetivo geral da pesquisa, analisar a partir da percepção dos consultores e dos clientes qual o papel do consultor externo na área de gestão de pessoas em empresas de diferentes segmentos no Rio Grande do Sul, neste sentido, foi possível identificar na percepção do próprio consultor e dos seus clientes as dificuldades, facilidades, contribuições e a influência como liderança que perpassam o papel do consultor.

Na pesquisa empírica, foi possível identificar desde como se deu a construção dos aspectos que levaram à carreira de consultor até o mapeamento de possibilidades de melhoria na atuação deste profissional.

Os resultados demonstraram muitos pontos considerados importantes para o papel do consultor, dentre eles, os que foram sinalizados com maior ênfase são o conhecimento e experiência do mesmo na área de gestão de pessoas e sobre a dinâmica organizacional como um todo, o alinhamento de expectativas entre o que o cliente busca e o que o consultor irá entregar, a realização de um diagnóstico preciso acompanhado de proposta de solução, gestão da mudança, desenvolvimento de pessoas e equipes e “olhar de fora”, no sentido de não estar envolvido pela cultura organizacional, podendo assim abrir espaço para o novo.

Quanto aos objetivos específicos, foi possível entender que a carreira do consultor externo na área de gestão de pessoas se dá geralmente pelo o que a teoria denomina de carreira proteana, ou seja, a partir dos próprios valores, o indivíduo de maneira autônoma, pode escolher como irá responder às demandas do contexto externo.

Estando estabelecida a carreira enquanto consultor, os clientes costumam ser as lideranças estratégicas, pois estes tendem a ter a responsabilidade pela busca de melhores resultados e conseqüente se envolvem mais com o processo de consultoria.

Em relação às principais dificuldades, destacou-se a resistência à mudança, a realização de um diagnóstico preciso, o alinhamento de expectativas, lidar com

conflitos e estabelecer vínculo de confiança. Quanto às facilidades, foram constatados o conhecimento e a experiência do consultor, o olhar de fora que o mesmo leva para a empresa, a imparcialidade do profissional diante das questões organizacionais e a confiança, pois uma vez que foi instaurada, deixa de ser uma dificuldade e passa a ser um facilitador do processo.

A pesquisa também oportunizou sinalizar as contribuições do trabalho do consultor externo na área de gestão de pessoas, bem como as melhorias que podem ser implementadas na sua atuação. As contribuições observadas com maior ênfase estão relacionadas à gestão da mudança, que por sua vez emerge da realização de um diagnóstico preciso e das propostas de soluções para as questões identificadas no mesmo. Estas propostas estão baseadas no conhecimento e experiência do consultor que por essência tende a dar especial atenção ao desenvolvimento de pessoas. As oportunidades de melhorias sobre o trabalho do consultor estão relacionadas à realização de um maior acompanhamento do processo de aprendizagem do cliente, pois este envolve uma grande complexidade, a customização do serviço de consultoria de acordo com as necessidades peculiares de cada cliente e o profissionalismo no que tange ser transparente e honesto com o cliente ao abordar assuntos delicados.

Quanto ao objetivo de verificar se o consultor organizacional externo exerce liderança e gera influência nas empresas, foi possível identificar que sim, inclusive os resultados da pesquisa apontam significativa influência deste profissional sobre pessoas da organização em diferentes contextos. A liderança também é percebida ao facilitar o aprendizado e ao inspirar a mudança, ou seja, à medida que gera impacto para o ambiente organizacional.

Dentre as limitações do estudo pode-se apontar que na análise dos resultados não foi realizada a comparação entre as respostas do consultor e do seu respectivo cliente.

As contribuições da pesquisa podem ser divididas em:

a) Contribuições para a academia: mesmo que o tema sobre consultoria já tenha sido explorado em muitos estudos, o assunto focado na área de gestão de pessoas e especialmente vinculado à liderança ainda é pouco explorado, como pode ser visto na pesquisa na base de dados.

b) Contribuições para os profissionais da área de consultoria em gestão de pessoas e para os clientes que contratam estes profissionais ou que pretendem

contratar: devido ao crescimento de consultorias na área de gestão de pessoas, a presente pesquisa pode contribuir por um lado, para que os profissionais que atuam neste segmento tenham mais informação sobre o que é esperado do seu trabalho, bem como as possibilidades de melhorias em relação a sua atuação e por outro, para que as empresas que contratam as consultorias tenham maior clareza sobre o papel do consultor externo e quais as possíveis contribuições deste trabalho nas organizações.

