

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DA REGIÃO DOS VINHEDOS - CARVI
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

CAMILA BATISTA DA SILVA

**PERCEPÇÃO DOS PROFISSIONAIS CONSULTORES E DOS ESTUDANTES
SOBRE A ATUAÇÃO NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO EM CONSULTORIA NA
CIDADE DE BENTO GONÇALVES**

BENTO GONÇALVES
2019

CAMILA BATISTA DA SILVA

**PERCEPÇÃO DOS PROFISSIONAIS CONSULTORES E DOS ESTUDANTES
SOBRE A ATUAÇÃO NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO EM CONSULTORIA NA
CIDADE DE BENTO GONÇALVES**

Relatório de trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador TCC I e II: Prof^ª Ms. Nívia Tumelero

BENTO GONÇALVES
2019

CAMILA BATISTA DA SILVA

**PERCEPÇÃO DOS PROFISSIONAIS CONSULTORES E DOS ESTUDANTES
SOBRE A ATUAÇÃO NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO EM CONSULTORIA NA
CIDADE DE BENTO GONÇALVES**

Relatório de trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em _____/_____/_____

Banca Examinadora

Orientador Prof^a Ms. Nívia Tumelero
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. Dra. Rosecler M. Gilioli
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. Dr. Fabiano Larentis
Universidade de Caxias do Sul – UCS

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por me conceder sabedoria e persistência para chegar até aqui e concluir meu trabalho.

Agradeço ao meu amigo, namorado, parceiro e companheiro Douglas, pela compreensão e companheirismo de sempre, e pelo incansável incentivo e apoio nos momentos de dificuldade.

Agradeço à minha família por me incentivarem a não desistir e ir atrás dos meus objetivos, em especial minha querida mãe Sônia Regina, por estar ao meu lado sempre.

Agradeço à minha orientadora Prof^a Ms. Nívia Tumelero por todo conhecimento compartilhado, por tudo que me ensinou e pelo tanto que me ajudou. Assim como todos os outros Professores que tive o prazer de conhecer e aprender junto durante a graduação.

Agradeço aos profissionais consultores das empresas MS Quality Consultoria Empresarial, Poletto Soluções em Gestão, Sílvia Marin Consultoria Empresarial Ltda e do SEBRAE - Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas/RS por toda atenção e por concederem as entrevistas, e também aos estudantes que responderam a pesquisa, agradeço a todos pela disponibilidade em me auxiliar para que fosse possível concluir minha pesquisa.

Gratidão a todos, de coração!

RESUMO

Devido à competitividade, grandes mudanças no mercado recorrentes à crise econômica e a abertura de novas empresas, as organizações precisam melhorar seu processo de gestão e inovar. Para diagnosticar os problemas e definir soluções apresenta-se a consultoria empresarial, que trabalha através do consultor realizando diagnóstico do problema, e após isso apresenta uma proposta de soluções e ações. Perante esta realidade, o presente estudo tem como objetivo principal identificar a percepção dos profissionais consultores e dos estudantes sobre a atuação de serviços em consultoria na cidade de Bento Gonçalves. Realizou-se pesquisa bibliográfica sobre Administração, consultoria e sobre o consultor, bem como pesquisa do tipo survey via questionário com 68 estudantes de Administração e entrevistas com 6 profissionais da área de consultoria. Conclui-se que estes estudantes se sentem parcialmente aptos a atuar como consultor, mas através da graduação desenvolvem habilidades e comportamento, e adquirem conhecimentos exigidos para tal. E sobre os atributos extremamente necessários para o desempenho na atuação do consultor estão a boa comunicação e relacionamento interpessoal, capacidade analítica, capacidade de elaborar novos cenários e implementar mudanças, conhecimento aprofundado, experiência prática, inteligência empresarial, saber lidar com resistência a mudanças, saber tratar a informação, ser ético e responsável, além de estar em aperfeiçoamento constante.

Palavras-chave: Administração. Consultoria. Consultor.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Você se sente preparado para atuar no mercado de trabalho	48
Figura 2 – A universidade prepara os alunos para o mercado de trabalho	49
Figura 3 – De que forma a universidade prepara os alunos.....	50
Figura 4 - São suficientes as ações desenvolvidas pela universidade na formação do bacharel em Administração	51
Figura 5 - As habilidades que os acadêmicos acreditam ter desenvolvido por meio da graduação	52
Figura 6 – Sobre comportamento, as opções que os acadêmicos acreditam ter desenvolvido através da graduação	53
Figura 7 – Sobre conhecimento, o que os estudantes acreditam ter adquirido e/ou desenvolvido por meio da graduação	54
Figura 8 – Como o acadêmico se sente para trabalhar como consultor empresarial	55
Figura 9 – Gênero	55
Figura 10 – Idade	56
Figura 11 – Semestre que está cursando.....	56

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – As etapas da intervenção do consultor	37
Quadro 2 – Quadro resumo da fundamentação teórica	38

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	TEMA DA PROPOSTA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	11
1.2	OBJETIVO GERAL	12
1.3	OBJETIVO ESPECÍFICO	12
1.4	JUSTIFICATIVA.....	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1	ADMINISTRAÇÃO E AS ORGANIZAÇÕES.....	15
2.1.1	O Administrador	16
2.1.2	Educação superior em Administração	18
2.1.3	O processo administrativo	21
2.1.4	Os desafios das empresas e a solução dos problemas	23
2.2	CONSULTORIA	24
2.2.1	Tipos de consultoria	25
2.2.2	Motivos de contratação de consultoria	27
2.3	O PROFISSIONAL DE CONSULTORIA	29
2.3.1	Características de um consultor	31
2.3.2	Campo de atuação do consultor	36
2.4	RESUMO DO REFERENCIAL TEÓRICO	38
3	METODOLOGIA	41
3.1	DELINEAMENTO	42
3.2	PARTICIPANTES DO ESTUDO.....	43
3.3	PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS	44
3.4	PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS	46
4	DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS	48
4.1	PESQUISA QUANTITATIVA.....	48
4.2	PESQUISA QUALITATIVA.....	58
4.3	CONCEITO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL E A ATUAÇÃO DE UM CONSULTOR.....	63
4.4	HABILIDADES E COMPETÊNCIAS DE UM CONSULTOR	64

4.5	A RELAÇÃO DA FORMAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E O PRESTADOR DE SERVIÇO EM CONSULTORIA.....	65
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	67
	REFERÊNCIAS	70
	APÊNDICE A	76
	APÊNDICE B	77

1. INTRODUÇÃO

Com a crise econômica e a recessão da economia, cresce o número de empresas com dificuldades na administração, ou até mesmo que acabam fechando as portas devido a muitos fatores, inclusive um conjunto deles podem influenciar o fracasso de uma organização. São diversos os motivos que podem levar uma empresa a terminar sua atividade, como modelo de gestão inadequado, custos, despesas e juros muito altos, uma alta carga tributária, falta de planejamento, falta de faturamento, e até mesmo a incapacidade de resolver problemas, para todos esses casos, apresenta-se uma solução através de um serviço de consultoria, que possa prestar um auxílio encontrando uma maneira de converter a situação perante todas essas dificuldades.

Muitas vezes, o administrador seja ele o proprietário, o presidente, diretor ou gerente, não consegue enxergar onde está o ponto negativo que está enfraquecendo a empresa, sendo assim a organização não consegue trilhar o caminho rumo ao sucesso, acaba enfrentando muitas dificuldades sem nem mesmo entender o motivo. Com o atual nível de competitividade do mercado e o crescente número de novos empreendimentos e novos tipos de negócios, as empresas preocupam-se mais em faturar, atrair e fidelizar clientes, e não tem tempo para cuidar de outros pontos que possam estar dificultando o processo, para isso estão disponíveis os profissionais especializados em consultoria, que podem atender às diversas áreas da empresa, diagnosticando as fraquezas e propondo uma resolução. Salientando que, o consultor não fará nenhuma mágica e resolverá todos os problemas da organização, mas sim, fará uma análise acerca da situação e irá propor quais ações devem ser tomadas para mudar o que for necessário.

Segundo o Sebrae (2019a) a consultoria pode ser definida como um serviço de aconselhamento, em um processo onde um consultor auxilia a empresa-cliente a fortalecer sua capacidade para atingir seus objetivos. É uma atividade de prestação de serviço, que tem como objetivo atender às necessidades das organizações ou pessoas físicas, por meio de aconselhamento ou sugestões de melhorias. Sendo este uma prestação de serviço, deve-se salientar que, é um ato ou desempenho essencialmente intangível, que vai ser oferecido para satisfazer um desejo ou necessidade, sendo difícil mensurar o seu valor antes de se comprar. O consultor trabalha com a capacidade de análise e diagnóstico, com o seu conhecimento técnico, proposição e implantação de resoluções para o conjunto de problemas apresentados pelos seus clientes, oferecendo-lhes qualidade e objetividade no serviço prestado através de

suas habilidades e competências.

Conforme Holtz, (1997 apud Santos, 2010) existem dois tipos de consultoria: a interna e a externa. Os consultores internos são os que trabalham dentro da empresa (funcionário da organização) prestando serviços de consultoria em momentos específicos. Os consultores externos são aqueles que prestam o serviço representando uma empresa de consultoria, normalmente têm uma visão diferente do empreendimento simplesmente por estarem fora do cotidiano e das dificuldades conseguindo assim, enxergar o que antes não eram visto.

Neste contexto, a consultoria empresarial apresenta-se como uma boa estratégia de negócio, tanto para quem pretende investir nessa profissão como para as empresas que estejam passando por algum conflito e pretendem buscar uma solução. Devido a essa importância à sociedade, por ser uma vantajosa opção que gera emprego e renda, assim como ajuda as empresas a superarem seus problemas internos e ajuda também na economia do país, pois mantém a organização ativa e em crescimento, possibilitando o giro de capital no mercado através dela.

Este presente estudo sobre consultoria justifica-se pelo excelente apoio que pode prestar à gestão das empresas, beneficiando pessoas físicas e jurídicas de diversas formas, auxiliando-as em atingir suas metas e objetivos. Tem como objetivo principal identificar a percepção dos profissionais e estudantes sobre a atuação na prestação de serviço em consultoria na cidade de Bento Gonçalves.

Este trabalho apresenta como primeiro capítulo a apresentação do tema e problema, a definição do seu objetivo geral e objetivos específicos e a justificativa enfatizando a importância da realização deste estudo.

No segundo capítulo é apresentado o referencial teórico do trabalho que está dividido em seções para um melhor desenvolvimento e entendimento acerca dos diversos assuntos que serão estudados, com o intuito de auxiliar a atingir os objetivos da pesquisa. Primeiramente será apresentado tudo que esteja relacionado à Administração em geral, seu conceito, o administrador de empresas e suas competências e habilidades, a educação superior em Administração e o campo de atuação do profissional administrador, as funções da Administração: planejamento, organização, direção e controle, e também se apresenta sobre os desafios das empresas atualmente e uma solução para seus problemas. Posteriormente será estudada a Consultoria Empresarial, partindo do seu conceito e sua contribuição às empresas, abordam-se sobre os tipos de consultoria interna e externa, suas vantagens e desvantagens, e

os motivos pelos quais levam as empresas a contratarem esse serviço, assim como os objetivos da consultoria. Na última seção, será abordado sobre o profissional de consultoria em si, qual o seu papel nesse processo e suas características que possibilitam um bom desempenho da função de consultor, e finaliza sobre o campo de atuação do consultor, apresentando a consultoria como uma profissão e mostrando as etapas do processo.

No terceiro capítulo apresenta-se a metodologia do estudo, onde são divulgados os métodos que serão utilizados para a realização dessa pesquisa, onde se divide em: delineamento, como será a obtenção dos dados práticos, a forma de abordagem escolhida e a natureza da pesquisa; os participantes do estudo: quem são as pessoas que irão participar dessa pesquisa; o processo de coleta de dados, qual o meio definido para ter acesso aos dados que darão embasamento para atingir os questionamentos do estudo; e por último a análise dos dados: após reunir todas as informações coletadas, é o momento de analisá-los e efetivamente chegar aos objetivos e à conclusão da pesquisa.

Para alcançar os objetivos do trabalho e a contextualização do problema, no quarto capítulo serão apresentados o desenvolvimento e os resultados, no qual constam as pesquisas quantitativa e qualitativa juntamente com os dados coletados, logo após a análise dos resultados e por último apresentam-se as considerações finais dessa presente pesquisa.

1.1 TEMA DA PROPOSTA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Administrar uma empresa pode ser considerado como uma tarefa árdua e um grande desafio a quem se propõe a essa função. A tarefa de administrar pode ser aplicada a qualquer tipo de organização. Dentro dessa administração podem-se encontrar inúmeros conflitos a serem resolvidos. Na busca por mudanças e melhorias na forma de trabalho, as empresas optam por aconselhamento e novas maneiras de gestão junto a consultoria. Consultoria pode ser entendida como uma maneira de identificar problemas e dificuldades ligados a política, organização, procedimentos e métodos dentro da empresa. Logo após a identificação e investigação dessas variáveis, então se recomendam as ações a serem tomadas, que provoquem as devidas melhorias. Todo esse trabalho é desenvolvido por um consultor especializado a identificar situações-problema e propor novas estratégias para a organização. Considerando-se um grande benefício para a sociedade em geral, a atuação de um consultor dentro das empresas, o presente trabalho de pesquisa busca identificar a percepção dos profissionais consultores e dos estudantes sobre a atuação em consultoria em Bento

Gonçalves.

Entende-se que o papel do consultor é resolver problemas, mas algumas empresas contratam o serviço de consultoria não apenas para resolver seus conflitos, mas também para analisar novas oportunidades em um mercado de constantes mudanças. Para pequenas empresas, ter essa visão de contratar este tipo de serviço, possibilita o crescimento da organização diante deste cenário instável em que vive-se atualmente.

Atuar como consultor exige uma série de competências e habilidades, levando-se em consideração que, muitas destas podem ser próprias de quem está desempenhando esse papel ou podem ser desenvolvidas com as experiências vividas durante a carreira profissional. Trabalhar hoje com consultoria pode ser uma boa alternativa para aprender a lidar com diferentes situações e pessoas, ter uma visão mais ampla dos problemas das empresas, tornando-se assim um excelente prestador de serviço, visto que este é um segmento com um alto crescimento.

Portanto, a questão a ser respondida por esse trabalho é: qual é a percepção dos consultores e dos estudantes sobre a atuação na prestação de serviço de consultoria?

1.2 OBJETIVO GERAL

Identificar a percepção dos profissionais consultores e dos estudantes sobre a atuação na prestação de serviço em consultoria na cidade de Bento Gonçalves.

1.3 OBJETIVO ESPECÍFICO

Os objetivos específicos são:

- a) entender o que é consultoria empresarial e o que faz um consultor;
- b) compreender quais aptidões, habilidades e competências o consultor deve ter ou desenvolver;
- c) identificar se a formação de bacharelado em administração atende as necessidades para atuação nesta prestação de serviços de consultoria.

1.4 JUSTIFICATIVA

A consultoria no sentido mais amplo pode ser considerada uma das mais antigas do

mundo, se considerar a origem da palavra, que vem do latim – *consultare* – que significa: “dar ou receber conselhos, aconselhar e também ser aconselhado” (PEREIRA, 1999, p.10 apud SANTOS, 2010, p.25). Nesta linha a autora descreve a consultoria como a mais antiga profissão se for observada no sentido integro da palavra, descrevendo que já na antiguidade os homens considerados sábios em tribos ou grupos primitivos, direcionavam aconselhamentos aos outros. (FERNANDES, 2016)

Dentro da consultoria conta-se com o profissional consultor, que é alguém capaz de oferecer soluções para outros empreendedores. E ao contrário do conceito que se tornou mais popular, de que um consultor é alguém muito especial, um generalista capaz de revolucionar um empreendimento, esse profissional independente pode ser um excelente aconselhador de uma atividade específica. Contratar os serviços desse profissional de consultoria pode ser uma maneira de alavancar os negócios da empresa, bem como, alcançar sucesso de curto e longo prazo dentro da organização.

Weiss (2012, p. 14), destaca que:

Um consultor é alguém que proporciona valor por meio de conhecimento, conteúdo, comportamento, habilidades ou outros recursos especializados, para ajudar o cliente a melhorar sua situação em troca de uma remuneração definida de comum acordo. O consultor melhora a condição do cliente. Os consultores podem ser internos – trabalhando para a organização em tempo integral – ou externos.

Devido o seu papel de inovador, adquire uma grande influência sobre a organização-cliente e sobre as pessoas com quem interage, tendo, portanto, uma correspondente responsabilidade profissional, ética e social. A essência do papel do consultor está em assessorar as organizações no aperfeiçoamento e melhoramento do seu desempenho, tanto nos aspectos de eficiência como na introdução de tecnologia, ou seja, aprimorar as relações interpessoais, permitindo à empresa atuar de forma competitiva no mercado. (SANTOS, 2010). Para Crocco e Guttman (2017, p. 21)

Em um ambiente cada vez mais complexo, a necessidade de aquisição de conhecimento, atualização e adaptação está cada vez mais intensa e rápida, garantindo que a função ou profissão de consultor seja necessária e adequada, pois as pessoas não têm condição nem tempo para conhecerem o mercado e se atualizarem sobre tudo que é necessário para a condução de suas atividades.

Para alcançar seus objetivos, pode-se indicar às empresas um consultor qualificado, servindo como um agente de mudanças disposto a ocasionar transformações e melhorias

dentro de diversas áreas da instituição. “O consultor empresarial deve saber enxergar oportunidades onde os outros veem problemas”. OLIVEIRA (2015, p. 15)

Em seu livro, Crocco e Guttmann (2017, p. 39) ressaltam:

Com as características e qualificações mais relevantes definidas, o consultor pode se dedicar à determinação do contorno e extensão de seu trabalho. Nesse caso, alguns fatores têm importância e prioridade para que, cada vez mais, o foco se torne definido e percebido pelo mercado. Esses fatores são: resultados esperados e duração dos trabalhos, segmentação de mercado, distância, envolvimento com a estrutura do cliente, local de trabalho e formas de trabalho. Caso um consultor tenha como diferencial um aspecto muito específico, com determinada intensidade e profundidade, então ele pode se considerar e é percebido pelo mercado como um especialista. Já quando domina as técnicas de venda sob seus diferentes enfoques, ou domina os métodos, as técnicas e as ferramentas para estabelecer as estratégias de uma organização, servindo a praticamente todos os setores de atividade, então, será visto como generalista.

De acordo com Oliveira (2015, p. 09) “A consultoria empresarial é um dos segmentos de prestação de serviços que mais têm crescido no mundo”. Sem dúvida, o mercado de trabalho, nesta área em específico, está repleto de oportunidades para aqueles que possuem uma visão apurada, e que detêm a capacidade de transformar estas oportunidades em efetiva ação, o que trará resultados positivos para a vida profissional. Realmente, deve-se considerar que apesar da crise que o país vive nos últimos anos, conforme anunciada e alardeada pela imprensa, o mercado é um oceano de novos *insights* rumo a novas possibilidades.

A função de um consultor está em ajudar as empresas a se desenvolverem, se transformarem, assessorar na solução dos pontos críticos, apoiar, facilitar a melhora do desempenho da organização visando sempre seu crescimento. Devido a isso, pode-se considerar que este presente trabalho pode ser muito proveitoso aos empresários que tenham interesse nesse serviço bem como aos estudantes que planejam seguir nessa profissão, uma vez que este mercado vem crescendo consideravelmente.

Levando em consideração que o trabalho de consultoria existe a muito tempo, encontram-se disponíveis livros e artigos que tratam a respeito do assunto. Pode-se então assim dizer que ele se torna viável, uma vez que é possível o acesso a essas bases teóricas e também a consultores profissionais ou em formação, que possam relatar informações sobre a atuação deste profissional.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esse capítulo tem por objetivo elaborar a revisão bibliográfica sobre o tema principal do presente trabalho de pesquisa e abordará conceitos que são fundamentais para uma melhor compreensão sobre o assunto abordado.

2.1 ADMINISTRAÇÃO E AS ORGANIZAÇÕES

“A palavra administração vem do latim *ad* (direção, tendência para) e *minister* (subordinação ou obediência) e significa aquele que realiza uma função sob o comando de outrem, isto é, aquele que presta um serviço a outro”. (CHIAVENATO b, 2014, p. 8).

A Administração aborda sobre o planejamento, a organização, direção e controle de todas as atividades de uma empresa, a fim de alcançar objetivos organizacionais. (CHIAVENATO b, 2014). Administrar envolve gerenciar, liderar e apresentar o caminho para que as pessoas possam desempenhar suas funções. Toda e qualquer organização necessita ser administrada para que assim tenha êxito em sua atividade. Para todas as empresas e para todo tipo de negócio, tão importante quanto ter metas estabelecidas e um bom planejamento estratégico, está a importância em possuir uma boa gestão, que tenha conhecimentos na área e saiba conduzir seus empregados em busca do objetivo final.