Quanto à possibilidade de pesquisas futuras, sugere-se a realização de estudo quantitativo que possa englobar também a percepção de todos os colaboradores das empresas participantes sobre o papel e também o impacto do trabalho do consultor em suas áreas e empresa, além de a pesquisa poder abranger outros estados do Brasil.

Referente à contribuição da pesquisa para a vida profissional e pessoal da pesquisadora, lembro que quando participei o processo seletivo para este mestrado, há mais de dois anos atrás, entreguei um plano de intecção de estudos e lá referi que um dos motivos pelo qual estava buscando este curso poderia ser traduzido por uma frase do Gandhi “*seja a mudança que você quer ver no mundo*”. Poder estudar a fundo o tema que hoje norteia minha carreira profissional e pelo qual tenho muito amor, permitiu a construção de aprendizados que levarei para a vida toda. Sei que o conhecimento é inesgotável e que este, mais uma vez é só o começo, porém cabe ressaltar que o mestrado profissional se configurou como um processo de transformação que impulsionou o meu desenvolvimento e a ampliação das minhas competências profissionais e pessoais e ainda abriu portas para realização de muitos dos meus sonhos.

REFERÊNCIAS

ABIB, G. HOPPEN, N. O papel do consultor no processo de alinhamento estratégico. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, Setembro/Outubro, vol. 19, p. 584 – 605, 2015.

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith; GEWANDSZNAJDER, Fernando. **Método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2001.

AUDIBERT, Alyane; TEIXEIRA. **Marco Antônio Pereira. Escala de adaptabilidade de carreira: evidências de validade em universitários brasileiros**. Rev. bras. orientac. prof, São Paulo , v. 16, n. 1, p. 83-93, jun. 2015.

BACHMANN, R. Trust. **Power and Control in Trans-Organizational Relations**. Faculty of Economics, University of Groningen, p. 337-365, 2001.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARNES, B. K., SCOTT, B. **The influential internal consultant**. Industrial and Commercial Training, vol. 44, p. 408 – 415, 2012.

BATTILANA, J., CASCIARO, T. **Overcoming Resistance to Organizational Change: Strong Ties and Affective Cooptation**. Management Science, 59(4), 819-836, 2013.

BICHUETTI, J. L. **Gestão de pessoas não é com o RH**. Harvard Business Review, fevereiro, 2011 – p. 21 - 33.

BITENCOURT, Cláudia C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, v. 44, n. 1, p. 58-69, 2004.

BLOCK, Peter. **Consultoria Infalível: Um guia prático, inspirador e estratégico**. São Paulo: M. Books do Brasil Editora, 2013.

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

BORGES, Guimarães, R. S. MARQUES, A. L. Gestão da mudança: uma alternativa para avaliação do impacto da mudança organizacional. **Revista de Administração FACES Journal**, Vol. 10, p. 95-113, 2011.

BRAGA, L.; MATTOS, P. L.; SOUZA, B. C. **Formação de Redes de Consultoria Organizacional: o lugar especial dos fatores relacionais**. Cadernos EBAPE.BR, v. 6, n. 4, art. 2, p. 1-17, 2008.

BARSANO, P. R. **Ética profissional**. Érica, São Paulo, 2014.

CABRAL, P. M. F.; SEMINOTTI, N. **A Dimensão Coletiva da Liderança**. Caderno IHU Ideias – UNISINOS. São Leopoldo, ano 7, n. 120, 2009.

CABRAL, P. M. F.; SEMINOTTI, N. **Competências de Liderança e Competências Gerenciais: um Olhar Dialógico**. São Paulo, ANPAD, 2009.

CHARAN, Ran. **O líder criador de líderes**. 5 ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2008.

CHARAN, R. DROTTER, S. NOEL, j. **Pipeline de liderança: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo**. São Paulo: Elsevier, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. Barueri: Editora Manole, 2014.

CURLE, Adam. **Planejamento educacional: função do consultor**. Cadernos de Pesquisa, n. 10, p. 56-66, 2013.

DERUE D. S.; ASHFORD, S. J. **Who will lead and who will follow? a social process of leadership identity construction in organizations**. Academy of Management Review v.35, n.4, p. 627 - 647, 2010.

DHLADHLA, Thamsanqa John. **The influence of leader behaviour, psychological empowerment, job satisfaction, and organizational commitment on turnover intention**. Tese de Doutorado. University of Stellenbosch, 2011.