Segundo o Conselho Federal de Administração (2019, não paginado), “A Administração é uma ciência da área humana fundamentada em sistemas e processos que buscam o planejamento, organização, direção e controle das realizações, tanto na esfera pública quanto na privada”.

Cada autor ou estudioso desse assunto tem o seu conceito de administração, de acordo com seu raciocínio, sua formação acadêmica e suas experiências e vivências. Para Chiavenato (2014 b, p. 10), “A administração envolve um complexo de decisões e ações em uma variedade incrível de situações em uma ampla variedade de organizações”. Em alguns de seus conceitos, ele diz que:

A Administração é um processo contínuo e sistêmico que envolve atividades impulsionadoras como planejar, organizar, dirigir e controlar recursos e competências para alcançar metas e objetivos. Ela implica fixar objetivos, tomar decisões, planejar, organizar e liderar todo esse processo a fim de alcançar os objetivos definidos e oferecer resultados. A Administração envolve a articulação e aplicação de vários recursos e competências organizacionais. É um processo abrangente que envolve e aplica uma variedade de recursos (humanos, financeiros,

materiais, tecnológicos e informação) através da aplicação de competências sobre eles. (CHIAVENATO b, 2014, p. 10)

Nestes conceitos o autor apresenta a administração como um meio da empresa atingir o seu plano estabelecido. É através da administração que se estuda e sistematiza as práticas utilizadas para administrar. Seguindo nessa mesma linha de pensamento, porém com outras palavras, Oliveira (2009, p. 8) utiliza a seguinte definição:

Administração é o sistema estruturado e intuitivo que consolida um conjunto de princípios, processos e funções para alavancar, harmoniosamente, o processo de planejamento de situações futuras desejadas e seu posterior controle e avaliação de eficiência, eficácia e efetividade, bem como a organização – estruturação – e a direção dos recursos alocados nas áreas funcionais das empresas, orientados para os resultados esperados, com a minimização dos conflitos interpessoais.

Administrar uma empresa não serve como exemplo de uma tarefa muito simples, uma vez que exige conhecimento alinhado a uma extrema dedicação diária, para que tudo funcione de acordo com o esperado. Ela é praticada durante todo tempo no dia a dia de qualquer instituição, e com o passar dos anos devido às dificuldades que o mercado enfrenta, percebe-se que vem sofrendo alterações em sua maneira de fazer, demandando mais atenção de quem está à frente do negócio. O que ontem funcionava hoje talvez não funcione mais, e ter essa visão e atitude de buscar algo diferente é o que pode ser o diferencial diante de tanta competitividade.

O ato de administrar um negócio requer modernização nos processos e inovação das ideias por parte dos gestores, tentando sempre motivar seus funcionários para que juntos busquem e atinjam seus resultados. Tomar decisões é o que basicamente caracteriza o trabalho dos administradores, diariamente as empresas passam por situações onde é necessário que sejam feitas escolhas, e que estas sejam sempre vantajosas para a organização, mas deve ser levado em consideração que administração não é apenas isso, envolve também gerenciar pessoas, equipes, disciplina, gerenciamento e liderança.

2.1.1 O Administrador

Conforme o Conselho Federal de Administração (2019, não paginado): “A atuação do Administrador é bastante ampla, sendo necessário em todo tipo de empresas. Ele atua em diversas áreas como comercial, logística, financeira, compras, recursos humanos, marketing, entre outras”.

Segundo a Universidade de Caxias do Sul (2019, não paginado):

A tarefa de um administrador é manter uma empresa ativa e gerando lucro. Ele é a pessoa capaz de definir as metas de uma empresa, planejando-as estrategicamente e colocando-as em prática. Nas organizações, esse profissional pode trabalhar desde o setor financeiro até o de recursos humanos, realizando a gestão dos talentos da equipe. Em suma, o profissional de administração é aquele que, por meio de suas várias funções, aponta que direção vai levar a organização ao sucesso.

O administrador é quem coloca em prática tudo o que é conceituado como administração. É ele quem vai dirigir e coordenar uma ou mais equipes, planejar e definir sobre o futuro da empresa, decidir, ter o controle na tomada de decisão, organizar e determinar as atividades específicas, necessárias para o alcance dos objetivos planejados, designar posições e pessoas em seus cargos e tarefas, proporcionar um ambiente favorável com relações sadias, enfim, ele terá a função de administrar toda situação. Isso está em suas mãos.

É importante salientar que o administrador não executa nem faz as coisas acontecerem, mas gerencia e faz o acompanhamento para que tudo aconteça através das pessoas. Ele tem o dever de liderar, saber trabalhar em equipe, conseguir identificar perfis e indicar as funções mais adequadas para cada colaborador. Uma boa equipe é fundamental para o administrador e para o bom andamento do trabalho. (CHIAVENATO, 2011).

Cada vez mais as empresas demandam uma boa gestão. Investem e apostam em profissionais capacitados, com experiência e que estejam aptos a corresponder as suas expectativas. Em seu livro, Lacombe (2009, p. 03) explica o que se espera do administrador:

O administrador, trabalhe ou não em empresa, deve agir como empresário, transformando recursos em produtos, isto é, em bens e serviços desejados pelas pessoas. Uma das principais qualidades do administrador é saber tomar decisões, pois não existem decisões perfeitas e ele terá que pesar as vantagens e desvantagens de cada alternativa para escolher a melhor. O administrador de empresa deve sempre, em toda ação e decisão, colocar, em primeiro lugar, o desempenho econômico. Ele só pode justificar sua existência e sua autoridade pelos resultados econômicos obtidos.

No processo de administrar, não somente para resolver problemas mas para criar, modificar, inovar e transformar as organizações, o administrador precisa fazer a leitura de cada situação com uma visão abrangente, considerando sua intuição, abordagem criativa e inovadora. O gestor serve como um agente de mudanças. Este deve estar sempre pensando e planejando sobre o futuro, preparando sua empresa para enfrentar os novos desafios que

surtem, seja por meio de novas tecnologias, novas condições sociais e culturais ou de novos produtos e serviços. Além disso, deve ter um pensamento global, olhar para fora (ver o mundo) e atuar na empresa, pôr em prática. Para levar seu negócio à excelência, o administrador deve ter espírito empreendedor, abraçar os desafios, aceitar assumir alguns riscos e dispor de um senso de inconformismo sistemático. Determinadas competências e habilidades são essenciais para o desempenho de um bom gestor. Possuir conhecimento, saber aplicar adequadamente e ter a coragem de arriscar para produzir os resultados, isso que um administrador precisa. Desenvolver a capacidade de persuasão e negociação, interagir com as pessoas. Estar em constante estudo e procurar aprender coisas novas, atualizar-se em ideias e explorar maneiras diferentes para modificar o que não está funcionando. Administrar conflitos, conseguir conduzir situações-problema e criar soluções. Ter visão de negócio, iniciativa e uma atitude empreendedora facilitam para servir como um agente da transformação, ir em busca e atingir o sucesso almejado. (CHIAVENATO a, 2014)

Chiavenato (2014 c, p. 16) ainda afirma que:

O administrador não é herói que se pretenda consagrar, mas agente – não só de condução, mas também de mudança e de transformação – que leva as empresas a novos rumos, processos e objetivos, novas estratégias, novas tecnologias e novos patamares; ele é agente educador e orientador, pois, com sua direção e orientação, modifica comportamentos e atitudes; é agente cultural na medida em que, com o seu estilo de administração, modifica a cultura organizacional existente nas empresas.

O autor então conclui definindo o administrador como responsável por “efetuar diagnósticos de situações, define estratégias, dimensiona recursos, planeja sua aplicação, utiliza tecnologias, aplica competências, resolve problemas, gera inovação e competitividade.” (CHIAVENATO, 2006, p. 3).

Um bom administrador não será classificado apenas pelo seu conhecimento, ele deverá demonstrar suas habilidades colocando em prática no dia a dia do seu trabalho e também ressaltar suas competências, utilizando-as de modo favorável para a organização. Assim como o saber e o conhecimento são de extrema importância, colocar em prática ainda está à frente. De nada adianta possuir formação acadêmica se esse profissional não consegue trabalhar efetivamente.

2.1.2 Educação Superior em Administração

O ensino superior pode ser considerado como um meio para o desenvolvimento

peçoal e profissional de qualquer pessoa. O profissional de hoje, para estar em evolução e garantir o seu espaço no mercado de trabalho, precisa acompanhar a tecnologia e aprimorar suas competências técnicas e comportamentais. O estudante de administração precisa de uma formação acadêmica que possibilite o desenvolvimento de suas habilidades e competências. Tanto o curso de Administração, assim como em qualquer outro curso de nível superior, deve ser regido pelas resoluções que são instituídas pelo Conselho Nacional de Educação. A resolução de n 4, de 13 de julho de 2005, descreve quais competências e habilidades básicas são necessárias ao administrador para o mercado de trabalho. São elas:

- I - reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;
- II - desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;
- III - refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;
- IV - desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenmenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;
- V - ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações ticas do seu exercício profissional;
- VI - desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável;
- VII - desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações;
- VIII - desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais.

A resolução que rege o curso de administração, ressalta que é preciso que o administrador possua habilidades e atitude suficiente para poder colocar em prática todos os conhecimentos e competências adquiridos no decorrer da graduação.  de extrema importância que o administrador entenda que fazendo parte de uma empresa, torna-se uma peça fundamental para o bom desempenho da organização. Assim, é preciso conhecer e compreender os objetivos da empresa na qual está inserido, adquirindo uma postura compatível com o seu cargo, e buscando cada vez mais entender as competências necessárias à sua função. (NASCIMENTO, ALVES, 2015).

De acordo com a Universidade de Caxias do Sul (2019, não paginado), no curso de Administração ofertado pela universidade, pode-se considerar que:

O conceito de inovação está presente no curso de Administração desde sua implantação, em 1968. Para inovar, busca inspiração nos melhores exemplos internacionais de sucesso. Mais de 46 anos de prática acadêmica resultam em um programa de ensino maduro, que prepara profissionais diferenciados para um mercado de trabalho que exige um administrador cada vez mais ousado e completo. O objetivo do curso é formar profissionais com visão de mundo ampla e cidadã, fortemente atuantes nas tomadas de decisão em organizações públicas e privadas. O quadro de docentes conta, em sua maioria, com doutores e pós-doutores. Os órgãos de pesquisa que integram a estrutura do curso permitem que o acadêmico esteja a par de atualizações na área administrativa.

Ainda sobre o curso de Administração, no que se refere ao campo de atuação do profissional administrador, a Universidade de Caxias do Sul (2019, não paginado) destaca que:

O profissional de administração deverá atuar em um campo que exige atualização constante, liderança e práticas cotidianas voltadas ao crescimento, à inovação e à sustentabilidade. Atuará nos segmentos de micro, pequenas, médias e grandes empresas e órgãos públicos locais regionais, nacionais ou internacionais. Esse profissional também pode atuar em consultoria organizacional ou seguir a carreira acadêmica como professor em instituição de ensino superior, a partir da complementação de sua formação com especialização, mestrado e doutorado. Os departamentos de marketing, recursos humanos e finanças de empresas ou organizações são outros exemplos que compõem as inúmeras opções de atuação do administrador.

Em artigo sobre a formação do administrador, o Professor Motta titular no departamento de Administração Geral e Recursos Humanos da EAESP/FGV (1983, não paginado), enfatiza sobre a formação acadêmica de administração:

Uma escola de administração é antes de mais nada uma instituição universitária e como tal deve voltar-se para a formação de indivíduos adultos, realizados, dotados de impulso renovador e bem equipados culturalmente, para não falar do sentido ético, que entra em crise com a perda de significado mais geral. Entretanto, mesmo no campo específico da administração, a universidade precisa estar atenta para a delimitação das esferas de atuação e para as oportunidades e necessidades geradas por essa delimitação. Não basta formar apenas para a cúpula das grandes empresas nacionais ou multinacionais, quando elas pedem administradores médios bem preparados, ou quando não pedem administrador nenhum. Não basta formar bem para o Estado, quando com frequência as oportunidades estão também ou até exclusivamente fora dele.

Considerando que, mesmo que em um curso superior o estudante tenha acesso a muitas informações e adquira um amplo conhecimento teórico sobre o assunto, algumas habilidades e atitudes (C.H.A.) que na sua manifestação produzem uma atuação diferenciada, podem ser desenvolvidas independentes de estudo, apenas através de muito empenho e dedicação por parte do profissional.

2.1.3 O processo administrativo

Processo é tudo que tenha começo, meio e fim, mostrando que tudo está interligado. São procedimentos desenvolvidos para chegar a um determinado objetivo. Dentro das empresas tudo acontece através de processos, as ações se desenvolvem por meio disso, obedecendo a uma determinada ordem para que se mantenha o controle e a organização.

Chiavenato (2004, p. 15) assim descreve o processo administrativo:

É um meio, método ou maneira de conduzir certas atividades. Referimos à administração como um processo para enfatizar que todos os administradores, independentemente de seus níveis ou funções, se engajam continuamente em certas atividades inter-relacionadas – como planejar, organizar, dirigir e controlar – para alcançar os objetivos desejados. Assim, o processo administrativo é o conjunto e sequência das funções administrativas.

São quatro as principais funções da administração. Segundo Biff (2019, não paginado) “Utilizamos delas para a melhoria dos processos e execução das atividades nos ambientes organizacionais (e pessoais também), com o intuito atingir os objetivos desejados”.

Em seu livro, Oliveira (2012, p. 41 e 42), explica da seguinte forma:

- a) Função planejamento: permite diagnosticar e analisar situações atuais, de estabelecer objetivos e metas a serem alcançados pelas organizações, e de delinear ações estratégicas para alcançar estes resultados. O planejamento é a função inicial do processo administrativo nas organizações, orienta todas as demais atividades da realidade administrativa das organizações. Entretanto, não se deve considerar essa função como a mais importante – todas as quatro funções são importantes, mas a função que indica a direção a ser consolidada pela organização, no desenvolvimento de suas atividades administrativas.
- b) Função organização: é a que orienta a capacidade de ordenação, estruturação e apresentação de um sistema, de um projeto, de um trabalho e dos recursos abordados, visando alcançar os resultados estabelecidos durante o planejamento.
- c) Função direção: capacidade e habilidade administrativa de supervisionar e orientar os recursos humanos, financeiros, tecnológicos, materiais, equipamentos alocados nas atividades das organizações, visando otimizar o processo decisório direcionado ao alcance dos resultados estabelecidos no planejamento.
- d) Função controle: mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos,

procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de realimentar com informações os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho, para assegurar que os resultados estabelecidos pelo planejamento sejam alcançados.

Já Chiavenato (2016) utiliza os seguintes conceitos para as funções administrativas:

- a) Planejar: o processo de planejamento abrange as decisões sobre os objetivos, ações futuras e recursos necessários para realizar objetivos; definir o futuro da empresa, principalmente suas metas, como serão alcançadas e quais são seus propósitos e seus objetivos. O planejamento envolve a determinação no presente do que se espera para o futuro da organização, envolvendo quais as decisões deverão ser tomadas, para que as metas e propósitos sejam alcançados.
- b) Organizar: o processo de organização compreende as decisões sobre a divisão de autoridade, tarefas e responsabilidades entre pessoas e sobre a divisão de recursos para realizar as tarefas; agrupar as atividades em uma estrutura lógica.
- c) Dirigir ou coordenar: o processo de direção significa ativar o comportamento das pessoas por meio de ordens, coordenação significa ajudá-las a tomar decisões por conta própria; envolve influenciar as pessoas para que trabalhem num objetivo comum. A partir das metas traçadas, responsabilidades definidas, será preciso neste momento uma competência essencial de influenciar pessoas de forma que os objetivos planejados sejam alcançados.
- d) Controlar: processo de controle compreende as decisões sobre a compatibilidade entre objetivos esperados e resultados alcançados; estando a organização planejada, organizada e liderada, é preciso que haja um acompanhamento das atividades, a fim de se garantir a execução do planejado e a correção de possíveis desvios.

Pode-se observar que tudo o que acontece na empresa depende de um processo. Não é possível trabalhar sem definir meios de fazer. Existem processos para pagar as contas, receber os insumos, contratar funcionários, criar um produto, prestar um serviço, enfim tudo o que é feito na empresa é um processo. E toda organização deve buscar métodos de padronizar suas atividades e minimizar os riscos de erros ou falhas, é para isso que servem os processos

organizacionais, servir de caminho para que as empresas desempenhem suas funções.

2.1.4 Os desafios das empresas e a solução dos problemas

O maior e mais difícil desafio para algumas empresas hoje está em sobreviver em meio à crise política e econômica, buscar um crescimento no faturamento e conseqüentemente lucrar mais, e ainda manter seus colaboradores motivados e empenhados.

Neste cenário cada vez mais complexo, de concorrência acirrada e avanços tecnológicos em que se encontra o mercado no momento, as empresas precisam se atualizar, criar ferramentas diferenciadas e novas estratégias quase que diariamente, para que assim possam se manter ativas no ambiente de negócios. Atualmente várias empresas são atingidas pela competição, globalização e seus efeitos na economia.

Observa-se que a competitividade do mercado atual acaba gerando às organizações, essa necessidade de estar continuamente buscando diferentes ideias, exercitando novas formas de trabalho, atrair e fidelizar seus clientes, modificar processos caso seja necessário, e atender a seus colaboradores, se estes estão alinhados com os objetivos da empresa. Acredita-se que o primeiro requisito para empresa se manter ativa é ser competitiva, criando a partir daí métodos, estratégias e planos, e que o que for estabelecido seja realmente colocado em prática. O foco deve ser em amadurecimento e aperfeiçoamento, melhoria contínua em tudo que se faz e o que pretende fazer. Inovar é preciso, as empresas devem estar atentas às mudanças. A cada segundo surgem novas informações e que estão totalmente disponíveis, com fácil acesso pelas pessoas. A tecnologia tomou conta da vida das pessoas, e cabe às organizações saber como fazer bom proveito disso.

Tanto para indústria como para o ramo de serviços, para toda e qualquer empresa de qualquer porte, uma boa gestão está totalmente ligada ao atingimento dos resultados. Observa-se que há muitos problemas que ocorrem nas empresas por falta de uma boa administração: se deparam com graves problemas financeiros precisando de empréstimos bancários com altas taxas de juros, tem custos mais altos que o necessário, se tornam mais sensíveis às crises econômicas e políticas, não conseguem crescer, não possuem foco em se desenvolver ficando presas aos pequenos problemas do dia a dia, que poderiam ser facilmente resolvidos e sem gastar muito tempo e energia, percebem problemas maiores com real importância apenas quando já é tarde para resolver, algumas vão à falência por não conseguir ter o controle da situação. Para a resolução destes problemas, pode-se levar em consideração

que é preciso ter um profundo conhecimento na empresa e o respectivo mercado em que ela atua, a fim de criar um planejamento que seja focado no crescimento e desenvolvimento. A partir disto, é possível aproveitar as oportunidades, diminuir falhas e ameaças que as organizações costumam enfrentar diante do mercado corporativo. (COBLUE, 2019).

De fato, para o negócio se manter ativo e ir adiante se faz necessária uma boa administração. E para prestar este auxílio nesse processo de administração da empresa, existe o serviço de consultoria, os profissionais consultores que servirão como agentes de mudanças nesse processo de gestão.

2.2 CONSULTORIA

Diante dessa evolução do mercado, e percebendo que atualmente vive-se na era da competitividade, é essencial que as empresas e as pessoas concentrem seus esforços em um ramo de negócio específico, que conseqüentemente as tornem mais competitivas e com maiores chances de sucesso, desse modo nota-se uma grande vantagem em se investir nesse ramo de consultoria.

Para Crocco e Guttmann (2010, p. 08) consultoria significa:

Um processo interativo, executado por uma ou mais pessoas, independentes e externas ao problema em análise, com o objetivo de fornecer aos executivos da empresa-cliente um ou mais conjuntos de opções de mudanças que proporcionem a tomada de decisão mais adequada ao atendimento das necessidades da organização.