DONADONE, J. C. **"Os hunos já chegaram!"**: dinâmica organizacional, difusão de conceitos gerenciais e atuação das consultorias. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

DUARTE, M. E. LASSANCE, M. C. P., SAVICKAS, M. L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J. P., Vianen, A. E. M. **A construção da vida: Um novo paradigma para entender a carreira no século XXI**. Revista Interamericana de Psicologia, 44(2), 392-406, 2010.

FAGUNDES, Patrícia M. **Desenvolvimento de competências coletivas de liderança e gestão: uma compreensão sistêmico-complexa sobre o processo e organização grupal**. 2007. 146 f. Dissertação (Doutorado em Psicologia) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2007.

FAGUNDES, Patrícia Martins. **O desenvolvimento gerencial como instrumento para a formação de lideranças organizacionais: possibilidades e limitações**. Dissertação de Mestrado em Administração. Rio de Janeiro: PUC-RIO/UNISINOS, 1999.

FISCHER, Rosa Maria; NOVELLI, José Gaspar Nayme. **Confiança como Fator de Redução da Vulnerabilidade Humana no Ambiente de Trabalho**. RAE, VOL. 48, Nº2, ABR./JUN. 2008.

FINCHAM, R. CLARK, T. HANDLEY, K. STURDY, A. **Configuring expert knowledge: the consultant as sector specialist.** Journal of Organizational Behavior, Vol. 29 (8), p.1145 – 1160, 2008.

FOGUEL, Sérgio. **Desenvolvimento e deterioração organizacional.** São Paulo: Atlas, 1985.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.; MCKEE, A. **Os novos líderes: a inteligência emocional nas organizações.** Lisboa: Gradiva, 2002.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

GOMES, A. D.; CARDOSO, L.; CARVALHO, C. **Discurso de Liderança: o que faz sentido faz-se.** Psychologica, v. 23, p. 7-36, 2000.

GONSALVES, E.P. **Iniciação à pesquisa cinética.** Campinas, São Paulo: Alínea, 2001.

GRIMA, F. TREPÓ, G. **Internal consultants: Why do clients use them and for what benefits?** European management journal, vol. 29 p.144 -154, 2011.

HALL, D. T. **Careers in and out of organizations.** London, Sage Publications, 2002.

HODGKINSON, G. P. WHITTINGTIN, R. JOHNSON, G. SCHWARZ, M. **The Role of Strategy Workshops in Strategy Development Processes: Formality, Communication, Co-ordination and Inclusion.** Elsevier, vol. 39, p. 479 – 496, 2006.

HUMBERG, Mario Ernesto. **Ética organizacional e relações públicas.** Revista Organicom, v. 5, n. 8, 2011.

IBCO, Instituto Brasileiro dos Consultores de Organização. São Paulo, [s.d]. Disponível em: <http://www.ibco.org.br/conteudo.asp?cod_conteudo=11>. Acesso em: 10 abr. 2016.

INKSON, K. **Understanding careers: the metaphors of working lives.** Thousand Oaks: SAGE, 2006.

KRUGLANSKI, A. P., A., HIGGINS, E., & CAPOZZA, D. (2007). **“On the move” or “staying put”: Locomotion, need for closure, and reactions to organizational change.** Journal of Applied Social Psychology, 37(6), 1305-1340.

KURB. M. **Consultoria – um guia para profissão.** Genebra: Repartição internacional do trabalho. Rio de Janeiro: Interamericana, 1980.

- LEITE, L. A. M. C. CARVALHO, I. V., OLIVEIRA, J. L. C. R. ROHM, R. H. **Consultoria em gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
- LIMA, S. M. V., BRESSAN, C. L. **Mudança Organizacional**: uma introdução. In S. M. V. Lima (Ed.), *Mudança Organizacional: teoria e gestão*. Rio de Janeiro, FGV, (p. 17-63), 2003.
- LINES, R. **The Structure and Function of Attitudes Toward Organizational Change**. *Human Resource Development Review*, 4, 8-32, 2005.
- LUHMANN, N. *Confianza*. **Barcelona**: Anthropos; México: Universidad Iberoamericana; Santiago do Chile: Instituto de Sociologia. Pontificia Universidad Católica de Chile, 1996.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MANCIA, Lídia Tassini; ALBERTON, Diego Marocco; BORBA, Paula Martyl. **O papel do consultor interno de recursos humanos**. Anpad, São Paulo, 2009.
- MERRIAM, S. B. **Qualitative research in practice**: exemples for discussion and analysis. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.
- MESSIAS, F. MENDES, J. MONTEIRO, I. **O impacto da liderança no bem-estar dos colaboradores—o papel dos líderes e dos gestores na construção de modelos que promovam o bem-estar psicológico no trabalho**. *Dos Algarves: A Multidisciplinary e-Journal*, nº 22, p. 59 – 75, 2013.
- MOCSÁNYI, Dino. SITA, Maurício. **Consultoria Empresarial: Métodos e cases dos campeões**. São Paulo: Editora Ser Mais, 2013.
- NASCIMENTO, N. **A arte de lidar com os outros**. São Paulo: Melhor Gestão de Pessoas, fevereiro, 2015 – p. 6.
- NERY, V. F., NEIVA, E. R. **Variáveis de Contexto e Respostas à Mudança Organizacional**: Testando o Papel Mediador das Atitudes. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*. Vol. 31 n. 2, pp. 259-268, Abr - Jun 2015.
- NEWELL, S., SWAN, J. **Trust and inter-organizational networking**. *Human Relations*. 53, 10, 1287-1328, 2000.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Manual de consultoria empresarial**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2001.
- OLIVEIRA, Manoela Ziebell de; GOMES, William Barbosa. **Estilos reflexivos e atitudes de carreira proteana e sem fronteiras nas organizações**

contemporâneas brasileiras. Rev. Psicol. Organ. Trab., Florianópolis, v. 14, n. 1, p. 105-118, mar. 2014.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica:** projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. 2. Ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

POSNER, Barry; KOUZES, James. **O Desafio da liderança:** como aperfeiçoar sua capacidade de liderar. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

PUTNAM, Robert D. **Comunidade e democracia:** a experiência da Itália moderna. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1996. 260p.

RUGG-GUNN, Mike. **Why Charismatic Leaders are not always the answer...** Human Asset Development International Limited. HADIL. UK, 2011.

SANTOS, J. N., NEIVA, E. R., & ANDRADE-MELO, E. A. **Relação entre clima organizacional, percepção de mudança organizacional e satisfação do cliente.** Psicologia: Teoria e Pesquisa, 29, 31-39, 2013.

SATO, C. T. **Gestão baseada em relações de confiança.** RAE-eletrônica, Volume 2, Número 1, jan-jun/2003.

SAVICKAS, M. L. **The theory and practice of career construction.** In S. D. Brown & R. W. Lent (Eds.), Career development and counselling: Putting theory and research to work (pp. 42-70). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2005.

SCHEIN, Edgar H. **Process Consultation Revisited:** building the Helping Relationship. Reading Mass: Addison-Wesley / Longman, 1998.

SCHEIN, Edgar H. **Princípios da consultoria de processos:** para construir relações que transformam. São Paulo: Editora Peirópolis, 2008.

SENGE, Peter M. **A Quinta disciplina.** Arte, Teoria e Prática da Organização de Aprendizagem. São Paulo. Best Seller, 1999.

SILVA, C. R., GOBBI, B. C, SIMÃO, A. A. **O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa:** descrição e aplicação do método. Organizações Rurais & Agroindustriais, v. 7, n. 1, p. 70-81, 2005.

SUPER, D. E. **A life-span, life-space approach to career development.** In D. Brown & L. Brooks (Eds.), Career choice and development. Applying contemporary theories to practice (2nd ed., pp. 197-261). San Francisco: Jossey Bass, 1990.

STONE, D., PATTON, B., HEEN, S. **Conversas difíceis:** como argumentar sobre questões importantes. Rio de Janeiro. Elsevier, 2011.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão com pessoas:** uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Editora FGV, 2015.

TONET, H. C., BITTENCOURT, R. R., COSTA, M.E. B., FERRAZ, V. N. **Liderança e gestão de pessoas em ambientes competitivos**. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2012.

ULRICH, D. ARÁOZ, C. F. **Liderança e pessoas**. São Paulo: HSM Editora, 2015.

WEICK, K. **A liderança como confirmação da dúvida**. In: BENNIS, W. et al. O futuro da liderança. São Paulo: Futura, p. 106 - 118, 2001.

WOOD, Thomaz Jr. DE PAULA, Ana Paula P. **Empresas de consultoria no Brasil: um estudo múltiplo de casos**. EAESP/FGV/NPP: Relatório de Pesquisa, 2004.

WOODRIDGE, A. **Survey**: The advice business. The Economist, March 22, pp. s1-s22, 1997.