Segundo Oliveira (2015, p. 04) consultoria é “o processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa, que assume a responsabilidade de auxiliar seus executivos e profissionais nas tomadas de decisão, não tendo o controle direto da situação”. Neste conceito, Crocco e Guttmann (2010, p. 08) detalham e explicam sobre:

Processo interativo — é preciso separar os dois elementos dessa expressão para um perfeito entendimento. Processo significa um conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam uma relação lógica entre si, com a finalidade de atender e superar as expectativas e as necessidades dos clientes internos e externos. Em seguida, temos o termo interação, que é ação recíproca exercida entre duas ou mais pessoas, áreas ou atividades. Portanto, nota-se que é uma via de duas mãos, que existe uma relação de convergência;

Agente de mudanças — é o profissional capaz de desenvolver comportamentos, atitudes e processos que possibilitem uma transação proativa com os diversos fatores do ambiente empresarial;

Responsabilidade de auxiliar - significa não ter controle sobre a situação e nem a decisão. A autoridade ou liberdade de decisão não existe, cabendo apenas ao cliente.

A consultoria empresarial pode ser considerada como uma troca de informações entre o consultor e seu cliente, pode-se dizer que é uma prestação de serviço que serve como um apoio aos gestores da organização. O trabalho de consultoria inicia no momento em que o cliente está insatisfeito com a empresa e com os seus resultados, e acaba quando a solução do consultor é implantada e começa a surtir efeito. Para desempenhar a função de consultor e ter sucesso com a atividade de consultoria, o profissional deve ter um poder de persuadir as pessoas, influenciando nas decisões e ações da organização. Outro ponto importante é uma boa relação entre consultor e cliente, é de extrema importância que as partes envolvidas consigam interagir e se entender nesse processo. Além de agregar conhecimento e novas habilidades para a empresa, a consultoria pode ser uma maneira de identificar erros e falhas que estejam dificultando o crescimento da organização. (CROCCO, GUTTMANN, 2017).

Santos (2010 p. 27) assim define a atividade de consultoria:

O serviço de consultoria oferecido à organização acontece por meio de diagnósticos e processos e tem o propósito de levantar as necessidades da organização. Identificar soluções e recomendar ações. De posse destas informações, o consultor desenvolve, implanta e viabiliza o projeto de acordo com a necessidade específica de cada organização.

Observa-se que a consultoria pode agregar valor para as empresas, permitindo o alcance dos resultados com mais rapidez, devido o conhecimento e a experiência do consultor. Pode-se levar em consideração que, esse é um dos ramos de prestação de serviço que têm se expandido bastante ultimamente, devido os novos métodos e novas técnicas de gestão para a empresa, os avanços tecnológicos e a demanda na busca de conhecimento e inovação constante, tais elementos podem ser considerados como propulsores para esse considerável crescimento.

2.2.1 Tipos de consultoria

Nessa busca de melhorar e facilitar o processo da administração, para as empresas que optarem por essa prestação de serviço, existem dois tipos de consultoria: interna e a externa. Em seu livro Manual de Consultoria Empresarial, Oliveira (2015, p. 54) assim explica:

Consultor externo: um consultor autônomo ou um profissional de uma empresa de consultoria. Para essa forma de atuação, os principais aspectos são:

- Vantagens: maior experiência por ter realizado o mesmo serviço em várias empresas;

pode correr riscos (dizer e fazer coisas); e maior imparcialidade, pois não está envolvido nas questões do dia a dia da empresa-cliente.

- Desvantagens: menor conhecimento dos aspectos informais da empresa cliente; não tem poder formal, pois não pertence à estrutura hierárquica da empresa-cliente; tem menor acesso informal a pessoas e grupos; e geralmente, não tem presença diária.

Consultor interno: um funcionário da empresa-cliente, o qual realiza serviços para áreas diversas da referida empresa.

- Vantagens: maior conhecimento dos aspectos informais da empresa, presença diária; maior acesso a pessoas e grupos da empresa, pois é parte integrante dos mesmos; participação efetiva na avaliação e no controle do processo inerente ao trabalho efetuado; tem algum poder formal, pois é parte da estrutura hierárquica da empresa.

- Desvantagens: menor aceitação nos níveis superiores da empresa; geralmente possui menos experiência; menor liberdade de dizer e fazer as coisas; e normalmente, tem menor imparcialidade de atuação, pois tem maior relacionamento pessoal com os colegas de trabalho.

Através disso, verifica-se que as vantagens do consultor externo podem representar as desvantagens do consultor interno; e vice-versa. Nesse contexto, se a empresa já tiver um ou mais funcionários com o cargo ou função de consultor interno, pode-se concluir que o ideal é que seja possível trabalharem juntos, o consultor interno e o externo, procurando melhor usufruir das vantagens de atuação de cada um deles. (OLIVEIRA, 2015).

Escolher o tipo de consultoria a ser contratada, corresponde à selecionar a forma de contato que a empresa-cliente terá como seu consultor, buscando facilitar o alcance dos resultados esperados. Para ambas as partes envolvidas nesse processo, é importante que seja bem definido e estabelecido o tipo de consultoria que deverá ser prestado pelo consultor, se será através de um consultor interno ou externo, por exemplo. Desta forma favorece na compreensão de como será a interação entre consultor x empresa-cliente, e quais ações o consultor deverá adotar dentro da organização. Com essas definições é possível que o profissional prestador do serviço analise quais as melhores estratégias que facilitem para atingir os objetivos. Aí está a importância de quem deseja contratar uma consultoria, entender a fundo a realidade que está vivendo e o que afinal está buscando. Ter esse entendimento ajuda no processo de administração e avaliação da consultoria, bem como auxiliará na manutenção e aprimoramento dos serviços prestados. (OLIVEIRA, 2015)

Para que haja um bom entendimento e sucesso nessa parceria entre a empresa

contratante e a empresa de consultoria, é necessário que seja feita uma análise a respeito do que realmente essa organização está precisando, quais as dificuldades e os pontos fracos, para que após isso seja definido a linha de trabalho que será seguida. Observa-se que, para qualquer tipo de consultoria ambas possuem vantagens e desvantagens, quaisquer delas possuem peculiaridades que devem ser observadas e analisadas da melhor forma possível. Cabe à empresa contratante definir qual será a opção que conseqüentemente lhe trará os melhores resultados, a curto e em longo prazo.

2.2.2 Motivos de contratação de consultoria

Devido a tantas mudanças no ambiente corporativo, torna-se indispensável às empresas se adequarem a todas essas alterações do mercado, inovar e se capacitar para as novas tendências. Porém, nem sempre a organização dispõe de tempo e profissionais capacitados para isso, sendo assim, surge a opção de contratar um consultor.

A consultoria pode representar inúmeras vantagens para o cliente, sobretudo por trazer uma visão externa, e esta costuma ser mais ampla por contemplar a experiência no mesmo problema da empresa contratante, ou em outros contextos, de diferentes empresas e serviços. Considerando-se a grande necessidade das empresas em melhorarem o seu desempenho, a sua produtividade, processos e plano de ação, o serviço de consultoria mostra-se como um recurso eficaz e decisivo, trazendo toda a sua competência e conhecimento, e é o acesso a tudo isso que serve como razão para a contratação de um consultor. Contratando esse serviço é possível ampliar a capacidade da empresa; permite identificar os pontos fracos; integração de novas competências para que as pessoas se desenvolvam e aprendam novas maneiras de fazer para atuar com excelência; ajuda a reduzir custos e despesas permitindo investir em pontos estratégicos e gerando novas oportunidades de negócio. A consultoria contribui para a renovação da empresa, de modo que esta se adapte as principais transições do ambiente externo com foco no crescimento; e auxilia também no aperfeiçoamento dos processos, ou seja, contratar consultoria torna a empresa mais apta para o sucesso. (IBCO Instituto Brasileiro dos Consultores de Organização, 2019).

Nota-se que assim renovam-se os conhecimentos, o consultor será capaz de trazer novas perspectivas para a organização, através de outras experiências vividas e por estar sempre atento às novas tendências pode contribuir também com propostas inovadoras.

Crocco e Guttmann (2017, p. 08) chegam à conclusão de que existem três motivos

genéricos, os quais, por sua vez, desdobram-se em específicos e que são usados isoladamente ou em conjunto para levar à contratação de consultoria:

Necessidade de maior conhecimento: As situações mais frequentes são: a empresa não sabe do que precisa; a empresa não tem o conhecimento do que precisa; a empresa tem o conhecimento, mas não tem competência para usá-lo; a empresa não tem como administrar a gestão do conhecimento.

Falta de tempo: O segundo motivo refere-se a trabalhos que os consultores deverão realizar, desempenhando atividades e tarefas por determinado período, para que a empresa possa alcançar e/ou se igualar a outras em seu ambiente competitivo.

Política empresarial: Essa análise é dificultada por estar frequentemente encoberta por afirmações, aparentemente técnicas, de conhecimento ou uso de tempo, do tipo “sou recém chegado a esta função e necessito...” ou “as diretrizes que o novo Conselho de Administração determinou precisam de mais detalhamento...”.

Hoje as empresas necessitam buscar um diferencial para se manterem ativas no mercado, devido essa instabilidade que as atingem, trazer para dentro da organização esse olhar de fora, que permita realizar questionamentos a partir de uma análise crítica, é extremamente interessante, um consultor pode enxergar alguma situação que está causando problemas para a empresa sem nem mesmo os gestores perceberem. A principal razão para a contratação do serviço de um consultor é tentar solucionar necessidades, e tão importante quanto saber a razão por contratar esse serviço, é a empresa estar disposta em aderir às ideias e sugestões de melhorias propostas pelo consultor. A consultoria não vai resolver o problema e sim, analisar e identificar o problema e a sua causa, irá aconselhar e recomendar uma solução, e poderá fazer o acompanhamento da situação. (SEBRAE b, 2019). Essa boa relação entre consultor x cliente é que fará o trabalho se concretizar.

Cunha (2017) ressalta que os objetivos da consultoria são transmitir conhecimento e experiências, orientando a organização utilizando-se das ferramentas e metodologias de gestão, contudo, ressalta-se que para alcançar o êxito no trabalho cabe a empresa e seus líderes absorver os conceitos apresentados pelo consultor e colocar em prática na operação diária dentro da organização.

O site do Sebrae (2019b, não paginado) descreve os motivos para contratar um consultor, conforme segue:

1. Velocidade: sua empresa poderia tratar da situação, mas não com a mesma velocidade que um terceiro mais experiente.
2. Conhecimento: sua empresa simplesmente não tem o know-how para lidar com a situação.
3. Credibilidade: o trabalho de sua empresa pode precisar de uma validação no mercado, e a avaliação ou ajuda de um consultor experiente pode dar mais segurança a parceiros, clientes e investidores.

4. Custos: mesmo que sua empresa possa realizar o trabalho sozinha, um consultor poderia realizá-la por um custo mais baixo. Isto é especialmente válido quando são atividades esporádicas.

Consultoria tem a ver com mudança. Segundo Cunha (2017, não paginado) “Estar preparado para receber uma consultoria significa estar aberto para vivenciar as mudanças que possam ocorrer”. A empresa-cliente precisa estar ciente de que deve confiar no consultor, deve abrir espaço para que o profissional possa agir e colocar em prática seu trabalho. O consultor não é quem vai resolver todos os problemas que existem na empresa, mas servirá como um orientador mostrando ao gestor um novo caminho a seguir, uma nova maneira de conduzir os processos e as situações, buscando sempre diagnosticar e logo após diminuir os erros e as falhas.

2.3 O PROFISSIONAL DE CONSULTORIA

“Na execução de mudanças, o consultor continua sendo um forte impulsionador, alavanca para o novo acontecer com a velocidade necessária aos melhores resultados”. (IBCO Instituto Brasileiro dos Consultores de Organização, 2019, não paginado)

“O consultor é uma pessoa que está em posição de exercer alguma influência sobre um indivíduo, grupo ou organização, mas que não tem o poder direto para produzir mudanças ou programas de implementação”. (Block, 2001, p. 02). Ou seja, para a empresa obter o sucesso desejado optando por esse investimento, não depende apenas da consultoria, mas sim do empenho dessa empresa em trabalhar junto com o consultor. A empresa precisa saber ouvir e entender a visão do consultor, e buscar colocar em prática diariamente, todas as medidas necessárias para o melhoramento dentro da organização.

Segundo Schein (2008, p. 01 apud SANTOS, 2010 p. 27) “o papel do consultor consiste em ensinar técnicas de diagnose e de resolução de problemas, mas ele próprio não deve se envolver na solução do problema real”.

Para o IBCO Instituto Brasileiro dos Consultores de Organização (2019, não paginado), o consultor é:

Um profissional experiente, perito, capacitado técnica e legalmente, idôneo, ético, isento, imparcial, auto-motivado para a missão. Possui conhecimentos e habilidades específicas com a visão “de fora”, usando atitudes corretas, autenticidade, capacidade analítica e as ferramentas necessárias (muitas, até desconhecidas pela organização) que ofereçam os melhores resultados para a empresa-cliente;

- Influi positivamente (e não traumáticamente ou ameaçadoramente) sobre pessoas, grupos e a organização, visando prepará-los para um objetivo planejado, de aceitação e aperfeiçoamento;
- Produz aconselhamentos, treinamentos e orientações para controle e desenvolvimento organizacional, conforme sua experiência e nos padrões de gestão que melhor atendam a seus clientes;
- Investiga, identifica, estuda e soluciona problemas;
- Indica métodos e soluções a serem adotados, com as condições para sua implantação;

“Compreende-se que o papel do consultor é resolver problemas, porém há algumas empresas modernas que já contratam o serviço de consultoria não para solucionar conflitos, mas para analisar novas oportunidades num cenário de constantes mudanças”. (ALVES, DIAS, MONSORES, 2015, p. 06). Nota-se que o consultor possui diversas maneiras de ser útil às empresas, não apenas para resolver o que não está gerando bons resultados, mas também como um pesquisador sobre a situação do mercado atual, ele também serve como um orientador auxiliando a empresa a trilhar novos caminhos.

“A definição do produto ou serviço que o consultor vai oferecer ao mercado representa o principal assunto para sua consolidação no negócio de consultoria. O produto do consultor representa o elo entre sua consultoria e a empresa-cliente”. (OLIVEIRA, 2015 p. 23).

Sobre o produto oferecido pela consultoria empresarial, destacam-se alguns pontos tais como: o nível de competência e conhecimento do consultor, mostrando como esse produto será introduzido na empresa, sendo como exemplo o mapeamento de processos, identificando a sequência de atividades dentro de um fluxo de trabalho. Segundo ponto a ser analisado: a especialidade do consultor em determinada área, este deverá ser bem delimitado e mostrado com clareza, qual o meio de atuação do consultor, se é em uma ou mais áreas. Reconhecimento pelo mercado também entra na lista, o cliente deve perceber como o produto vai atender às suas necessidades e como este será aplicado dentro da empresa. E por último podem ainda ser citadas a efetividade e a sustentação, neste caso deve ser observado por quanto tempo vai durar esse produto, e em quanto tempo ele perderá a utilidade, e no que diz respeito à sustentação, é como o consultor transmite o sentimento de estar oferecendo um produto especial, com maior valor agregado perante a visão desse cliente. (Crocco e Guttmann, 2010).

Pode-se então compreender que o bem intangível de um consultor é o resultado que ele é capaz de atingir através do desenvolvimento do trabalho com o seu cliente, é o sucesso que ele conseguiu alcançar por meio de seu conhecimento. É através disso que o profissional

irá se consolidar nesse ramo de mercado.

Em seu livro, o autor Weiss (2012, p. 04) estabelece uma definição para consultor:

Um consultor é alguém que proporciona valor por meio de conhecimento, conteúdo, comportamento, habilidades ou outros recursos especializados, para ajudar o cliente a melhorar sua situação em troca de uma remuneração definida de comum acordo. O consultor melhora a condição do cliente.

Percebe-se que o consultor pode também ser chamado de assessor, conselheiro, apoiador, incentivador, enfim, vários outros nomes podem ser citados para classificar esse profissional. Assim como existem diversas maneiras dele contribuir na empresa, podendo exercer suas funções em áreas distintas dentro da organização. Dessa forma, o consultor terá a oportunidade de transmitir todo seu conhecimento e experiência adquiridos, desempenhar e até mesmo desenvolver mais suas competências e habilidades.

Para o Consultor e palestrante Azevedo (2008, não paginado) ser consultor pode ser assim descrito:

[...] ler, ler muito, estudar, trabalhar, almoçar em frente ao laptop, virar algumas noites, trabalhar em alguns finais de semana e feriados, conhecer bem o negócio do cliente, e nunca achar que sabe mais do negócio do que seu cliente. Ele conhece o dia-a-dia, as dificuldades, as nuances do negócio. Ser consultor é pensar em soluções cem por cento do tempo [...].
Ser consultor é sinônimo de trabalho, estudo, aprimoramento profissional constante, responsabilidade com suas declarações, pois o peso das mesmas cresce conforme cresce seu prestígio.

Entende-se que, um profissional de consultoria deve desenvolver tanto conhecimento técnico quanto conhecimento humano para um melhor desempenho das suas atividades. Como consultor ele deverá servir como um alicerce ao seu cliente, facilitando no processo de tomada de decisão.

2.3.1 Características de um consultor

”Os atributos que um consultor deve ter são a soma das características de cada indivíduo ou da organização em que se atua. É evidente que nenhuma lista é completa”. (Crocco e Guttmann, 2017, p. 27).

Quando se trata a respeito das características de um consultor, pode-se mencionar comportamento, habilidades e conhecimento. Neste processo da pesquisa bibliográfica, foram

identificadas várias características que possivelmente possam ser atribuídas a um consultor, na visão de diferentes autores.

No que se refere a comportamento, os autores Crocco e Guttmann (2017) explicam que o comportamento de um consultor pode ser determinado como a demonstração dos valores e das emoções, e aplicação do conhecimento. Compreende-se que, para ser consultor é primordial ter determinado tipos de comportamento para desempenhar o seu trabalho, tais como:

- a) A interatividade capacidade de manter uma interação com os interlocutores e que esta seja produtiva, propiciando um ambiente favorável à comunicação e consequentemente criando confiança entre as partes envolvidas.
- b) Proatividade, como alguém que age antecipadamente, evitando ou resolvendo os problemas futuros. Permitindo que os indivíduos que estão nesse processo consigam perceber os resultados e/ou as mudanças que deverão ser alcançadas.
- c) Racionalidade, usar o raciocínio para resolver os problemas com base em dados e fatos, garantindo que o cliente possa enxergar essas informações e assim fazer o acompanhamento.
- d) Valores consolidados, demonstra a integridade e coerência naquilo que o consultor faz, são as convicções que devem proporcionar consistência nas atitudes do profissional e por último e não menos importante está o comprometimento, é o real interesse em fazer consolidar-se aquilo que se espera, alcançar os objetivos desejados, usando tanto da razão como da emoção.
- e) Comprometimento está ligado a compromisso, e para isso requer responsabilidade de quem se compromete, e no trabalho é uma competência extremamente valiosa, pois se remete a uma conexão profunda entre uma pessoa e uma organização.

Dentro das habilidades, os autores Crocco e Guttmann (2017) citam que se definem habilidades como o conhecimento individual em determinado assunto que proporciona agilidade do consultor na proposta de aperfeiçoar resultados. E assim detalham a respeito disso:

- a) Habilidades técnicas, que são os meios e os procedimentos que o consultor utiliza para fornecer seu serviço. Refere-se ao conhecimento adquirido sobre determinado assunto. Serve para caracterizar o tipo de aplicação desse conhecimento como instruir, projetar, transferir, organizar, desenhar, etc.
- b) Comunicação, é a habilidade de compartilhar ideias, transferir o saber, através de inúmeras maneiras como conversas pessoais ou telefônicas, emitindo relatórios, e-

mails, correspondências. Considera-se uma das mais importantes habilidades do consultor, saber ouvir. Comunicar-se está relacionado ao partilhar de algo com alguém. Por meio disso é possível descobrir as necessidades e desejos do cliente, se ele está ou não satisfeito, e se o resultado do trabalho está de acordo com o esperado pela organização.

- c) Relacionamento humano que está atrelado ao trabalho em equipe, cooperação e lealdade, fatores estes que importam no tratamento entre as pessoas. Refere-se a criar um ambiente de trabalho favorável inspirando confiança, levando em consideração as emoções e sentimentos dos indivíduos, só assim é possível que haja empatia entre as partes. Alguns consultores descuidam disso pois dão importância apenas para o resultado final da operação, e não consideram os esforços e a energia dedicados para a execução. Pode-se dizer que, o nível de resistência da empresa para com a atuação do consultor, é proporcional ao nível da habilidade que o consultor tem de relacionar-se com esse cliente.
- d) Administração, que aqui está ligada a gestão de recursos físicos, financeiros, gestão do tempo, agendamentos e outras atividades que estão relacionadas ao desenvolvimento do trabalho e alcance dos objetivos. Nesta habilidade também se relacionam o cumprimento dos prazos, a qualidade do serviço que está sendo executado e todo o esforço investido. E ainda é citada sobre a motivação, habilidade de servir como um elemento que agrega valor, que venha a somar de alguma forma, inspirando a vontade e determinação para alcançar os resultados e as mudanças que se deseja. Ter iniciativa e gerar satisfação ao cliente através do que foi concretizado.