ANEXO A – PESQUISA DA LITERATURA EM BANCO DE DADOS

The screenshot shows the CAPES Portal search interface. The search criteria are: "Qualquer" (All) "contém" (contains) "consultor externo" AND "Qualquer" (All) "contém" (contains) "area de gestão de pessoas". The search results show 72 items for "Portal de Periódicos". The first result is an article titled "The consultant's role in the strategic alignment process: O papel do consultor no processo de alinhamento estratégico. (Clinical report)" by Abib, Gustavo; Hoppen, Norberto, published in RAC - Revista de Administração Contemporânea, 2015.

The screenshot shows the CAPES Portal search interface with updated search criteria: "Qualquer" (All) "contém" (contains) "consultor externo" AND "Qualquer" (All) "contém" (contains) "recursos humanos". The search results show 25 items for "Portal de Periódicos". The first result is an article titled "Semblanza del CACECA. (CERTIFICACION PROFESIONAL)" by Avalos Lira, Eduardo, published in Revista Contaduría Pública, April, 2010, Vol.5(4), p.42(5) by Cengage Learning, Inc. The article discusses the role of a consultant in Chile and Argentina.

Biblioteca Unisinos - Pesq... Pesquisa avançada: EBSC... Portal.periodicos.CAPES

web.b.ebscohost.com/ehost/search/advanced?sid=dfd4950b-5143-4ab2-ae9c-068a2875394e%40sessionmgr104&vid=58&hid=116

Nova pesquisa Publicações Termos do assunto Referências citadas Mais

Registar-se Pasta Preferências Idiomas Ajuda Sair

Pesquisando: Academic Search Complete Escolher bases de dados

EBSCOhost "consulor externo" Selecionar um camp... Pesquisar Criar Alerta Limpar

AND recursos humanos Selecionar um camp...

AND Selecionar um camp... + -

Pesquisa básica Pesquisa avançada Histórico de pesquisa

Não foram encontrados resultados.

Opções de pesquisa

Redefinir

Pesquisar modos e expansores

Modos de pesquisa

- Booleano/Frase
- Localizar todos os meus termos de pesquisa
- Localizar qualquer um dos meus termos de pesquisa
- Pesquisa SmartText [Dica](#)

Aplicar palavras relacionadas

Pesquisar também no texto completo dos artigos

Aplicar assuntos equivalentes

Limitar resultados:

Texto completo

Revistas acadêmicas (analisadas por especialistas)

Referências disponíveis

Data de publicação

Mês Ano - Mês Ano

18:50 27/04/2017

Arquivo Editar Exibir Histórico Favoritos Ferramentas Ajuda

Biblioteca Unisinos - Pesq... IAH Interface de pesquisa ...

www.scielo.org/cgi-bin/wsis.exe/applications/scielo-org/iah/

Nota Legal

Scielo Scientific Electronic Library Online

home » IAH

Base de dados : article

Pesquisa : consulor externo [Todos os indices] and area de gestão de pessoas [Todos os indices]

Referências encontradas : 0

Refinar a pesquisa

Base de dados : article Formulário avançado

Pesquisar por : Formulário livre Formulário básico

	Pesquisar	no campo	
1	consulor externo	Todos os indices	Índice
2	and area de gestão de pessoas	Todos os indices	Índice
3	and	Todos os indices	Índice

config limpa pesquisa

Search engine: IAH powered by WWWISIS

BIREME/OPAS/OMS - Centro Latino-Americano e do Caribe de Informação em Ciências da Saúde

23:26 16/02/2016

Biblioteca Unisinos - Pesq... Portal periódicos CAPES Pesquisa | SciELO

search.scielo.org/?lang=pt

ESPAÑOL ENGLISH

SciELO
Scientific Electronic Library Online

Buscar artigos

consultor externo × Todos os índices ▼ **Buscar** 🔍

× AND ▼ recursos humanos × Todos os índices ▼

Adicionar outro campo +

Não foram encontrados documentos para sua pesquisa

Histórico de busca

SciELO - Scientific Electronic Library Online
Av. Onze de Junho, 269 - Via Clementino 04041-050 São Paulo SP - Brasil
Tel.: (55 11) 5083-3639 - Email: scielo@sciELO.org

FAPESP CNPq FAPESP

19:00 27/04/2017

Portal pe... Portal pe... Pesquisa Emerald... Lista de r... Biblioteca... Pesquisa... Resultad... Consultor... Pessoa 1

web.a.ebscohost.com/ehost/search/advanced?sid=695c24ab-fa9e-499b-820b-cd064f4f8abc%640sessionmgr40088&vid=58&hid=4209

Nova pesquisa Assuntos Publicações Informações da empresa Mais

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS

Pesquisando: Academic Search Complete, Exibir tudo | Escolher bases de dados

*consultor externo Selecionar um camp... **Pesquisar** **Criar Alerta** **Limpar** ?