Sobre conhecimento, Crocco e Guttmann (2017) esclarecem que tem como base, dois grupos de aspectos sujeitos a verificação e detalhamento, que são os aspectos comuns e os específicos. E a partir deste conceito, conclui-se sobre tais aspectos como:

- a) Sustentação conceitual e prática: aqui estão todos os conceitos e teorias que constroem o conhecimento do consultor, que devem servir como base para os métodos, técnicas e ferramentas que serão utilizadas para o desenvolver a prática. Exemplificando os trabalhos já efetuados e bem sucedidos que servirão como sugestão para o trabalho atual, desta forma, o consultor proporciona situações problema como alternativa para a decisão do cliente.
- b) O raciocínio lógico que requer consciência e capacidade de organização do

pensamento, com foco naquilo que seja considerado o básico, efetuando atividades de maneira rápida. Conseguir relacionar diferentes elementos de um problema, distinguir argumentos incorretos dos corretos evitando assim as armadilhas que possam surgir no decorrer dos trabalhos.

- c) A inteligência empresarial que é como o conjunto de processos críticos transformando dados e informações em conhecimento estratégico, que seja útil e preciso para o entendimento do ambiente competitivo de uma organização. Tratamento da informação, ter a noção e experiência de onde e como buscar informação e novas tecnologias, e como expandir as mudanças pela empresa cliente, comparando-se com a utilização da inteligência empresarial, fazendo com que todos os aspectos já descritos sejam utilizados com harmonia, um complementando o outro.
- d) Administração de tempo, ter a noção de como conectar atividades, não excedendo a capacidade de absorver novas funções pelas pessoas envolvidas no processo. Nesse aspecto trata-se sobre quantificação do tempo necessário para executar as atividades após sua revisão. Ao propor as devidas mudanças, o consultor geralmente avalia a qualidade e quantidade das tarefas já existentes, tendo possibilidade de criar outras novas tarefas, alterar ou até mesmo eliminar algumas que não sejam necessárias. Feitas essas alterações é possível dimensionar o novo consumo do tempo, o qual pode ocasionar uma sobra de tempo, igualdade ou até mesmo a falta dele, e esse resultado terá que ser administrado.

Segundo o autor Block (2001, p. 04) “O objetivo do consultor é engajar-se em atividades bem-sucedidas que levem as pessoas ou organizações a gerenciar a si mesmas de forma diferente”.

Para cada momento que alguém esteja concedendo consultoria, o autor Block (2001) explica que há tipos de habilidades que esse consultor precisa ter para fazer um bom trabalho - habilidades técnicas e interpessoais, que assim seguem distintas:

- a) Habilidades Técnicas: é preciso especialidade no assunto que está sendo tratado. Somente após adquirir uma especialização em determinada área é que será possível prestar consultoria. Para esse autor a base das habilidades da consultoria é obter algum tipo de especialização, seja ela científica ou gerenciamento e desenvolvimento organizacional. Neste conceito o autor pressupõe que o consultor tenha algum tipo de especialização.

- b) Habilidades Interpessoais: A habilidade para lidar com pessoas. Transformando ideias em palavras, ouvir, dar o devido apoio ou discordar de maneira razoável. Assim se mantém um bom relacionamento entre ambas as partes. Da mesma forma que as habilidades técnicas, elas são extremamente necessárias para uma consultoria eficaz.

Já para o autor Oliveira (2001, p.146-162 apud JACINTHO, 2004), assim apresentam-se as características do consultor divididas em três grupos:

- a) Características Comportamentais: Interagir perante as diversas situações expostas pela empresa, ser racional, ter um relacionamento adequado com as pessoas, possuir um diálogo amplo e otimizado, ser um bom negociador, ter interesse pelo negócio da empresa-cliente, propiciar um clima de confiança, saber trabalhar com erros; ter comprometimento, ter lealdade à empresa-cliente, à empresa de consultoria e às pessoas.
- b) Características de Habilidade: Foco em processo de inovação, auxílio na tomada de decisões e para estabelecer as prioridades, autocontrole gerencial e estratégico, possuir pensamento estratégico, ser um agente de mudanças, transmitir otimismo e segurança, saber trabalhar em equipe, saber assumir responsabilidades, capacidade para resolver conflitos, conhecimento em administrar o tempo, ser ético, saber trabalhar com o elemento surpresa.
- c) Características do conhecimento: primordial é o conhecimento de qual sua especialidade em consultoria, ter conhecimento em administração e inteligência empresarial, desenvolver situações alternativas interessantes, saber enxergar de longo a curto prazo, trabalhar em tempo real, estar antenado para as necessidades de mercado, ter raciocínio lógico, saber buscar e consolidar as informações, conhecimentos de economia e política internacional, criar condições para que o trabalho seja gratificante, e que não seja apenas no ponto de vista financeiro.

Observa-se que, de acordo com os autores, um consultor precisa estudar, ler, buscar informação e trabalhar muito para conseguir se desenvolver e adquirir experiência. Ser capaz de analisar a situação do seu cliente, conseguir realizar um diagnóstico e apresentar um plano de ações para melhorar a situação dessa empresa. Conhecimento técnico, noção de administração de um negócio e gestão de pessoas, isso é necessário para um consultor melhor atender as empresas.

Para o autor Jacintho (2004) um consultor precisa compreender e saber tratar as

relações de interdependência que formam uma organização, como forma de entender a realidade à sua volta neste cenário marcado pela incerteza e complexidade. Precisa também ter o discernimento ampliado sobre o contexto buscando o entendimento das causas do problema. Ele entende que as habilidades que um profissional de consultoria deve ter são: fluência verbal, ser coerente naquilo que diz e faz, capacidade de não levar tudo em consideração sempre, independência de julgamento, humildade, senso de oportunidade, autoconhecimento. O consultor deve desenvolver-se ao máximo no campo das habilidades de relacionamento interpessoal, já que o seu trabalho interage muito com pessoas. Algumas habilidades como saber motivar, saber receber e aceitar críticas, empatia, relacionamento social, habilidade em comunicar-se e observar processos em grupos.

Entende-se que, para tornar-se um consultor de sucesso é preciso empenho e dedicação desse profissional para que possa atingir seu propósito. Para servir como um agente de mudanças dentro da organização, é necessário buscar conhecimento técnico e o seu desenvolvimento pessoal, somente assim será possível intermediar o alcance dos resultados almejados pela empresa.

2.3.2 Campo de atuação do consultor

De acordo com o IBCO Instituto Brasileiro dos Consultores de Organização (2019) devido essa grande exigência aos dirigentes de organizações em operar mudanças, cria-se um contexto onde utilizar os serviços de consultoria constitui um recurso ainda mais atual e importante às empresas. Os profissionais que trabalham nesse ramo, atingiram um elevado nível de competência e domínio, em consequência do permanente aprimoramento técnico e da experiência adquirida por tratar dos diversos problemas nas empresas.

Segundo os autores Schoetti e Stern (2018), exercer consultoria é considerado como uma profissão, e esta possui ferramentas próprias e metodologias de intervenção. Na prática, a profissão de consultoria apresenta seis etapas, que são:

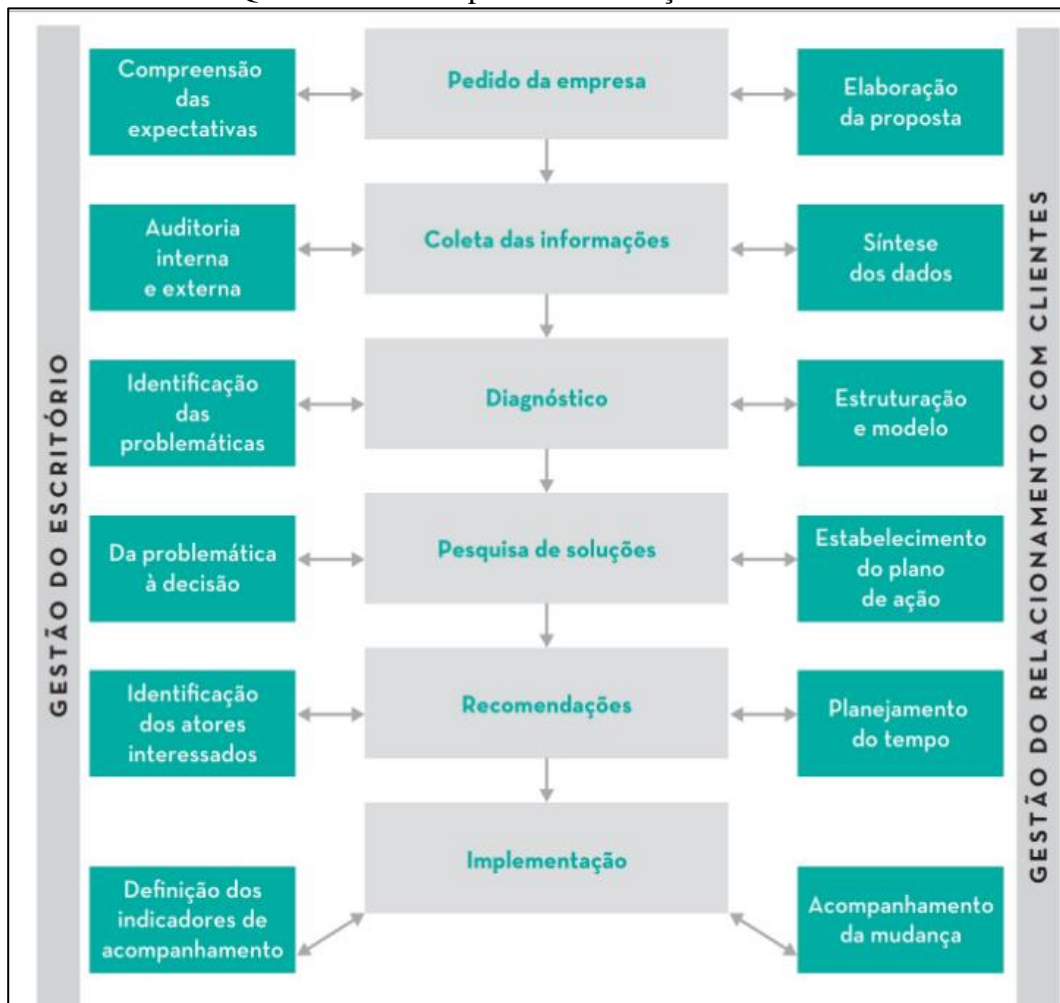
1. Primeiro ocorre uma proposta, para compreender as expectativas do cliente, estabelecer o orçamento e elaborar o planejamento.
2. A coleta de informações para pesquisar dados, conduzir uma entrevista, tomar notas, etc.
3. Analisar o problema e o diagnóstico: saber estruturar as informações coletadas, identificar as problemáticas e estabelecer o diagnóstico.

4. A busca das soluções: saber suceder do diagnóstico à ação, encontrar soluções inovadoras e fazer o teste para que a aplicação seja real.
5. A apresentação das recomendações: para apresentar o plano de recomendações, formular mensagens e ser convincente.
6. O acompanhamento da mudança: saber efetivar as ações propostas, criar os planos de ação dentro do prazo, incluindo quem está comprometido.

Desta forma, observa-se que, cada etapa do processo se faz extremamente necessário para que o trabalho do consultor possa se desenvolver com sucesso. Assim como em qualquer projeto a ser realizado, é preciso que seja seguido uma sequência ordenada de ações, pois cada etapa depende de outra para acontecer.

Conforme ilustra o quadro 1 a seguir, identifica-se que cada etapa de intervenção corresponde a um determinado objetivo.

Quadro 1 – As etapas da intervenção do consultor



Fonte: Adaptado de Schoetti; Stern, 2018, p. 07

Abreu, Teles, Santos (2008) descrevem que a assessoria que é oferecida por intermédio da consultoria, ajuda na determinação de pontos que podem muitas vezes acabar despercebidos pela empresa, considerando o grande volume de responsabilidades e atividades pertencentes aos administradores. O serviço da consultoria deve funcionar como um conselho à gerência da organização.

Segundo deduz Araújo (2006 apud Abreu, Teles, Santos, 2008) consultoria possui embasamento em alguns fundamentos no que diz respeito ao desenvolvimento das diretrizes estratégicas estabelecidas em um a empresa. O consultor pode abranger tais funções como: papel de assessoramento e de aconselhamento, realizar a troca de ideias entre consultoria e gerência, na busca de resolução de problemas, exercitar um esforço constante para as mudanças buscando sempre diagnosticar pontos fracos da organização, e a imparcialidade no ato de fazer observações e aconselhamentos.

Percebe-se que um consultor pode agregar valor de diferentes maneiras dentro da empresa, Assim, considerando a ideia dos autores, pode-se afirmar que a necessidade de consultoria nas empresas possa ser justificada por diversos motivos e pontos de vista diferentes, demonstrando que um consultor pode ser um a alternativa empresarial atrativa, dotada de elementos positivos e possibilidades que facilitam a empresa no alcance dos objetivos de forma mais fácil e rápida.

2.4. RESUMO DO REFERENCIAL TEÓRICO

Através do quadro 2 a seguir, apresenta-se um resumo da fundamentação teórica que foi exposta neste trabalho.

Quadro 2 – Quadro resumo da fundamentação teórica

(continua)

Tema	Enfoque	Definição sintetizada	Autor (es)
Administração e as organizações	Conceito	Planejar, organizar, executar e controlar. Demonstrar como administrar uma empresa.	Chiavenato (2014) Conselho Federal de Administração (2019) Oliveira (2009)
	Administrador	O <i>administrador</i> é quem atua no planejamento, na organização, na gestão e no controle das empresas. Apontar as habilidades e	Conselho Federal de Administração (2019) Universidade de Caxias do Sul (2019) Chiavenato (2011)

(continuação)

Administração e as organizações		competências de um administrador.	Lacombe (2009) Chiavenato (2014) Chiavenato (2006)
	Educação superior em Administração	O curso de Administração de Empresas forma profissionais qualificados para gerenciar diversas áreas, como por exemplo: Marketing, Produção, Serviços, Recursos Humanos e Finanças. O administrador deve desenvolver suas habilidades e competências, e para isso, desenvolvimento profissional e pessoal.	Nascimento, Alves (2015) Universidade de Caxias do Sul (2019) Motta titular no departamento de Administração Geral e Recursos Humanos da EAESP/FGV (1983)
	Processo Administrativo	Procedimentos que servem como um meio para chegar a um objetivo, tais como planejar, organizar, dirigir e controlar. Pode ser caracterizado como um conjunto das funções administrativas.	Chiavenato (2004) Biff (2019) Oliveira (2012) Chiavenato (2016)
	Desafios das Empresas e a solução dos problemas	A competitividade do mercado atual, as dificuldades e os desafios na gestão das empresas atualmente, mostram que as organizações precisam buscar o aperfeiçoamento e melhoria contínua, aliando uma boa administração com inovação e resolução dos problemas.	CoBlue (2019)
Consultoria	Conceito	É o fornecimento de prestação de serviço, que realiza o diagnóstico e formulação de soluções acerca de um assunto ou especialidade.	Crocco e Guttman (2010) Oliveira (2015) Santos (2010)
	Tipos de Consultoria	Diferentes tipos de consultoria empresarial, orientados para cada situação com o objetivo de aperfeiçoar os processos. Consultor Interno (funcionário da empresa), que se dedica totalmente a uma organização. O consultor externo, que trabalha como autônomo ou aquele que presta serviços representando uma empresa de consultoria.	Oliveira (2015)

(conclusão)

	Motivos de contratação de consultoria	A falta de tempo e a busca por mais conhecimento em diferentes áreas da empresa, acarreta a necessidade de análise dos problemas e o diagnóstico através da consultoria.	IBCO Instituto Brasileiro dos Consultores de Organização (2019) Crocco e Guttman (2017) SEBRAE (2019) Cunha (2017)
O profissional de consultoria	Conceito	Diagnosticar problemas e propor soluções para a organização. O consultor de empresas é o profissional que presta o serviço de consultoria, concedendo apoio para empresas com dificuldades que estejam comprometendo de alguma forma o ambiente organizacional ou os resultados da organização.	IBCO Instituto Brasileiro dos Consultores de Organização (2019) Block (2001) Schein (2008, p. 01 apud SANTOS, 2010) Alves, Dias, Monsores (2015) Oliveira (2015) Crocco e Guttman(2010) Weiss (2012) Azevedo (2008)
	Características de um consultor	Para desempenhar a função de consultor, o profissional deve reunir características diferenciadas que permitam um bom desempenho do seu trabalho. Deve desenvolver o seu comportamento, suas habilidades e o conhecimento. Esses atributos devem estar interligados para que o consultor possa suprir as necessidades da empresa-cliente atingindo o objetivo esperado.	Crocco e Guttman (2017) Block (2001) Oliveira (2001, p.146-162 apud JACINTHO, 2004) Jacintho (2004)
	Campo de atuação do consultor	Consultoria pode ser considerada como uma profissão promissora, e um ramo de mercado que vem crescendo nos últimos anos devido às grandes mudanças e exigências às empresas. Contratar esse serviço pode servir como base para o diagnóstico e solução dos problemas nas organizações, e para isso estabelecem-se as 6 etapas do processo, desde a contratação até a implementação.	IBCO Instituto Brasileiro dos Consultores de Organização (2019) Schoetti e Stern (2018) Abreu, Teles, Santos (2008) Araújo(2006 apud Abreu, Teles, Santos, 2008)

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

3. METODOLOGIA

Neste capítulo serão apresentados os métodos que serão utilizados para a realização da pesquisa, e que servirão como embasamento para alcançar os objetivos do trabalho, tais como o delineamento, os participantes do estudo, o processo de coleta dos dados e a análise dos dados coletados.

De acordo com Matias-Pereira (2019) a pesquisa científica apresenta-se como uma atividade direcionada na demanda de solução dos problemas levantados por meio da utilização dos métodos científicos. Portanto, a pesquisa científica pode ser entendida, como um elenco de técnicas baseadas no raciocínio lógico e procedimentos sistemáticos, com o intuito de descobrir as soluções para os problemas propostos pelo pesquisador, por meio da aplicação de procedimentos científicos.

Para Gil (2018) a pesquisa acontece através da utilização da sabedoria e do entendimento sobre determinado assunto e também por intermédio de uma minuciosa utilização dos métodos e técnicas de investigação científica. A pesquisa desenvolve-se em um longo processo que abrange inúmeras fases, da adequada formulação do problema até a satisfatória apresentação dos resultados.

Metodologia da pesquisa se refere à aplicação de um meio para adquirir conhecimento e de produzir ciência possibilitando a criação de ferramentas, procedimentos e caminhos diferentes, gerando essa compreensão mais profunda acerca do assunto. A metodologia favorece esse encontro aos caminhos e alternativas na resolução dos problemas, com o objetivo de atingir um propósito. A pesquisa é capaz de proporcionar o diálogo, o saber, a compreensão e o entendimento, permite chegar até a informação. A informação é negócio, é crescimento e desenvolvimento. A pesquisa ajuda a avançar a tecnologia e aumentar o capital, alcançar novos mercados, expandir o negócio e conquistar novos clientes. A pesquisa é estratégia, portanto cria oportunidades e elimina as ameaças, propiciando o melhoramento dos pontos fortes e diminuindo os pontos fracos. (NASCIMENTO, 2012).

Existem diversos motivos que norteiam a realização de uma pesquisa. Podendo ser classificadas em duas razões principais: de ordem intelectual e razões de ordem prática. A primeira diz respeito ao desejo de conhecer pela satisfação de adquirir conhecimento, já a segunda citada, refere-se ao desejo de entender com intuito de fazer algo de maneira mais eficiente ou eficaz. (GIL, 2018)

3.1 DELINEAMENTO

Para a obtenção dos dados práticos, as formas de abordagens escolhidas foram a realização de dois métodos de pesquisa, uma de natureza qualitativa a nível exploratório por meio de entrevista, e outra pesquisa de natureza quantitativa, com foco nos objetivos a nível descritivo por meio da estratégia de levantamento (*survey*), com aplicação de questionário.

Conforme o autor Matias-Pereira (2019) o método escolhido para realizar a pesquisa, pode ser entendido como a forma selecionada pelo pesquisador para verificar a veracidade dos fatos e explicar de maneira consistente os fenômenos examinados. No método quantitativo, a principal característica está na utilização da quantificação, tanto nas modalidades de coleta ou tratamento das informações. Isso é realizado através de técnicas estatísticas, desde as mais simples – percentual, média, desvio-padrão – até as mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão, análises multivariadas.

Para Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Na pesquisa qualitativa, o cientista é ao mesmo tempo o sujeito e o objeto de sua pesquisa. No método qualitativo preocupa-se com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais.

Conforme Gil (2016), em relação aos objetivos da pesquisa, elas podem ser classificadas como exploratórias (possibilitando maior familiaridade com o problema e a construção de hipóteses), descritivas e explicativas. Ele ainda afirma que na pesquisa exploratória, a coleta de dados realiza-se através do levantamento bibliográfico, realização de entrevistas com pessoas experientes em relação ao tema abordado na pesquisa, análise de exemplos. Seriam estas as pesquisas exploratórias: pesquisa bibliográfica, estudo de caso, levantamento de campo. Gil salienta que em pesquisas acadêmicas, em um primeiro momento deveriam ser exploratórias, visto que o pesquisador raramente tem definido com clareza o objeto de sua investigação.

Sob o enfoque dessa abordagem do problema por pesquisa quantitativa, tudo pode ser mensurado numericamente, sendo assim, podem-se traduzir em números, opiniões e informações para que depois esses dados sejam classificados e analisados. Essa abordagem requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana,

desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão). (SILVA; MENEZES, 2005).

No que diz respeito ao objetivo a nível descritivo, Gil (2009) explica que neste caso, o pesquisador busca relatar as características de determinada população ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. Contando com o uso das seguintes técnicas padronizadas para a coleta de dados: questionário e observação sistemática. Em geral, assume a forma de levantamento.

Para auxiliar no desenvolvimento dos resultados, será utilizado da estratégia de levantamento de dados do tipo *survey*. Essa pesquisa é um tipo de investigação quantitativa. Geralmente utiliza um questionário com o intuito de adquirir informações, características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas. (MALHOTRA, 2012).

“Na estratégia levantamento (survey), utiliza-se questionário com o propósito de descrever numericamente características, tendências, atitudes ou opiniões de uma população a partir de uma amostra aleatoriamente selecionada”. (DE SORDI, 2017, p. 76).

3.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO

População (ou universo da pesquisa) é definida como a totalidade de indivíduos que tenham as mesmas características para um determinado estudo. (MATIAS-PEREIRA, 2019). Neste caso, a população é caracterizada pelas pessoas que irão participar da pesquisa de alguma forma, seja ela por entrevista, questionário, enquete, etc.

Para a presente pesquisa, a população escolhida foram os estudantes do curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, que estejam cursando a partir do 5º semestre e também os profissionais consultores que já exercem essa profissão na cidade de Bento Gonçalves/RS. A escolha pelos estudantes que estejam cursando a partir do 5º semestre justifica-se pelo motivo que, a partir desse período o estudante já possui uma significativa bagagem de ensino e experiências compartilhadas, o que agrega conhecimento à esse estudante em relação ao curso de Administração em si e na profissão que pode seguir.

Logo, o uso de amostras nos estudos científicos se justifica justamente pela inviabilidade ou a impossibilidade de se trabalhar com toda essa população. No entanto, na fase do planejamento do estudo, certos cuidados quanto à amostragem devem ser tomados. A definição dessa amostra possui duas principais características: o padrão amostral e o tamanho da amostra. O padrão amostral refere-se ao meio de definição dos membros da população que serão parte da amostra. E existem dois grandes grupos de técnicas amostrais

que podem ser considerados: aleatórias, também conhecidas como probabilísticas, e não aleatórias ou não probabilísticas. Para este estudo, utilizar-se-á uma amostra não probabilística por julgamento. Neste tipo de amostra, apesar de não ser técnicas aleatórias, elas buscam criar amostras também representativas da população. (ESTRELA, 2018).

Sendo assim, entende-se que a amostra por julgamento possui uma função mais exploratória. Ficando a critério do pesquisador a escolha dos participantes dessa pesquisa, desta forma, o investigador procura por indivíduos que tenham características previamente definidas para sua amostra. Sendo assim, para a pesquisa qualitativa foram entrevistados 6 consultores, estes de conhecimento do pesquisador ou indicados por especialistas. Já para a aplicação dos questionários da pesquisa quantitativa foi definida como amostra 5 respondentes para cada questão, totalizando uma amostra de 68 alunos.

3.3 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

“O pesquisador pode realizar coleta de dados utilizando diferentes técnicas: questionário, entrevista, observação, colaboração espontânea de terceiros (*crowdsourcing*), além da captura de documentos, registros e artefatos”. (DE SORDI, 2017, p. 76).

Definir o instrumento da coleta dos dados, depende do universo a ser investigado e dos objetivos a serem alcançados com a pesquisa. Os instrumentos para realizar uma coleta de dados podem ser: a observação – utiliza-se os sentidos na obtenção de dados de determinados aspectos da realidade – e também a entrevista, onde o entrevistador colhe as informações do informante e anota os dados pertinentes. O questionário deve ser claro, objetivo, limitado em extensão e de preferência estar acompanhado de instruções, onde devem constar o propósito da sua aplicação, ressaltando a importância da colaboração do respondente e facilitando o preenchimento. (MATIAS-PEREIRA, 2019).

Segundo o autor De Sordi (2017) o questionário é uma forma eficiente de se coletar dados, porém um dos desafios é o tempo demandado, tanto dos pesquisadores que o elaboram quanto (e principalmente) dos respondentes. Devido a isso, o emprego de aplicativos para a coleta desses dados via Internet, está cada vez mais sendo utilizado, considerando atualmente a considerável presença dos recursos de tecnologia da informação e comunicação no cotidiano das pessoas. Para a formulação deste questionário, há dois formatos de questões: as abertas e as fechadas. Questões abertas permitem ao respondente expressar livremente sua opinião na forma de texto livre (pesquisas qualitativas

frequentemente empregam questões abertas). Quanto às questões fechadas, há algumas variações de formas. A questão fechada mais simples e comum envolve o recurso de múltipla escolha. Na questão do tipo escala ordinal obriga o respondente a ponderar sobre todas as alternativas. A questão de tipo intervalo escalar é muito comum em pesquisas e permite ao respondente manifestar seu nível de sentimento com relação a algo por intermédio de uma escala intervalar. Uma questão fechada pode ser associada a uma unidade de medida conhecida do respondente, como peso, altura, idade, entre outras. Quanto à estruturação das questões, pode haver questões encadeadas, onde a resposta da segunda está condicionada à resposta da primeira questão. Na apresentação do projeto, é importante que as questões já tenham sido testadas previamente em um piloto com os respondentes já previstos, isso pode ser considerado um pré-teste, onde será aplicado um questionário, na versão do pesquisador, a uma determinada amostra de pessoas, objetivando a identificação de perguntas-problema que permitam analisar possíveis modificações no texto, alteração do formato ou até mesmo eliminar algumas questões da versão final.

Conforme cita Gil (2008) entrevista pode ser definida como a técnica em que o investigador apresenta-se pessoalmente ao investigado e lhe formula as devidas perguntas, objetivando a obtenção dos dados que interessam à investigação. Sendo assim, entrevista é considerada uma forma de interação social, um meio de diálogo na busca de informações e dados pertinentes sobre o fenômeno estudado, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação.

Segundo Raup e Beuren (2003), para a construção de uma pesquisa descritiva, a forma mais adequada para coletar os dados é a aplicação presencial da entrevista, com os entrevistados. Para desenvolver este estudo, foram feitos contato pessoalmente em entrevista com profissionais consultores, e também contato por e-mail com aqueles que não tinham disponibilidade para conversar pessoalmente. Ambos os contatos basearam-se em um roteiro de entrevista elaborado pela autora deste presente estudo. A pesquisa qualitativa aplicada teve como principal propósito buscar o entendimento acerca dos objetivos geral e específicos desse trabalho, tentando alcançar uma melhor compreensão no que diz respeito ao profissional que atua na prestação de serviço como consultor, com base no roteiro de perguntas que se encontra no Apêndice A.

Para este presente estudo também foi utilizado um questionário, que é uma série ordenada de perguntas a serem respondidas por escrito ou online pelo informante. As questões

foram elaboradas pela autora do presente trabalho de pesquisa, com base nos diversos materiais bibliográficos utilizados para a construção do referencial teórico da pesquisa.

Antes da aplicação desse questionário, para que a interpretação das questões fosse a melhor possível, realizou-se um pré-teste aplicado para quatro colegas acadêmicos, considerando que não houve nenhuma alteração no questionário, e posteriormente sendo este aplicado conforme consta no Apêndice B.

O questionário foi aplicado no mês de setembro de 2019, sendo enviado por e-mail aos estudantes de Administração, e as entrevistas com os consultores também foram realizadas em setembro de 2019.

3.4 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS

Nesse momento deve ser analisado todos os dados que foram coletados, com toda e qualquer pesquisa realizada. Trata-se da tabulação das informações e descrição dos procedimentos a serem adotados para realização da análise, de que forma ela será feita. Isso vale tanto para as análises quantitativas (testes de hipótese, testes de correlação) quanto para as análises qualitativas (análise de conteúdo, análise de discurso). Essa análise deve ser efetuada para atingir aos objetivos da pesquisa, para assim comparar e confrontar dados e provas, com o intuito de confirmar ou rejeitar a(s) hipótese(s) ou os pressupostos dessa pesquisa. (MATIAS-PEREIRA, 2019).

Na análise e interpretação dos dados quantitativos, após o levantamento de todas as informações pertinentes sobre o objeto da pesquisa, por meio de alguma das técnicas de observação, entrevista, questionário, escalas, teses enfim, que se relacionam com a coleta dos dados, inicia-se a fase de análise e interpretação dos dados obtidos. Os dados recolhidos precisam ser classificados e tabulados para que se possa analisá-los e interpretá-los. (LAKATOS, MARCONI. 2017).

De acordo com o autor CHIZZOTTI (2014) a análise de dados presume a quantificação do que foi pesquisado, para que na etapa posterior, realiza-se sua análise, classificação e mensuração. A verificação dos dados coletados é com base em análise estatística ou sistêmica, bem como comparativas e históricas.

No caso dessa presente pesquisa, cita-se a análise estatística, que se constitui de cálculos realizados por intermédio de parâmetros, como média, mediana, moda, quartis. Para realizar a análise dos dados coletados, todas as informações foram primeiramente tabuladas e

classificadas, e após isso cada pesquisa recebeu sua análise específica, de acordo com o objetivo final. Na pesquisa qualitativa, foram analisadas todas as respostas obtidas em cada pergunta das entrevistas com os consultores, e após isso se desenvolveu um resumo em formato de texto com os pontos mais importantes, considerando o que foi exposto de mais relevante sobre o assunto e comparando as respostas dos consultores. Para a pesquisa quantitativa, as respostas foram transferidas e transformadas em gráficos, possibilitando uma melhor compreensão e visualização sobre os resultados obtidos para cada questão do questionário.

4 DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS

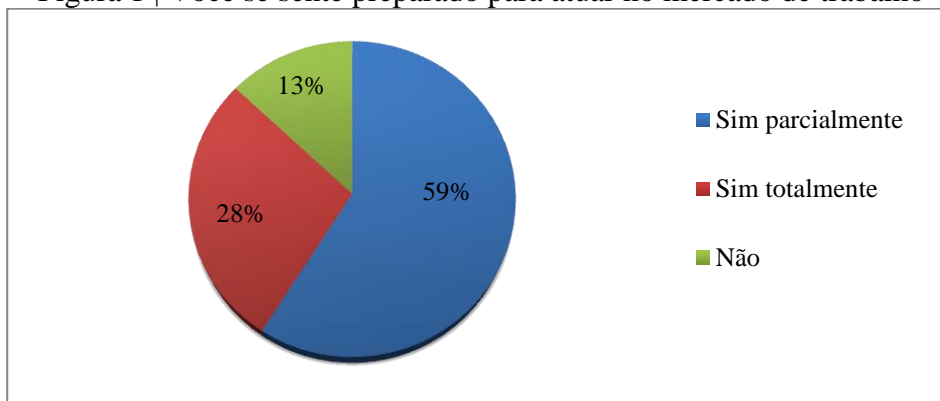
Neste capítulo, serão apresentados os resultados obtidos na aplicação do questionário com os acadêmicos de Administração da Universidade de Caxias do Sul, que estejam cursando a partir do 5º semestre, bem como o resultado da pesquisa feita junto aos profissionais consultores que atuam nessa profissão. Estes dados também são relacionados com o referencial teórico deste presente estudo, para um maior entendimento sobre a percepção do consultor sobre atuar em consultoria, e também analisar se os estudantes de Administração estariam aptos a exercer a profissão de consultor após a conclusão do curso.

4.1. Pesquisa quantitativa

Com o objetivo de analisar se os acadêmicos de Administração estariam aptos a exercer a profissão de consultor, foi desenvolvido um questionário com onze questões sobre o tema dessa pesquisa, contendo questionamento sobre as habilidades, comportamento e conhecimento adquiridos durante a graduação e sobre o perfil do estudante. O mesmo foi enviado para aproximadamente 120 acadêmicos, obtendo-se um retorno de 68 questionários respondidos, totalizando uma amostra significativa do universo de pesquisa e sendo base para análise dos resultados.

A pesquisa iniciou-se questionando se os respondentes se sentem preparados para atuar no mercado de trabalho, obtendo 40 respostas (59%) como parcialmente preparados. 19 respostas (28%) como totalmente preparados, e 9 (13%) dos respondentes não se sente preparado, conforme figura 1.

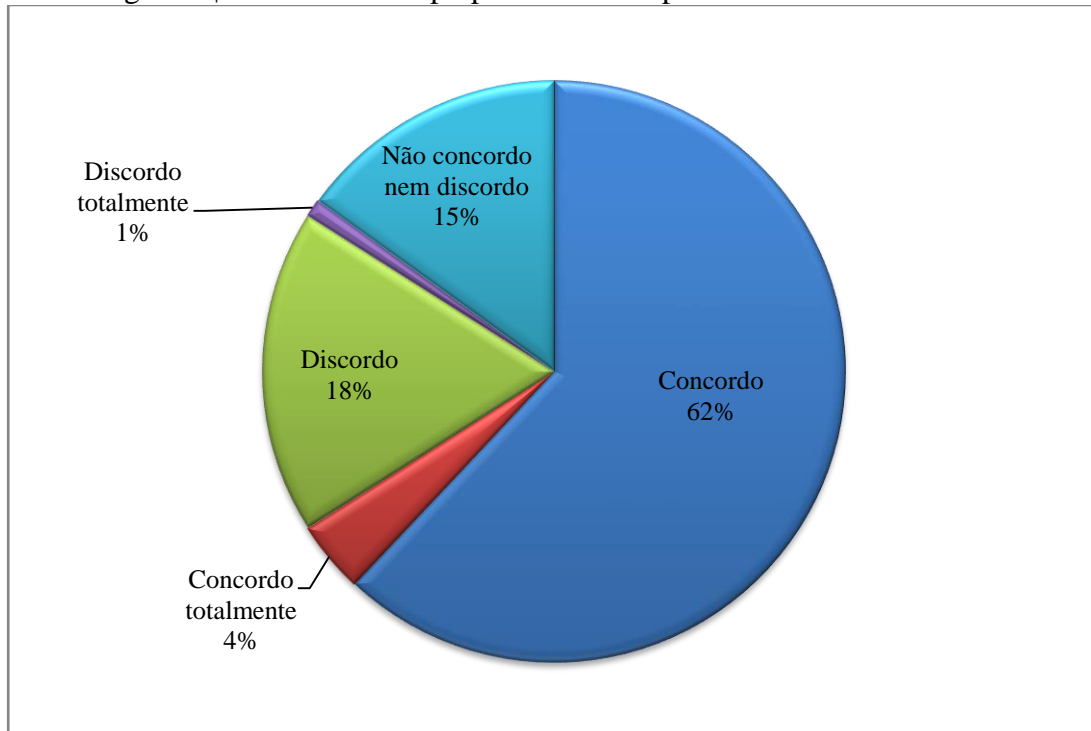
Figura 1 | Você se sente preparado para atuar no mercado de trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

A seguir, afirmou-se que a universidade prepara os alunos para o mercado de trabalho. 42 respostas (62%) apontam que sim, os respondentes concordam. 12 (18%) discordam da afirmação. 10 respondentes (15%) não concordam nem discordam. (4%) 3 responderam que concordam totalmente, e 1 respondente discorda da afirmação, conforme figura 2.

Figura 2 | A universidade prepara os alunos para o mercado de trabalho



Fonte: Elaborada pela autora (2019)

Logo após, apresentou-se opções para que os respondentes definissem de que forma a universidade prepara os alunos, cada respondente poderia selecionar mais de uma opção.

Em resposta a esse questionamento, 36 respondentes acreditam que teoricamente a universidade prepara os alunos, porém falta conciliar a teoria com a prática empresarial. 29 responderam que a universidade prepara os alunos promovendo atividades extracurriculares, visitas às empresas, proporcionando ao aluno entender o funcionamento da organização, desde à gestão até a produção. 25 respondentes dizem que através dos trabalhos em grupos a universidade estimula o trabalho em equipe, incentivando o desenvolvimento da comunicação, flexibilidade e liderança e também através da qualidade do ensino. 17 pensam que a universidade possibilita ao aluno o desenvolvimento de suas habilidades e competências, e que através da qualificação dos professores prepara os alunos. 13

responderam que por meio de orientação profissional, com dicas para escolha da carreira e convites a profissionais do mercado para conversarem com alunos, sobre as diferentes áreas e rotinas da carreira, a universidade auxilia a preparar o acadêmico. 9 acreditam que é através do incentivo dos professores, e apenas 2 escolheram nenhuma das opções (figura 3).

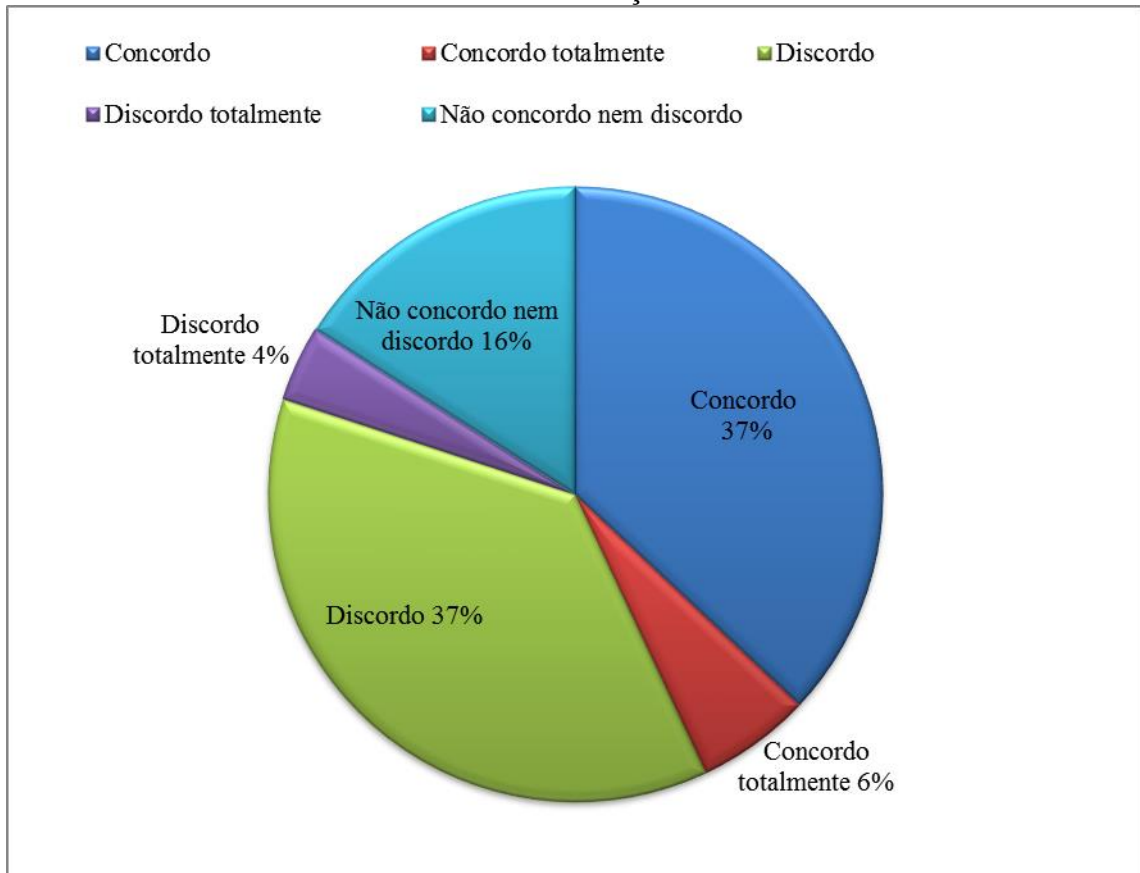
Figura 3 | De que forma a universidade prepara os alunos



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Na questão seguinte, afirmou-se que são suficientes as ações desenvolvidas pela universidade na formação do bacharel em Administração. 25 dos acadêmicos (37%) concordam assim como outros 25 respondentes (37%) discordam da afirmação. 11 (16%) dos acadêmicos não concorda nem discorda, 4 concordam totalmente e 3 respondentes discordam totalmente, de acordo com a figura 4.