AND *gestão de pessoas Selecionar um camp...
AND Selecionar um camp... + -

Pesquisa básica Pesquisa avançada Histórico de pesquisa

Não foram encontrados resultados.
Nota: os resultados podem ser encontrados usando a Pesquisa SmartText.

Opções de pesquisa Redefinir

Pesquisar modos e expansores

Modos de pesquisa

- Booleano/Frase
- Localizar todos os meus termos de pesquisa
- Localizar qualquer um dos meus termos de pesquisa
- Pesquisa SmartText [Dica](#)

Aplicar palavras relacionadas

- Pesquisar também no texto completo dos artigos
- Pesquisar assuntos relacionados

Limitar resultados:

Texto completo

- Texto completo

Revistas acadêmicas (analisadas por especialistas)

-

Publicação

Referências disponíveis

-

Data de publicação

Mês ▼ Ano ▼ - Mês ▼ Ano ▼

Visualização rápida da imagem

-

Iniciador Pesquisa avançada zuleka.docx - Micr...

17:21

The screenshot shows the CAPES Periodicals Portal search page. The browser address bar displays the URL: www.periodicos-capes.gov.br/az101/periodicos.capes.gov.br/index.php?option=com_pmetabusca&mn=88&mm=88&type=ml&. The page header includes navigation links like "Arquivo", "Editar", "Epub", "Histórico", "Favoritos", "Ferramentas", and "Ajuda". The main content area features a search form with two input fields containing "external consultant" and "people management", both with "Qualquer" dropdowns and "contém" operators. The search is set to "AND" mode. On the right, there are filters for "Data de publicação", "Tipo de material", "Idioma", "Data Inicial", and "Data Final". Below the search form are buttons for "Buscar", "Clear", and "Busca simples". The results section shows "Resultados de 1 - 10 para 29 para Portal de Periódicos" and a list of search results, including one titled "Measuring the Inmeasurable: a technological solution to change visibility in OI" by Alexis Assimakopoulos.

The screenshot shows the Scielo.org search interface. The browser address bar displays the URL: www.scielo.org/cgi-bin/wis/ese/applications/scielo-org/iah/. The page features the Scielo logo and the text "Scientific Electronic Library Online". Below the logo, there is a search summary: "Base de dados : article", "Pesquisa : external consultant [Todos os indices] and people management [Todos os indices]", and "Referências encontradas : 0". The "Refinar a pesquisa" section shows a table with search criteria: "external consultant" and "people management" under the "Pesquisar" column, and "no campo" and "Todos os indices" under the "no campo" column. There are buttons for "config", "limpa", and "pesquisa". At the bottom, it states "Search engine: IAH powered by WWWIS" and "BIREME/OPAS/OMS - Centro Latino-Americano e do Caribe de Informação em Ciências da Saúde".

Biblioteca Unisinos - Pesq... x Lista de resultados: "... x +

web.b.ebscohost.com/ehost/resultsadvanced?vid=5&sid=b2502357-fadc-4f02-a741-bc8dd1137eab%40sessionmgr103&bquery=(("ext... Pesquisar

O Firefox impediu que o plugin desatualizado "Adobe Flash" fosse executado em http://web.b.ebscohost.com. Continuar bloqueando Permitir...

Nova pesquisa Assuntos Publicações Informações da empresa Mais Registrar-se Pasta Preferências Idiomas Ajuda Sair

Pesquisando: **Academic Search Complete**, Exibir tudo | Escolher bases de dados

EBSCOhost "external consultancy" Selecionar um camp... Pesquisar Criar Alerta Limpar ?

AND "people management" Selecionar um camp...
AND Selecionar um camp... + -

Pesquisa básica Pesquisa avançada Histórico de pesquisa >

Refinar resultados Resultados da pesquisa: 1 - 1 de 1 Relevância Opções de página Compartilhar Recursos Adicionais >>

Pesquisa atual para

Booleano/Frase:
"external consultancy" AND
"people management"...

Limitadores
Texto completo

Limite para

Texto completo
 Referências disponíveis
 Revistas acadêmicas
(analisadas por especialistas)

1. **How HR made a difference at work.**
People Management. 1/14/2010, p34-34. 1p., Base de dados: Business Source Complete
Assuntos: Contracting out, Personnel management, Communication in organizations; Essex (England), England; First Data Corp.; Administration of Human Resource Programs (except Education, Public Health, and Veterans' Affairs Programs); Human Resources Consulting Services
Texto completo em HTML Texto completo do PDF (479KB)

Página: 1

FOOD AND NUTRITION BULLETIN

jea.

19:03 05/03/2017

Biblioteca Unisinos - Pesq... x Portal_periodicos.CAPES x +

www-periodicos-capes-gov-br.ez101.periodicos.capes.gov.br/?option=com_pmetabusca&Itemid=88&Itemid=88&type=m&metatlib=aHR0c... Pesquisar

Nova Busca Ajuda

Convidado(a) Meu Espaço Minha conta Identificação

Qualquer contém "consultor externo em gestão de p" AND
Qualquer contém "liderança"

Data de publicação: Qualquer ano
Tipo de material: Todos os itens
Idioma: Qualquer idioma
Data Inicial: Dia Mês Ano
Data Final: Dia Mês Ano

Selecione bases de dados para busca

Buscar Clear Busca simples

Expandir meus resultados
 Expandir meus resultados

0 Resultados para Portal de Periodicos

Suggestions:

- Make sure all words are spelled correctly.
- Try different keywords.
- Try more general keywords.

19:07 27/04/2017

Arquivo Editar Epêir Histórico Favoritos Ferramentas Ajuda

Biblioteca Unioinos - Pesq... iAH Interface de pesquisa ...

www.scielo.org/cgi-bin/wsis.exe/applications/scielo-org/iah/ Pesquisar

Nota Legal

SciELO
Scientific Electronic Library Online

home > iAH

Base de dados : **artice**
 Pesquisa : **consultor externo em gestão de pessoas [Todos os indices] and liderança [Todos os indices]**
 Referências encontradas : 0

Refinar a pesquisa

Base de dados : **artice** Formulário avançado
 Pesquisar por : Formulário livre Formulário básico

1 Pesquisar: no campo
 2 and
 3 and

Search engine: IAH powered by WWWISIS

BIREME/OPAS/OMS - Centro Latino-Americano e do Caribe de Informação em Ciências da Saúde

23:32
16/06/2016

Arquivo Editar Epêir Histórico Favoritos Ferramentas Ajuda

Biblioteca Unioinos - Pesq... Portal.periodicos.CAPES

www.periodicos-capes.gov.br/index.php?option=com_gmrtabusca&mn=88&sm=88&stipe=md Pesquisar

Nota Legal

PÁGINA INICIAL > BUSCA > BUSCAR ASSUNTO

Novo Busca

Convidado(a) Meu Espaço Minha conta Identificação Ajuda

Qualquer contém external consultant in people man AND
 Qualquer contém leadership

Data de publicação: Qualquer ano
 Tipo de material: Todos os itens
 Idioma: Qualquer idioma
 Data Inicial: Dia Mês Ano
 Data Final: Dia Mês Ano

Selecione bases de dados para busca

[Busca simples](#)

Personalize your results
 5 resultados para Portal de Periodicos Ordenado por: Relevância
 Mostrar somente Periódicos revisados por pares (3)

Expandir meus

Leadership competencies: a reference point for development and evaluation
 Margie Jantti ; Nick Greenhalgh
 Library Management, 2012, Vol.33(6/7), p.421-428 [Periódico]

20:55
16/06/2016

Biblioteca Unisinos - Pesq... Lista de resultados: "..."

web.b.ebscohost.com/ehost/resultsadvanced?vid=11&sid=b2502357-fadc-4f02-a741-bc8dd1137eab%40sessionmgr103&bbquery

O Firefox impediu que o plugin desatualizado "Adobe Flash" fosse executado em http://web.b.ebscohost.com.

Nova pesquisa Assuntos Publicações Informações da empresa Mais

Pesquisando: **Academic Search Complete**, Exibir tudo | Escolher bases de dados

external consultancy Selecionar um camp... Pesquisar Criar Alerta Limpar

AND "people management" Selecionar um camp...

AND "leadership" Selecionar um camp...

Resultados da pesquisa: 1 - 1 de 1

1. **HUMAN RESOURCES Conference Paper Abstracts.**

Academy of Management Annual Meeting Proceedings. 2010. p.1-65. 65p. DOI: 10.5465/AMBPP.2010.54503728... Base de dados: Business Source Complete

Assuntos: Human Resources Consulting Services; Administration of Human Resource Programs (except Education, Public Health, and Veterans' Affairs Programs); Professional and Management Development Training; Personnel management - Abstracts; Employee training - Abstracts; Organizational change - Abstracts; Labor turnover - Abstracts

Texto completo do PDF (568KB)

Página: 1

FOOD AND NUTRITION BULLETIN

Jea.