Figura 4 | São suficientes as ações desenvolvidas pela universidade na formação do bacharel em Administração.



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Sobre as habilidades, apresentaram-se algumas opções para que os acadêmicos escolhessem mais de uma opção e respondessem quais habilidades que acreditam ter desenvolvido através do curso.

Obteve-se como resposta que 32 desenvolveram habilidade de lidar com as pessoas, o relacionamento humano que está atrelado ao trabalho em equipe, cooperação e lealdade, fatores que importam no tratamento entre as pessoas. 31 dos respondentes desenvolveram a habilidade de comunicação relacionada ao partilhar com alguém, compartilhar ideias, transferir o saber. 24 acadêmicos desenvolveram capacidade para resolver conflitos e tomar decisões. 23 respondentes desenvolveram o pensamento estratégico, ser um agente de mudanças, e entendem que desenvolveram a habilidade de administração, que aqui está ligada a gestão de recursos físicos, financeiros, gestão do tempo e cumprir prazos. 21 desenvolveram habilidades técnicas como instruir, projetar, transferir, organizar, desenhar, e 4 escolheram nenhuma das opções (figura 5).

Figura 5 | As habilidades que os acadêmicos acreditam ter desenvolvido por meio da graduação

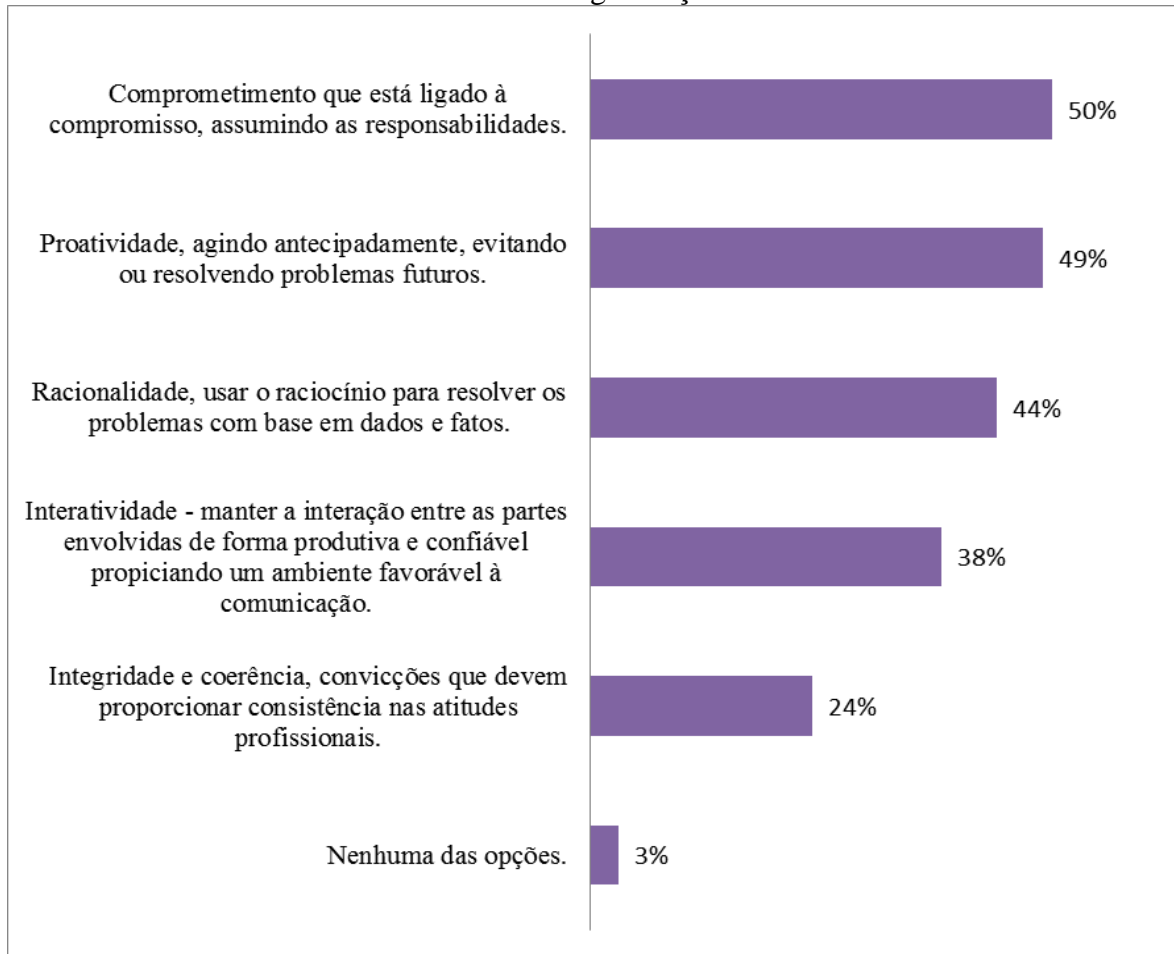


Fonte: Elaborado pela autora (2019)

No que diz respeito ao comportamento, apresentaram-se opções aos acadêmicos para que optassem por mais de uma opção, e assim definissem o que desenvolveram através da graduação.

Dentre as respostas, apresentou-se que 34 respondentes assinalaram o comprometimento que está ligado à compromisso, assumindo as responsabilidades. 33 assinalaram a proatividade, agindo antecipadamente, evitando ou resolvendo problemas futuros. 30 acadêmicos selecionaram racionalidade, usar o raciocínio para resolver os problemas com base em dados e fatos. 26 selecionaram a interatividade - manter a interação entre as partes envolvidas de forma produtiva e confiável propiciando um ambiente favorável à comunicação. 16 selecionaram integridade e coerência, convicções que devem proporcionar consistência nas atitudes profissionais, e 2 escolheram nenhuma das opções apresentadas (figura 6).

Figura 6 | Sobre comportamento, as opções que os acadêmicos acreditam ter desenvolvido através da graduação.



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Referindo-se a conhecimento, apresentaram-se algumas opções para que os estudantes selecionassem mais de uma opção, e respondessem a cerca do conhecimento que desenvolveram e adquiriram durante a graduação.

Como resposta 41 respondentes informam ter adquirido a noção de onde e como buscar informação, buscar alternativas e novas tecnologias, e como expandir as mudanças no ambiente que está inserido. 27 selecionaram como conhecimento a inteligência empresarial: transformar dados e informações coletadas em conhecimento que oferecem suporte a gestão (administração) de um negócio. 26 desenvolveram o entendimento e interesse sobre as necessidades de mercado, e 21 acadêmicos desenvolveram o raciocínio lógico: que requer consciência e capacidade de organização do pensamento, mantendo o foco e que permite efetuar atividades de maneira rápida. 12 respondentes adquiriram conhecimento em economia, e acreditam que todos os conceitos e teorias aprendidos durante o curso, são suficientes para servirem como base para os métodos, técnicas e ferramentas que

posteriormente poderão ser utilizados na prática. 5 acadêmicos adquiriram conhecimento em política internacional, e 4 selecionaram nenhuma das opções, conforme demonstra o gráfico na figura 7.

Figura 7 | Sobre conhecimento, o que os estudantes acreditam ter adquirido e/ou desenvolvido por meio da graduação

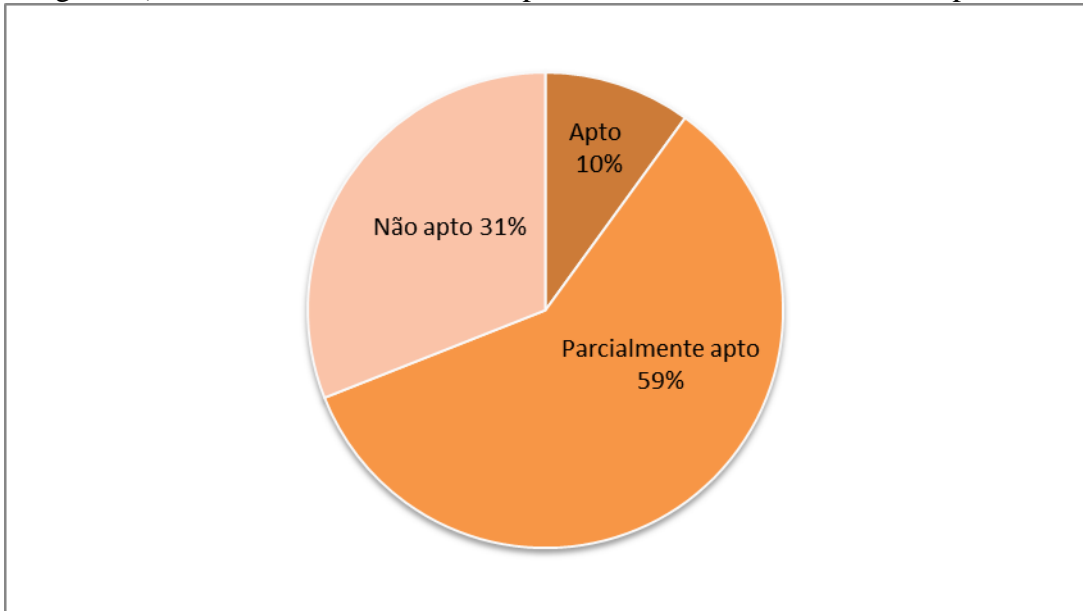


Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Na sequência apresentou-se um conceito de Consultoria, como sendo a atividade profissional de diagnóstico e formulação de soluções acerca de um determinado problema dentro de uma empresa, o profissional desta área é chamado de Consultor. E logo após foi feita a seguinte pergunta: se surgisse a oportunidade, após a conclusão da graduação, como você se sente para trabalhar como um consultor empresarial? 40 respondentes (59%) acredita estar parcialmente apto a atuar nessa profissão. 21 acadêmicos (31%) classificam-se como

não aptos a serem um consultor, e apenas 7 estudantes (10%) se sentem aptos a desempenharem o papel de consultor empresarial, conforme segue a figura 8.

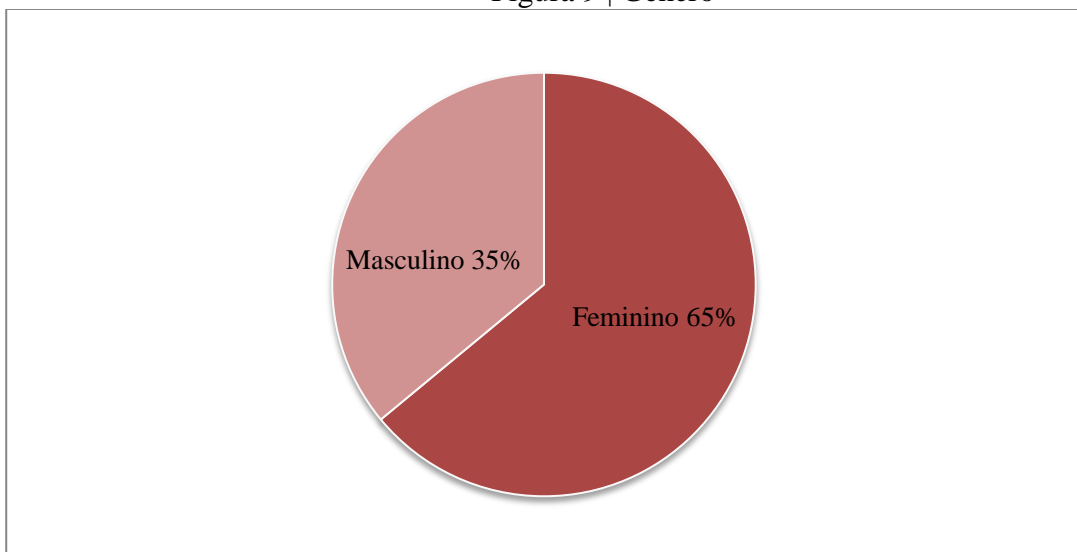
Figura 8 | Como o acadêmico se sente para trabalhar como consultor empresarial



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Dentro das informações pessoais, estão o gênero, a idade e o semestre que está cursando. Conforme a figura 9, do total de 68 respondentes atingiu-se uma amostra de 44 mulheres (65%) e 24 homens (35%).

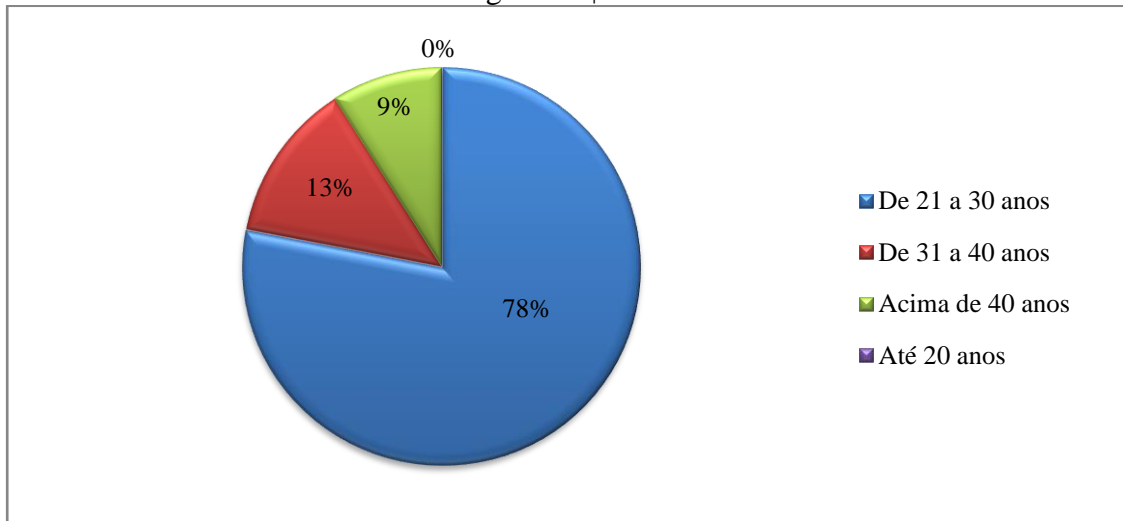
Figura 9 | Gênero



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Outra questão a ser apresentada diz respeito à idade. Foram divididas as faixas etárias em quatro classes. Conforme se pode notar na figura 10, 53 dos respondentes da pesquisa possui idade entre 21 e 30 anos (78%), sendo que 9 (13%) possuem entre 31 e 40 anos e apenas 6 (9%) acima de 40 anos.

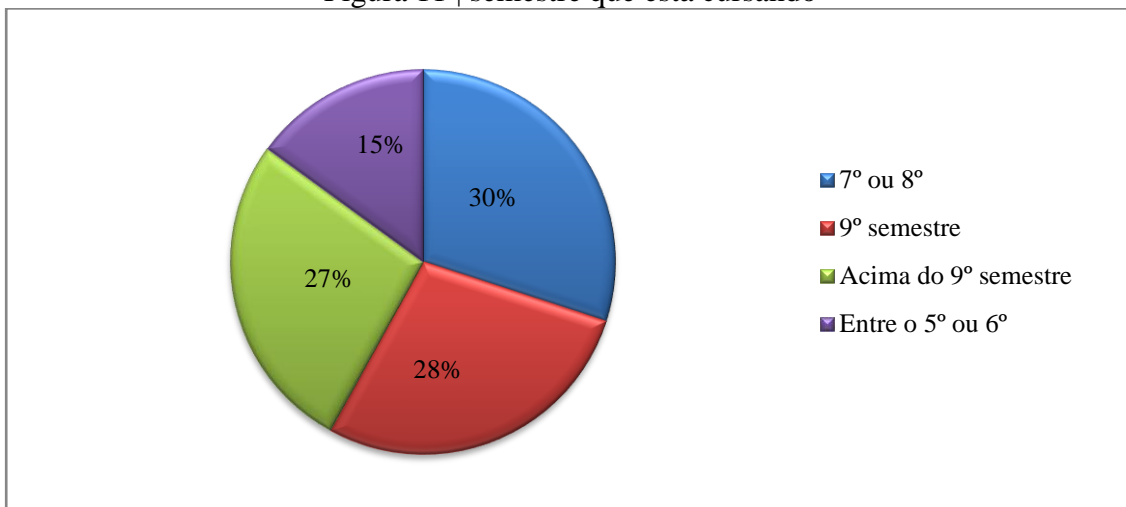
Figura 10 | Idade



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Referindo-se ao semestre que está cursando, conforme mostra a figura 11, 10 estudantes (15%) estão entre o 5º ou 6º semestre, (30%) 21 estudantes cursam entre o 7º ou 8º semestre. Cursando o 9º semestre representam 28% sendo 19 respondentes da pesquisa, e acima do 9º semestre são 18 estudantes (27%).

Figura 11 | semestre que está cursando



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Através da realização dessa pesquisa observa-se que a maior parte dos respondentes, 59% se sentem parcialmente preparados para atuar no mercado de trabalho, e 62% dos estudantes concordam que a universidade prepara os alunos para o mercado de trabalho. Ao apresentar algumas opções para que os respondentes definissem de que forma a universidade prepara os alunos, 36 respondentes acreditam que teoricamente a universidade prepara os alunos, porém falta conciliar a teoria com a prática empresarial, 29 responderam que a universidade prepara os alunos promovendo atividades extracurriculares, visitas às empresas, proporcionando ao aluno entender o funcionamento da organização, desde à gestão até a produção e 25 dos respondentes dizem que através dos trabalhos em grupos a universidade estimula o trabalho em equipe, incentivando o desenvolvimento da comunicação, flexibilidade e liderança e também através da qualidade do ensino. Na afirmação de que são suficientes as ações desenvolvidas pela universidade na formação do bacharel em Administração, 25 dos acadêmicos (37%) concordam assim como outros 25 respondentes (37%) discordam dessa afirmação.

Sobre habilidades, das opções apresentadas para que os acadêmicos escolhessem mais de uma opção e respondessem quais habilidades que acreditam ter desenvolvido através do curso, com maior escolha estão 32 acadêmicos que disseram ter desenvolvido habilidade de lidar com as pessoas, o relacionamento humano que está atrelado ao trabalho em equipe, cooperação e lealdade, fatores que importam no tratamento entre as pessoas, e 31 dos respondentes que desenvolveram a habilidade de comunicação relacionada ao partilhar com alguém, compartilhar ideias, transferir o saber. Em relação ao comportamento, o que os respondentes mais desenvolveram durante a graduação, 34 respondentes assinalaram o comprometimento que está ligado à compromisso, assumindo as responsabilidades, 33 assinalaram a proatividade, agindo antecipadamente, evitando ou resolvendo problemas futuros e 30 acadêmicos selecionaram a racionalidade, usar o raciocínio para resolver os problemas com base em dados e fatos. Referindo-se ao conhecimento que os estudantes desenvolveram e adquiriram durante a graduação, 41 respondentes informam ter adquirido a noção de onde e como buscar informação, buscar alternativas e novas tecnologias, e como expandir as mudanças no ambiente que está inserido. 27 selecionaram como conhecimento adquirido, a inteligência empresarial: transformar dados e informações coletadas em conhecimento que oferecem suporte a gestão (administração) de um negócio, e 26 acreditam que desenvolveram o entendimento e interesse sobre as necessidades de mercado.

Dentre as informações pessoais, estão o gênero, a idade e o semestre que os

respondentes estão cursando. Sendo 44 mulheres e 24 homens no total, e a grande maioria, 53 dos respondentes possui idade entre 21 e 30 anos, e 21 desses acadêmicos estão cursando entre o 7º ou 8º semestre, no 9º semestre são 19 respondentes da pesquisa, e acima do 9º semestre são 18 estudantes.

Ao apresentar-se um conceito de consultoria, e logo após questiona-se como os acadêmicos se sentem para atuar como um consultor empresarial, caso surgisse a oportunidade após a conclusão da graduação, 40 respondentes (59%) acredita estar parcialmente apto a atuar nessa profissão, ou seja, mesmo desenvolvendo habilidades, comportamento e adquirindo conhecimento que poderiam auxiliar para ser um consultor empresarial, a maior parte dos alunos ainda não está totalmente preparado para essa função.

4.2. Pesquisa qualitativa

Com o objetivo de identificar qual a percepção do profissional que atua na prestação de serviços em consultoria, também foi desenvolvido um roteiro para entrevista com doze questões sobre o tema dessa pesquisa, contendo questionamento sobre o serviço de consultoria e sobre o profissional que atua como consultor. Esse roteiro foi utilizado para realizar entrevistas com 6 consultores, que exercem a profissão em Bento Gonçalves e região. Entre os entrevistados estão 3 consultores externos, 1 consultor interno e 2 consultores proprietários de empresas que fornecem esse serviço.

Ao iniciar-se cada conversa, perguntou-se o significado dos termos consultor e consultoria, onde se obteve como resposta as seguintes definições: consultor é o profissional facilitador e orientador para a implementação de constantes melhorias nas empresas e/ou áreas de sua atuação. Consultor é aquele que auxilia no processo de tomada de decisão, levando subsídios, insumos, bagagem técnica e experiências. Cabe ressaltar que o processo de consultoria é construído de maneira conjunta, onde o consultor desempenha o seu papel e os empresários e demais representantes participarão ativamente.

No que refere-se a Consultoria, foi definido como o processo para identificar necessidades e atuar com foco em soluções e melhorias para o negócio, afim de gerar melhores resultados para o mesmo, e um consultor é o facilitador para este processo, onde através de seu conhecimento e capacidade de aplicação prática (ou capacidade de dar um norte) ele orienta seu cliente na solução de um problema. Para alguns consultores, consultoria é o serviço prestado a empresas através de uma visão sistêmica e do pensar estratégico, na

busca de soluções para seus “problemas”, e é aquilo que o consultor faz, ensina, dá conselhos em cima de um determinado assunto.

Sobre as principais funções do consultor estão primeiramente entender as necessidades e expectativas de seu cliente para após traçar as estratégias de trabalho junto ao mesmo. Propor soluções de forma estratégica, e desenvolver ou atuar com metodologia no processo de consultoria. Planejar, implantar, dirigir e controlar projetos. Ensinar, educar, instruir e principalmente gerar entendimento. Foi exposto também que a função de um consultor não é decidir pelo cliente, mas sim através de seu conhecimento e expertise ouvir, orientar, e fazer com que o cliente analise a devida situação e os caminhos que pode seguir, para então evoluir em seu plano de ação. Nesse sentido, o cliente que toma a decisão para implementar e manter as melhorias, e deve ter a consciência para dar sequência sem o consultor.

Para os entrevistados, o processo de consultoria nas empresas é importante, pois através da promoção de melhorias em gestão e processos, inovação e compartilhamento de informações, os empresários poderão estar mais preparados diante de cenários adversos e alterações de mercado. A consultoria através do consultor tem muita relevância às organizações, pois consegue dar um norte, permite olhares complementares, novas formas de visão, e principalmente pelo fato do profissional estar olhando a situação de fora, por não estar envolvido com os problemas, ele consegue olhar tecnicamente e assim orientar. Um consultor vai somar com a sua bagagem de conhecimento, proporciona uma visão mais abrangente aos empresários.

Sobre a área da consultoria em que atuam, e qual tipo de consultoria está prestando atualmente, estão Técnica de atendimento no Sebrae RS através de assessoria empresarial junto aos pequenos negócios de 8 municípios da Serra Gaúcha (Caxias do Sul, Guaporé, Serafina Corrêa, Vista Alegre do Prata, Fagundes Varela, São Valentim do Sul, União da Serra e Montauri). Diagnóstico gerencial, finanças, marketing e planejamento. Consultoria de manutenção e gestão da carteira de clientes. Atuação na área da gestão empresarial e da gestão da qualidade. Sistemas de gestão passíveis de auditoria como Normas ISO, estando atualmente concentrada em Sistemas de Gestão de Segurança de Alimentos. Coordenador de atendimento regional da Serra Gaúcha pelo SEBRAE que também atua como um consultor pelo SEBRAE na área de finanças e novos negócios.

Questionados sobre o tempo de atuação em consultoria, obteve-se como resposta de um dos consultores, que está atuando desde o ano de 2003, 16 anos nessa profissão. Outro

atua há 13 anos, desde 2006 e um desde o ano de 2009, ou seja, 10 anos. Dois consultores atuam desde 2015, 4 anos e aquele com menos tempo como consultor, está atuando desde 2016, 3 anos.

Em relação às habilidades e competências que são necessárias para atuar como consultor, foram citadas a empatia, ética, capacidade analítica e comprometimento. Além do conhecimento técnico, é necessário ter habilidade de lidar com os diversos perfis de clientes. Um consultor precisa saber se comunicar, falar em público, liderar equipes e pessoas, ser criativo, não ser tímido e ter a habilidade de criação.

Para um profissional que atua como consultor interno em uma empresa, em sua opinião, é preciso conhecer mercado e produto, saber efetuar um planejamento. Saber delegar e controlar ações.

Em termos de competência (formação acadêmica, treinamentos e experiência) definiu-se que esta estará diretamente relacionada à área de atuação na consultoria, pois um consultor vende conhecimento. Capacidade de persuasão, influenciar as pessoas, raciocínio lógico e analítico, capacidade de relacionamento interpessoal, ser um bom negociador, e um especialista técnico na área que irá prestar a consultoria.

Quanto aos requisitos básicos para atuar como um consultor foi citada a formação na área de atuação, estar em constante atualização de conhecimentos e de mercado e apresentar comunicação clara, são alguns requisitos necessários. Ser comprometido com prazos e entregas. Manter sigilo das informações de cada cliente. Foi exposto por um consultor, que hoje não existe um requisito básico, mas ele entende que o profissional deve basicamente, possuir uma formação acadêmica na área, especialização ou cursos de aprimoramento.

Na sequência, questiona-se sobre quais são hoje as exigências do mercado de trabalho em relação a atuação do consultor, que segundo os entrevistados, para manter-se no mercado de trabalho não basta ter o conhecimento técnico, é necessário ter empatia, ser ágil no retorno das informações, atualizar-se constantemente, principalmente no quesito inovação. A atuação de forma propositiva e a geração de resultados através da prestação de consultoria, são algumas das exigências do mercado atualmente. Além de ter uma formação e especialização na área, o mercado está cada vez mais acelerado e torna-se fundamental que o consultor já tenha experiência prática na área que atua.

Evidenciou-se que hoje o mercado compra o conhecimento profundo em relação ao tema de atuação. Ética no trabalho, algo mais demandado atualmente. Também foram citadas a praticidade, objetividade, conhecimento de métodos ágeis, saber lidar com um ambiente que

existem problemas, e algo muito importante, gostar de trabalhar com o problema e vontade de resolver essas situações dentro das organizações.

Segundo os entrevistados, o trabalho de consultoria é indicado para a identificação de necessidades, proposição de oportunidades de melhoria e desenvolvimento de planejamento, projeções e estratégias dentro de uma empresa. A consultoria é indicada em duas situações principais: quando os gestores não estão conseguindo resolver sozinhos os problemas e conflitos, ou ainda quando a empresa está saudável financeiramente, bem gerida, porém os gestores buscam planejamento para crescimento a longo prazo, expansão do negócio. Pode ser indicada também quando o problema identificado gera alto impacto nos processos atuais, principalmente quando a empresa não possui um profissional especializado no assunto, neste caso o consultor será dedicado a uso exclusivo do projeto a ser desenvolvido.

Foi informado que cabe ao consultor, nesse processo, ser um facilitador nos projetos de consultoria, um especialista em diagnosticar e estabelecer relacionamentos que possam efetivamente ajudar a empresa. Apresentar capacidade de analisar a viabilidade da implantação das soluções indicadas, realizando as entregas definidas na metodologia e de acordo com os alinhamentos realizados com a organização.

Um especialista externo é importante no desenvolvimento de projetos que irão impactar nos processos das organizações, pois ele possui dedicação exclusiva e principalmente porque ele possui experiência específica relacionada ao tema do projeto.

Na área de consultoria, o maior desafio identificado é fazer com que as empresas coloquem em prática o que estão sendo orientadas a fazer, e mais desafiador ainda é fazer com que acompanhem, monitorem e revisem seus planos de ação.

Citaram também, a necessidade constante de estudo e atualização diária dos conhecimentos, flexibilidade para deslocar-se nas agendas e identificação de prioridades diante das atividades da função. A velocidade do mercado, exige uma atualização constante.

Entre os desafios nas grandes empresas, estão os níveis de decisão, dependendo da área da consultoria, tem que passar por muitas pessoas até a tomada de decisão. Na consultoria de pequenas empresas, o ponto em destaque é a sobrecarga do gestor do negócio, quem faz tudo, um único administrador que tem tudo pra fazer e uma pequena estrutura. A incapacidade da estrutura e recursos limitados acaba dificultando um pouco o trabalho do consultor.

Referente às dificuldades enfrentadas no trabalho de um consultor, no que tange a cultura organizacional, o grande ponto é a mudança, a cultura de adaptabilidade geralmente é restrita dentro da empresa. Empresas com a cultura mais fechada é mais difícil do consultor trabalhar. Dificuldades de relacionamento, conflitos de ideias, principalmente por termos muitas empresas familiares em nossa região. E cabe ressaltar que, a tomada de decisão e a responsabilidade nas implementações sugeridas em consultoria são de responsabilidade do empresário.

Outro ponto está relacionado à cultura organizacional das empresas atendidas, pode-se citar o tempo do empresário de pequeno negócio, pois este empreendedor acumula várias funções na sua rotina. Desta forma, o tempo destinado para estes aspectos poderá interferir no resultado dos mesmos.

Destacou-se por um consultor que, no decorrer destes 16 anos de profissão, muitas empresas querem mudar, sabem que precisam, mas não estão dispostas a tomarem as ações difíceis relacionadas a esta mudança.

Portanto a maior dificuldade encontrada ainda está nas pessoas, em ensinar a elas o que deve ser feito, porque deve ser feito e principalmente, a lidar com as consequências do que está sendo alterado.

Com relação às ferramentas utilizadas para realizar o seu trabalho, os consultores citam a comunicação e compartilhamento de conteúdo, softwares de gestão e planilhas. As principais ferramentas hoje são planilhas de Excel, ferramentas visuais, ferramentas online, como por exemplo, mapa mental, CANVAS, etc.

No caso de um dos consultores, que trabalha muito com planejamento, as planilhas de histórico e projeção futura são muito importantes, essas ferramentas são o início do trabalho, pois daí parte as ações que serão executadas pelos coordenadores e representantes na rua.

Além disso, utilizam-se alguns softwares específicos para cada projeto, além de usar as ferramentas administrativas e da qualidade. Normas ISO, legislações regulamentadoras, gestão do conhecimento e gerenciamento do projeto.

Para a consultoria em gestão prestada pelo SEBRAE (divididas em cinco escopos: mercado, finanças, pessoas, estratégias e processos) existe o manual para cada escopo, e ferramentas desenvolvidas para cada entrega. Exemplo: para fluxo de caixa já existe o modelo em Excel para isso, planilhas que servem de referencial para cada escopo, e se a empresa utiliza algum sistema específico, as ferramentas são adaptadas para esse sistema. Outro

exemplo citado, o recrutamento de pessoas: já existem os formulários para essa seleção, para as entrevistas. Os consultores que são credenciados no Sebrae já recebem todo esse material, para cada entrega existe um material específico (para cada escopo).

Por meio dessa etapa da pesquisa, identifica-se qual o perfil de um profissional da área de consultoria, através da opinião, do conhecimento e da práticas próprios consultores que atuam nessa profissão.

4.3. Conceito de Consultoria Empresarial e a atuação de um consultor

Tendo em vista os aspectos observados a partir da pesquisa feita neste trabalho, foi possível identificar o que é consultoria empresarial e o que faz um consultor.

Com os resultados das entrevistas, pode-se perceber que consultoria é o ato de gerar entendimento especializado sobre algum tema, sendo que o consultor é a principal ferramenta de esclarecimento nesse processo. Consultoria é um serviço de apoio às empresas que pode ter diversas modalidades, é uma atividade que visa o diagnóstico e a consequente solução de problemas/questões acerca de um assunto, e o consultor é o profissional qualificado para isso, que servirá como um meio para que a organização possa alcançar o objetivo desejado. Isso é confirmado pelos autores Crocco e Guttmann (2017) citados na construção do conceito deste trabalho. Para eles, além de agregar novas habilidades e conhecimento para a empresa, pode-se dizer que consultoria é uma prestação de serviço que serve como um apoio aos gestores.

No que diz respeito ao consultor e qual seu papel no processo de consultoria, verifica-se que cabe ao profissional identificar necessidades e oportunidades de melhoria, definir juntamente aos empresários os objetivos a serem alcançados, propor soluções de forma estratégica e desenvolver ou atuar com metodologia no processo de consultoria, assim como planejar ações de incremento ou recuperação de vendas, tal como explica o autor Weiss (2012), um consultor melhora a condição do cliente, é alguém que proporciona valor por meio de conhecimento.

Verifica-se que o serviço de consultoria é indicado para uma empresa quando ela quer fazer algo que não domina, que não sabe como fazer, e o consultor é a pessoa indicada para atuar neste caso, cabe a ele fazer uma boa análise (diagnóstico) para entender o melhor caminho a seguir, e o seu papel é sempre orientar baseado em conhecimento técnico e de mercado. Da mesma maneira que Santos (2010) explica que o serviço de consultoria acontece através de diagnósticos, identifica soluções e recomenda ações, e o consultor obtendo esses

dados desenvolve e implanta o projeto.

4.4. Habilidades e competências de um consultor.

Considerando os objetivos deste estudo, que busca compreender e identificar as aptidões, habilidades e competências de um consultor, verificou-se através das entrevistas e da pesquisa bibliográfica que o conhecimento técnico, formação e especialização na área de atuação, ter um bom relacionamento interpessoal e uma boa comunicação, são algumas das principais características para um bom desenvolvimento da função como consultor. Sobre isso, o autor Block (2001) explica claramente que para o consultor desempenhar um bom trabalho, são necessárias habilidades técnicas e interpessoais. Habilidades técnicas que neste caso seria obter algum tipo de especialização na área de atuação, de gerenciamento ou desenvolvimento organizacional. Já nas habilidades interpessoais, seria habilidade para lidar com pessoas. Desta forma, observa-se que é possível desenvolver-se como consultor.

Os autores Crocco e Guttmann (2017) também citam as características para ser um consultor, tais como as habilidades e o conhecimento exigido. Dentro das habilidades estaria o conhecimento individual adquirido sobre algum assunto, que proporciona o aperfeiçoamento dos resultados, ou seja, habilidade técnica. Outras habilidades como a comunicação, que seria uma das mais importantes neste caso, o saber ouvir, e também o relacionamento humano, fator este que importa no tratamento entre as pessoas.

Ao realizar a pesquisa, observa-se que os consultores entrevistados citam como uma dificuldade enfrentada no trabalho de consultoria, a resistência à mudança, o conflito de ideias, muitas pessoas não entendem ou não querem a mudança. Neste ponto, ainda sobre habilidades e o relacionamento humano, os autores Crocco e Guttmann (2017) explanam que o nível de resistência da empresa para com a atuação do consultor, é proporcional ao nível da habilidade que o consultor tem de relacionar-se com esse cliente. Ou seja, nota-se a importância do profissional empenhar-se em se desenvolver na capacidade de manter um bom relacionamento interpessoal, saber lidar com diferentes situações e persuadir as pessoas.

Referente característica de habilidade, o autor Oliveira (2001 apud JACINTHO, 2004) informa algumas que são necessárias, como foco em processo de inovação, capacidade para resolver conflitos e ser ético. Tal como os entrevistados informaram durante a pesquisa. A ética é algo muito demandado no trabalho ultimamente, assim como conhecimento de métodos ágeis e inovação, estar sempre em busca de algo novo. Hoje o mercado está

acelerado e extremamente competitivo. Outra questão demonstrada durante a pesquisa foi a necessidade de saber lidar com um ambiente que existem problemas, gostar de trabalhar e resolver problemas, portanto, ter a capacidade de resolver conflitos. Basicamente seria essa uma principal função do consultor, diagnosticar o ponto crítico da empresa e propor as soluções.

4.5. A relação da formação em Administração e o prestador de serviço em Consultoria

Outro objetivo da presente pesquisa é identificar se a formação acadêmica em Administração atende as necessidades para atuar como um consultor, para isso, realizou-se a pesquisa com os acadêmicos da Universidade de Caxias do Sul.

Dentro dos 68 respondentes da pesquisa 59% acredita estar parcialmente apto a atuar nessa profissão, ou seja, de acordo com os próprios estudantes, apenas a formação que estão tendo no curso de Administração não é suficiente para tornar-se um profissional da área de Consultoria, e apenas 25% dos respondentes acreditam que a universidade possibilita o desenvolvimento das habilidades e competências, o que para um consultor é extremamente necessário esse desenvolvimento.

Porém, ao serem questionados sobre as habilidades e competências desenvolvidas, e sobre o conhecimento adquirido na graduação, a grande maioria dos respondentes selecionaram muitas opções que estão relacionadas àquelas que são características importantes para um bom desempenho como consultor.

Sobre as habilidades, 47% dos estudantes demonstram que desenvolveram a habilidade de lidar com as pessoas. Uma habilidade que está totalmente ligada ao serviço de consultoria, a capacidade de relacionamento interpessoal, assim como a comunicação, que também é uma das características principais para um bom consultor. Para essa habilidade de comunicação, 46% dos estudantes selecionaram como sendo uma habilidade adquirida durante a graduação,

Sobre comportamento desenvolvido durante o curso, 50% escolheram a opção do comprometimento, que está ligado ao compromisso. 49% dos alunos optaram pela proatividade e 44% dos respondentes informaram ter desenvolvido a racionalidade, usar o raciocínio para resolver problemas. Os autores Crocco e Guttman (2017) citados neste trabalho apresentam que para ser um consultor, é primordial ter esses tipos de comportamento, para que o trabalho tenha um bom desenvolvimento.

E sobre o conhecimento adquirido, 60% dos estudantes responderam a opção de ter desenvolvido a noção de onde e como buscar informação, buscar alternativas e novas tecnologias, e como expandir as mudanças no ambiente que está inserido. 40% dos acadêmicos desenvolveram a inteligência empresarial: transformar dados e informações coletadas em conhecimento que oferecem suporte à gestão, e 38% desenvolveram o entendimento e interesse sobre as necessidades de mercado.

Tais opções disponibilizadas nessa pesquisa com os estudantes foram citadas pelos autores durante a realização da pesquisa bibliográfica. Os autores pesquisados definiram as características necessárias para um consultor, e de acordo com os resultados obtidos dos questionários, os acadêmicos de Administração demonstraram que muitas dessas características são desenvolvidas e adquiridas durante a graduação. Ou seja, mesmo que os estudantes se sintam parcialmente aptos a atuarem como consultor, deve-se levar em consideração que o curso pode estimular o desenvolvimento das habilidades, comportamento e conhecimento suficientes para atuar como um consultor.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema abordado deste trabalho justifica-se pelo grande crescimento das empresas de consultoria no Brasil, causado principalmente pelo impacto de mudanças econômicas relevantes e a instabilidade do mercado.

O presente estudo buscou compreender a percepção dos profissionais da área de consultoria e dos estudantes em Administração, sobre a atuação em consultoria na cidade de Bento Gonçalves. Para isso, tomaram-se como base os objetivos específicos da pesquisa, com o propósito de explorar o tema e chegar ao objetivo final.

Através do referencial teórico deste trabalho, pode-se perceber que as ideias dos autores pesquisados são muito semelhantes, no que diz respeito ao conceito de consultoria, e tudo que se refere ao consultor e quais características necessárias para atuar nessa profissão. E o que se apresentou neste trabalho, em relação à literatura bibliográfica, serve como ferramenta que pode auxiliar em uma melhor compreensão sobre o assunto abordado.

A consultoria empresarial mostra-se como uma ótima opção às empresas que estão em busca de melhorias dentro da organização, assim como, serve como uma maneira de identificar novas tendências de mercado, o que possibilita a empresa pensar em investimentos em longo prazo, que possam trazer benefícios futuramente.

Hoje as organizações precisam ter um diferencial para se manterem ativas, e para tal muitas optam por uma consultoria especializada, que agregue valor à gestão. Neste sentido, identificaram-se as opções de consultor interno e consultor externo, cada um com suas particularidades e suas especificações, porém ambos servem para auxiliar nesse processo de mudanças dentro da empresa.

Importante salientar que, através da pesquisa, constatou-se que a consultoria ou consultor em si, não resolvem os problemas da empresa, mas realiza um diagnóstico acerca da situação e após isso desenvolve e apresenta um projeto à sua empresa-cliente, trazendo opções de resolver os problemas identificados, de acordo com a necessidade específica de cada organização. O serviço prestado pelo consultor acontece por meio de diagnósticos e tem o propósito de levantar as necessidades da organização, identificar soluções e recomendar ações.