Arquivo Editar Espir Histórico Favoritos Ferramentas Ajuda

Biblioteca Unisinos - Pesq... IAH Interface de pesquisa...

www.scielo.org/cgi-bin/wais.exe/applications/scielo-org/iah/

Nota Legal

Scielo Scientific Electronic Library Online

home > IAH

Base de dados : article

Pesquisa : external consultant [Todos os índices] and leadership [Todos os índices]

Referências encontradas : 0

Refinar a pesquisa

Base de dados : article Formulário avançado

Pesquisar por : Formulário livre Formulário básico

Pesquisar

1 external consultant

2 and leadership

3 and

no campo

Todos os índices

Todos os índices

Todos os índices

Índice

Índice

Índice

config limpa pesquisa

Search engine: IAH powered by WWWISIS

BIREME/OPAS/OMS - Centro Latino-Americano e do Caribe de Informação em Ciências da Saúde

ANEXO B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Título da Pesquisa: “**PAPEL DO CONSULTOR EXTERNO DE GESTÃO DE PESSOAS: PERCEPÇÃO DO CONSULTOR E DO CLIENTE**”

Nome do Pesquisador: Zuleika Fernanda Rheiheimer

Nome do Orientador: Patrícia Martins Fagundes Cabral

1. **Natureza da pesquisa:** a(o) sra (sr.) está sendo convidada (o) a participar desta pesquisa que tem como finalidade investigar qual a percepção de consultores e clientes sobre o papel do consultor externo nas organizações na área de gestão de pessoas.

2. **Participantes da pesquisa:** 20 participantes serão entrevistados.

3. **Envolvimento na pesquisa:** ao participar deste estudo a (o) sra (sr) permitirá que o pesquisador colete dados através de entrevista, com perguntas elaboradas de acordo com o objetivo da pesquisa. A sra (sr.) tem liberdade de se recusar a participar e ainda se recusar a continuar participando em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer prejuízo para a sra (sr.) (...). Sempre que quiser poderá pedir mais informações sobre a pesquisa através do telefone do (a) pesquisador (a) do projeto.

4. **Sobre as entrevistas:** As entrevistas serão realizadas em local e horário a combinar.

5. **Riscos e desconforto:** a participação nesta pesquisa não infringe a normas legais e éticas. Os procedimentos adotados nesta pesquisa obedecem aos Critérios da Ética em Pesquisa com Seres Humanos conforme Resolução no. 196/96 do Conselho Nacional de Saúde. Nenhum dos procedimentos usados oferece riscos à sua dignidade.

6. **Confidencialidade:** todas as informações coletadas neste estudo são estritamente confidenciais. Somente a pesquisadora e sua orientadora terão conhecimento de sua identidade e nos comprometemos a mantê-la em sigilo ao publicar os resultados dessa pesquisa.

7. **Benefícios:** ao participar desta pesquisa a(o) sra (sr.) não terá nenhum benefício direto. Entretanto, esperamos que este estudo traga informações importantes sobre o papel do consultor externo nas organizações na área de gestão

de pessoas, de forma que o conhecimento que será construído a partir desta pesquisa possa contribuir para ajudar interessados a vencer os entraves identificados pela pesquisa, onde a pesquisadora se compromete a divulgar os resultados obtidos, respeitando-se o sigilo das informações coletadas, conforme previsto no item anterior.

8. **Pagamento:** a(o) sra (sr.) não terá nenhum tipo de despesa para participar desta pesquisa, bem como nada será pago por sua participação.

Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de forma livre para participar desta pesquisa. Portanto preencha, por favor, os itens que se seguem: Confiro que recebi cópia deste termo de consentimento, e autorizo a execução do trabalho de pesquisa e a divulgação dos dados obtidos neste estudo.

Obs: Não assine esse termo se ainda tiver dúvida a respeito.

CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto meu consentimento em participar da pesquisa.

Nome do Participante da Pesquisa

Assinatura do Participante da Pesquisa

Zuleika Fernanda Rheinheimer

Patrícia Martins Fagundes Cabral

Pesquisadora: Zuleika Fernanda Rheinheimer. Tel.: (51) 99983-2757

Orientadora: Patrícia Martins Fagundes Cabral. Tel.: (51) 99806-9335

E-mail do pesquisador: zuleika@inspiraerealizaconsultoria.com.br