Consultoria tem a ver com mudança, mas isso ocorre apenas se a organização estiver de acordo em aderir às ideias do consultor e estiver disposta a dar continuidade nesse processo de mudança.

Sobre os atributos necessários para atuar como consultor, concluiu-se que é necessário aos consultores possuir uma boa comunicação, capacidade de lidar com pessoas e resolver conflitos, capacidade analítica que seria habilidade de saber avaliar e tratar a informação, capacidade de elaborar cenários, de programar e implementar mudanças, comprometimento e responsabilidade no serviço prestado, conhecimento técnico e aprofundado do assunto, assim como experiência prática, inteligência empresarial, ter a noção de onde e como buscar informação e novas tecnologias, administração do tempo e cumprimento dos prazos, saber lidar com resistência a mudanças. Saber inovar, possuir pensamento estratégico, ser um agente de mudanças, ser ético e estar sempre em atualização, transmitindo e buscando conhecimento. Entendeu-se que o consultor precisa estar em constante estado de aprendizado, buscando sempre se aperfeiçoar na área em que atua e absorvendo informações extras que possam vir a agregar conhecimento. As atribuições do consultor identificadas neste estudo são extremamente necessárias para um bom desempenho de atuação do consultor no processo de consultoria.

Assim como foi possível identificar as características necessárias ao profissional consultor, por meio de pesquisa bibliográfica e de entrevistas realizadas com 6 profissionais que já atuam nesse serviço em Bento Gonçalves, percebeu-se através de pesquisa via questionário com acadêmicos de Administração da Universidade de Caxias do Sul onde obteve-se 68 respostas, que a formação que estão tendo na graduação não é suficiente para tornar-se um profissional da área de Consultoria, a grande maioria se sente parcialmente apto para atuar nessa profissão, no entanto, identifica-se que muitos adquiriram conhecimento, desenvolveram habilidades e comportamento que são considerados como indispensáveis para obter-se sucesso na profissão de consultor.

Este tema pesquisado mostra-se de extrema importância, pois atualmente as empresas enfrentam diversas situações de dificuldades e que exigem a busca por novas formas de trabalho e de gestão.

Embora este estudo sirva para agregar conhecimento sobre o assunto e contribua para um melhor entendimento do tema consultoria, não se pretendeu apresentar verdades absolutas, mas sim propor uma conclusão baseada nos dados alcançados. Propondo-se ainda futuros estudos destes dados aqui investigados e coletados, com o objetivo de se constatar outras informações ou atualização do que foi apresentado nesta presente pesquisa.

Conclui-se que a construção da carreira de um consultor envolve formação, conhecimento, especializações e experiências na área de atuação, exigindo do profissional

muita dedicação, estudo, trabalho, aperfeiçoamento constante e tempo, pois é preciso estar apto a sempre buscar mais e ir além do que o mercado exige, isso pode fazer toda a diferença.

REFERÊNCIAS

- ABREU, LÍvia Rosa; TELES, Paulo SÉrgio; SANTOS, Simone Ribas dos. **Consultoria empresarial: ferramenta gerencial e de conhecimento**. 2008. 42 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração de Empresas, Fundação de Ensino Eurípides Soares da Rocha” Centro Universitário Eurípides de Marília” – Univem Curso de Graduação em Administração de Empresas, Marília, 2008. Disponível em <https://aberto.univem.edu.br/bitstream/handle/11077/471/Consultoria%20empresarial%3A%20ferramenta%20gerencial%20e%20de%20conhecimento.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acessado em 26/05/2019
- ALVES, Jesimar da Cruz. DIAS, Nathália Teixeira. MONSORES, Geneci Leme. **Consultoria Empresarial como ferramenta estratégica de Desenvolvimento em pequenas empresas**. XII SEGeT Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Tema 2015 Otimização de Recursos e Desenvolvimento. Disponível em <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/32022351.pdf>. Acessado em 26/05/2019
- AZEVEDO, Daniel. **Virei consultor, e agora?**.2008. Disponível em <https://administradores.com.br/artigos/virei-consultor-e-agora>. Acessado em 26/05/2019
- BIFF, Mariely. **Funções Administrativas: Planejamento – O Portal da Administração**. Administradores.com. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/funcoes-administrativas-planejamento>> Acessado em 12/05/2019.
- BLOCK, Peter. **Consultoria o desafio da liberdade**. Tradução Andrea Filatro. 2 ed. São Paulo: Pearson,2001.
- BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. Resolução nº 4, de 13 de julho de 2005. **Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, e dá outras providências**. Disponível em <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004_05.pdf> em: Acessado em: 05/05/2019.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração - Teoria, Processo e Prática**. 4. ed. – Rio de Janeiro: Editora Campus, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública: provas e concursos** / Idalberto Chiavenato. – 4. ed. – Barueri, SP: Manole, 2016. Disponível em <https://ucsvirtual.ucs.br/?next=/minhabiblioteca/> Acessado em: 11/05/2019
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. – 2. ed. – Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. (a) **Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração**. – 3. ed. – Barueri, SP: Editora Manole, 2014. Disponível em <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520445464/cfi/0!/4/2@100:0.00> Acessado em 27/04/2019
- CHIAVENATO, Idalberto. **Idalberto Chiavenato abre a caixa de ferramentas do**

Administrador. 2011. Disponível em <https://administradores.com.br/artigos/idalberto-chiavenato-abre-a-caixa-de-ferramentas-do-administrador>. Acessado em 05/05/2019.

CHIAVENATO, Idalberto. (b) **Introdução à teoria geral da administração.** – 4. ed. compacta. – Barueri, SP: Editora Manole, 2014. Disponível em <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520440452/cfi/0!/4/4@0.00:0.00> Acessado em 27/04/2019

CHIAVENATO, Idalberto. (c) – **Introdução à teoria geral da administração.** – 9. ed. – Barueri, SP : Manole, 2014. Disponível em <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520440469/cfi/0!/4/4@0.00:0.00> Acessado em 27/04/2019.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais.** 11. ed. São Paulo: Cortez, 2014.

COBLUE. **15 problemas que empresas sofrem por falta de planejamento.** Disponível em <https://coblue.com.br/blog/15-problemas-que-as-empresas-brasileiras-sofrem-por-falta-de-planejamento/>. Acessado em 11/05/2019

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. **Menu - Administração.** Disponível em <https://cfa.org.br/administracao-administracao/> Acessado em 23/06/2019.

CROCCO, Luciano; GUTTMANN, Erik. **Consultoria Empresarial.** 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2017. Prefaciado por Antoninho Marmo Trevisan.; revista, ampliada e atualizada. Disponível em <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547219864/cfi/0!/4/4@0.00:0.00> Acessado em 27/04/2019

CROCCO, Luciano; GUTTMANN, Erik. **Consultoria empresarial.**; Prefaciado por Antoninho Marmo Trevisan. – 2.ed., atual. e ampl. – São Paulo : Saraiva, 2010. Disponível em <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502160743/cfi/0!/4/4@0.00:45.1> Acessado em 27/04/2019

CUNHA, Edison (Ed.). **Por que contratar uma consultoria?** 2017. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/por-que-contratar-uma-consultoria>>. Acessado em: 21/05/2019.

DE SORDI, José Osvaldo. **Desenvolvimento de projeto de pesquisa / José Osvaldo De Sordi.** – 1.ed. – São Paulo: Saraiva, 2017. Disponível em <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547214975/cfi/0> Acessado em 11/06/2019

ESTRATEGICO. Centro de Educação Corporativa. **MBA Corporativo em Formação Avançada de Consultores.** 2012. Disponível em <http://www.estrategico.com.br/alunoonline/arquivo1/MATERIAL%20DIDATICO%20COMO%20SE%20TORNAR%20CONSULTORx.pdf> Acessado em 07/04/2019.

ESTRELA, Carlos. **Metodologia científica :ciência, ensino, pesquisa** [recurso eletrônico]/Organizador, Carlos Estrela. – 3. ed. – Porto Alegre: Artes Médicas, 2018. Disponível em <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536702742/cfi/0!/4/4@0.00:32.8> Acessado em 11/06/2019.

FERNANDES, Raul de Lucio Mendes Souza (Ed.). **A importância da consultoria empresarial (The importance of business consultancy)**. 2016. Disponível em: <https://www.contabeis.com.br/artigos/3602/a-importancia-da-consultoria-empresarial-the-importance-of-business-consultancy/>. Acessado em: 07/04/2019.

FONSECA, Regina C. V. **Metodologia de trabalho científico**. 1. ed. Curitiba: Iesde Brasil, 2007.

GIL, Antonio Carlos, 1946 – **Como elaborar projetos de pesquisa**. – [2.Reimpr.]. – 6. ed. – São Paulo : Atlas, 2018. Disponível em <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012934/cfi/6/2!/4/2@0:0> Acessado em 10/06/2019

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: GEN | Atlas, 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. - 6. ed. - São Paulo : Atlas, 2008.

IBCO INSTITUTO BRASILEIRO DOS CONSULTORES DE ORGANIZAÇÃO. **Porquê uma CONSULTORIA?** 2019. Disponível em: <http://ibco.org.br/por-que-consultoria/>. Acesso em: 27 maio 2019.

JACINTHO, Paulo Ricardo Becker. **Consultoria empresarial: procedimentos para aplicação em micro e pequenas empresas**. 2004. 139 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004. Disponível em <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/87596/224924.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acessado em 28/05/2019

JUNIOR, Claudelino Martins Dias. Et al. **Desenvolvimento de Competências do Administrador: Um Estudo em Ambiente Simulado**. Revista de Ciências da Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Departamento de Administração, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. 2014 v16 n38 p.172. Disponível em https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2014v16n38p172/pdf_10. Acessado em 05/05/2019

LACOMBE, Francisco José Masset. **Teoria Geral da Administração**. 1ª Edição. São Paulo: Editora Saraiva, 2009. Disponível em <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502089181/cfi/0!/4/2@100:0.00>

Acessado em 27/04/2019

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica.** – 7. ed. – São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597011845/cfi/6/2!/4/2/2@0:0>

Acessado em 11/06/2019

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing [recurso eletrônico] : uma orientação aplicada** / Naresh K. Malhotra ; tradução: Leme Belon Ribeiro, Monica Stefani ; revisãotécnica: Janaina de Moura Engracia Giraldi. – 6. ed. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre :Bookman, 2012. Disponível em

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788540700628/cfi/0!/4/2@100:0.00>

Acessado em 11/06/2019

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica.** – 4. ed. - [3. Rempr.]. – São Paulo: Atlas, 2019. Disponível em

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597008821/cfi/6/2!/4/2/2@0:0.0974>.

Acessado em 09/06/2019

MINAYO, Maria Cecília de Souza. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** Petrópolis: Editora Vozes, 2001.

MOTTA, Fernando Claudio Prestes. **A questão da formação do administrador.** RAE – Revista de Administração de Empresas. FGV, Rio de Janeiro, v. 23, n.4, out / dez 1983.

Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901983000400005&script=sci_arttext)

[75901983000400005&script=sci_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901983000400005&script=sci_arttext)> Acessado em: 05/05/2019.

NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Elaboração de projetos de pesquisa : monografia, dissertação, tese e estudo de caso, com base em metodologia científica** / Luiz Paulo do Nascimento. -- São Paulo: Cengage Learning, 2012. Disponível em

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522126293/cfi/0!/4/2@100:0.00>

Acessado em 10/06/2019.

NASCIMENTO, Mariana Diniz Luna do. ALVES, Marielza Barbosa. **Competências do administrador: um estudo comparativo entre a percepção da academia e do mercado.**

XII SEGeT Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Tema 2015 Otimização de Recursos e Desenvolvimento. Disponível em

[https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:HI-](https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:HI-XJ8HDBh8J:https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/3223.pdf+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br)

[XJ8HDBh8J:https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/3223.pdf+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br](https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:HI-XJ8HDBh8J:https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/3223.pdf+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br) Acessado em 23/06/2019

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Fundamentos da Administração: conceitos e práticas essenciais.** São Paulo: Editora Atlas, 2009. Disponível em

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522473090/cfi/0!/4/2@100:0.00>

Acessado em 22/04/2019

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouçasde. **MANUAL DE CONSULTORIA EMPRESARIAL: Conceitos - Metodologia - Práticas.** 13. ed. São Paulo: Editora Atlas S.a., 2015. Disponível em

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522499847/cfi/0!/4/4@0.00:0.00>
Acessado em 08/04/2019

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Teoria Geral da Administração: uma abordagem prática**. 3ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2012. Disponível em <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522475018/cfi/0!/4/2@100:0.00>
Acessado em 25/04/2019

PORTUGAL, Amaury. **Introdução à administração**. Editora Aiamis, 1ª Edição, 2017, Disponível em http://md.intaead.com.br/geral/administracao/introducao_a_administracao/mobile/index.htm#p=1, Acessado em: 27/04/2019.

RAUPP, Fabiano M.; BEUREN, Ilse M. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais**. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática, v. 3, p. 76-97, 2003.

SANTOS, José Roberto dos. **Papel do Consultor na Organização**. 2010. 45 f. Monografia (Especialização) - Curso de Pós-graduação “lato Sensu” em Mba em Gestão Empresarial, Unisalesiano Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium, Lins – Sp, 2010. Disponível em <http://www.unisalesiano.edu.br/biblioteca/monografias/49323.pdf>. Acessado em 26/03/2019

SCHOETTI, Jean-Marc; STERN, Patrice. 1.ed. **Consultoria. Caixa de Ferramentas**. [tradução] de Marcela Vieira; [revisão técnica] de Erik Guttman. – 1.ed. –São Paulo: Saraiva Educação, 2018. Disponível em <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547231958/cfi/0!/4/4@0.00:46.7>
Acessado em 25/05/2019

SEBRAE (b). Contratos - **Motivos para contratar um consultor para minha empresa**, Fonte: Sebrae Amapá - 14/01/2019. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/motivos-para-contratar-um-consultor-para-minha-empresa,43b697daf5c55610VgnVCM1000004c00210aRCRD?origem=tema&codTema=8>.
Acessado em 20/05/2019

SEBRAE (a). Ideias de Negócio. **Escritório de Consultoria** – Apresentação. Disponível em <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-um-escritorio-de-consultoria,4c187a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acessado em 16/06/2019.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005. Disponível em https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia_de_pesquisa_e_elaboracao_de_teses_e_dissertacoes_4ed.pdf Acessado em 10/06/2019.

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL. 2019. Disponível em <https://www.ucs.br/site/portalcursos/114/3/#area-informacoes-curso>. Acessado em 23/05/2019.

WEISS, Alan. **Consultor de Ouro: Guia profissional para a construção de uma**

carreira. 4. ed. Porto Alegre: Bookman Companhia Editora Ltda., 2012. Tradução: Roberto Cataldo Costa; revisão técnica: Cássio Sclovsky Grinberg, Disponível em <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788540701151/cfi/0!/4/2@100:0.00>
Acessado em 12/05/2019

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA COLETA DE DADOS DA PESQUISA QUALITATIVA

Trabalho de Conclusão do Curso de Administração
UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DA REGIÃO DOS VINHEDOS

Roteiro para entrevista com consultor.

1. Para você, o que significa os termos consultoria e consultor?
2. Quais as principais funções do consultor?
3. Qual a importância do serviço de consultoria para as empresas?
4. Em que área da consultoria você atua? Qual tipo de consultoria está prestando atualmente.
5. A quanto tempo está atuando como consultor?
6. Quais habilidades e competências você acredita que sejam necessárias para atuar como consultor?
7. Quais os requisitos básicos para atuar como consultor?
8. Quais são hoje as exigências do mercado de trabalho em relação a atuação do consultor?
9. Em que ocasião ou quando o trabalho de consultoria é indicado para uma empresa? Por quê? Qual é o papel do consultor nesse processo?
10. Na sua área de consultoria, quais são os maiores desafios?
11. Quais as ferramentas, comumente utilizadas, para a realização de seu trabalho de consultoria?
12. Quais as principais dificuldades enfrentadas no trabalho de consultoria no que tange a cultura organizacional?

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA COLETA DE DADOS DA PESQUISA QUANTITATIVA

Um estudo proposto para analisar e entender se os alunos formandos em Administração estariam aptos a atuar no mercado de trabalho como consultor.

*Obrigatório

1. Você se sente preparado para atuar no mercado de trabalho? **Marcar apenas uma oval.*

- Sim totalmente
- Sim parcialmente
- Não

2. A universidade prepara os alunos para o mercado de trabalho. **Marcar apenas uma oval.*

- Concordo
- Concordo totalmente
- Discordo
- Discordo totalmente
- Não concordo nem discordo

3. Assinale de que forma a universidade prepara os alunos: **(Marque todas que se aplicam).*

- Através da qualidade do ensino.
- Através da qualificação dos professores.
- Através do incentivo dos professores.
- Através dos trabalhos em grupos a universidade estimula o trabalho em equipe. Incentivando o desenvolvimento da comunicação, flexibilidade e liderança.
- Promovendo atividades extracurriculares, visitas às empresas, proporcionando ao aluno entender o funcionamento da organização, desde à gestão até a produção.
- Orientação profissional, com dicas para escolha da carreira e convites a profissionais do mercado para conversarem com alunos, sobre as diferentes áreas e rotinas da carreira, afinal, as profissões oferecem diversas possibilidades de atuação.
- A universidade possibilita ao aluno o desenvolvimento de suas habilidades e competências.
- Teoricamente prepara os alunos, porém falta conciliar a teoria com a prática empresarial.
- Nenhuma das opções.

4. São suficientes as ações desenvolvidas pela universidade na formação do bacharel em Administração. **(Marcar apenas uma oval).*

- Concordo
- Concordo totalmente
- Discordo
- Discordo totalmente
- Não concordo nem discordo

5. Assinale as habilidades que acredita ter desenvolvido por meio da graduação: **Marque todas que se aplicam.*

- Habilidades técnicas como instruir, projetar, transferir, organizar, desenhar.
- Comunicação relacionado ao partilhar com alguém, compartilhar ideias, transferir o saber.
- Habilidade de lidar com as pessoas. Relacionamento humano que está atrelado ao trabalho em equipe, cooperação e lealdade, fatores que importam no tratamento entre as pessoas.
- Administração, que aqui está ligada a gestão de recursos físicos, financeiros, gestão do tempo e cumprir prazos.
- Capacidade para resolver conflitos e tomar decisões.
- Pensamento estratégico, ser um agente de mudanças.
- Nenhuma das opções.

6. Sobre comportamento, assinale as opções que acredita ter desenvolvido através da graduação. **Marque todas que se aplicam.*

- Interatividade manter a interação entre as partes envolvidas de forma produtiva e confiável propiciando um ambiente favorável à comunicação.
- Proatividade, agindo antecipadamente, evitando ou resolvendo problemas futuros.
- Racionalidade, usar o raciocínio para resolver os problemas com base em dados e fatos.
- Comprometimento que está ligado à compromisso, assumindo as responsabilidades.
- Integridade e coerência, convicções que devem proporcionar consistência nas atitudes profissionais.
- Nenhuma das opções.

7. Sobre conhecimento, assinale as opções que acredita ter adquirido e/ou desenvolvido por meio da graduação. **Marque todas que se aplicam.*

- Sustentação conceitual e prática: todos os conceitos e teorias aprendidos durante o curso, são suficientes para servirem como base para os métodos, técnicas e ferramentas que posteriormente poderão ser utilizados na prática.
 - O raciocínio lógico: que requer consciência e capacidade de organização do pensamento, mantendo o foco e que permite efetuar atividades de maneira rápida.
 - Inteligência empresarial: transformar dados e informações coletadas em conhecimento que oferecem suporte a gestão (administração) de um negócio
 - Ter a noção de onde e como buscar informação, buscar alternativas e novas tecnologias, e como expandir as mudanças no ambiente que está inserido.
 - Entendimento e interesse sobre as necessidades de mercado.
 - Conhecimento em economia
 - Conhecimento em política internacional
-

() Nenhuma das opções.

8. Consultoria é a atividade profissional de diagnóstico e formulação de soluções a cerca de um determinado problema dentro de um a empresa, o profissional desta área é chamado de Consultor. Se surgisse a oportunidade, após a conclusão da graduação, como você se sente para trabalhar como um consultor empresarial? **Marcar apenas uma oval.*

() Apto

() Parcialmente apto

() Nãoapto

9. Idade **Marcar apenas uma oval.*

() Até 20 anos

() De 21 a 30 anos

() De 31 a 40 anos

() Acima de 40 anos

10. Gênero **Marcar apenas uma oval.*

() Feminino

() Masculino

11. Semestre que está cursando **Marcar apenas uma oval.*

() Entre o 5º ou 6º

() 7º ou 8º

() 9º semestre

() Acima do 9º semestre