

FACULDADES INTEGRADAS DE PEDRO LEOPOLDO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

CONSULTOR ORGANIZACIONAL: um estudo sobre as
competências individuais requeridas pelo mercado de
trabalho

Cinthia França Dante da Silva

Pedro Leopoldo

2008

Cinthia França Dante da Silva

**CONSULTOR ORGANIZACIONAL: um estudo sobre as
competências individuais requeridas pelo mercado de
trabalho**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração das Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão da Inovação e Competitividade

Orientadora: Prof^a Dra. Maria Celeste Reis Lobos de Vasconcelos

Pedro Leopoldo

2008

658.4038 SILVA, Cinthia França Dante da
S586c Consultor organizacional: um estudo sobre as compe-
2009 tências individuais requeridas pelo mercado de trabalho.
Pedro Leopoldo: Fipel, 2009.
129p.

Dissertação: Mestrado Profissional em Administração.
Orientador: Prof. Dr^a. Maria Celeste Reis Lobo de
Vasconcelos.

1.Competência. 2. Competência Individual. 3. Desenvol-
vimento de Competências. 4. Consultoria. 5. Gestão da
inovação e Competitividade.

CDD:658.4038

A Deus pela vida e pela sorte de ter uma família que sempre me apoiou e compreendeu todas as minhas ausências durante o período de estudos, a meu pai, meu exemplo, que infelizmente não está aqui para presenciar esta vitória, a minha mãe que me ensinou que o saber não ocupa espaço e a meu grande amor, Rodrigo, que decidiu me acompanhar e viver esta grande experiência juntos,

eu dedico

AGRADECIMENTOS

A todos aqueles que me incentivaram e me apoiaram direta ou indiretamente para a realização do mestrado, meus agradecimentos.

Em especial agradeço:

À Prof. Dra. Zélia Miranda Kilimnik que com suas aulas contribuiu para despertar meu interesse pela área ainda na graduação na UFMG e lá mesmo já me incentivou a iniciar o mestrado.

À Prof. Dra. Maria Celeste R. L. Vasconcelos, minha orientadora e professora que transformou as aulas em grandes momentos de desenvolvimento e que muito apoiou a construção deste trabalho com suas colocações sempre pertinentes e construtivas.

Aos colegas do mestrado que contribuíram com idéias e sugestões que enriqueceram meu trabalho.

A todos os professores de Pedro Leopoldo pelas aulas e discussões proporcionadas que promoveram uma abertura na minha mente sobre o que é a pesquisa acadêmica e sua importância.

Às amigas Viviane Barreto e Thais Castanha que em um momento difícil me ajudaram a ficar em Belo Horizonte e assim pude iniciar o mestrado em Pedro Leopoldo.

Finalmente à todos os consultores organizacionais que contribuíram com a pesquisa e pacientemente participaram do grupo de foco e responderam o questionário.

“O SABER NÃO OCUPA ESPAÇO”

(minha mãe)

“O homem nasceu para aprender, aprender tanto quanto a vida lhe
permita.”

Guimarães Rosa

RESUMO

As empresas de consultoria e os consultores organizacionais estão sempre buscando e criando novas técnicas que permitem auxiliar as organizações a sobreviverem no mercado turbulento e em constante mudança. A consultoria entendida como em serviço independente, de aconselhamento e prestado por profissional com conhecimentos e habilidades relevantes, constitui-se em um instrumento de apoio a administração de empresas, exigindo assim múltiplas competências. A identificação das competências do consultor organizacional pode contribuir para o desenvolvimento da profissão. O presente estudo teve como objetivo identificar as competências requeridas pelo mercado de trabalho dos consultores organizacionais de Belo Horizonte e como eles as desenvolvem, sob a ótica dos próprios consultores. Visou também verificar se existe diferenciação na percepção das principais competências e formas de desenvolvimento das competências entre os gêneros. Trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva, sendo realizada em duas etapas, a primeira qualitativa com a utilização da técnica de grupo de foco, envolvendo 10 (dez) consultores organizacionais. A segunda etapa quantitativa com a utilização de questionários envolvendo 73 consultores. Nas duas etapas os consultores tinham mais de 4 (quatro) anos de experiência no ramo. Os resultados obtidos apontam para as competências relacionadas ao saber fazer e saber ser, tais como, capacidade de gerar resultados efetivos e capacidade de desenvolver clima de confiança e credibilidade. Em relação às formas de desenvolvimento de competências foram destacadas a importância das práticas informais, como a troca de experiências entre consultores e auto-análise – conhecimento das próprias forças e fraquezas.

Palavras-chave: competência, competência individual, desenvolvimento de competências, consultoria, consultor organizacional.

ABSTRACT

Management consultancies and consultants are constantly seeking and creating new techniques that will allow them to help organizations to survive in a turbulent and continually changing market. Consultancy, defined as an independent service offering guidance from professionals with relevant knowledge and abilities, provides a means of assisting in the management of companies, demanded multiple competencies. Identifying management consultants' competencies can contribute to the advancement of the profession. The aim of this study was to identify the competencies demanded by the management consultancy market in Belo Horizonte and how, according to the consultants, they develop them. It also aimed to investigate differences in the perception that people of both genders have about what are the main competencies to work as a consultant and what are the ways to develop them. This research consists in an exploratory and descriptive type, carried out in two stages. The first stage was qualitative and used the focus group technique with 10 (ten) management consultants. The second stage was quantitative and used questionnaires with 73 consultants. In both stages the consultants had more than 4 (four) years of experience in this area of work. The findings indicate that competencies are related to know-how and self-knowledge, such as the ability to produce effective results and to develop an atmosphere of confidence and credibility. As regards the ways of developing competencies, the importance of informal practices such as the exchange of experiences between consultants, and self-analysis – knowledge of one's own strengths and weaknesses – were emphasized.

Keywords: competence, individual competence, development competence, management consultancies e management consultancy.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Transformações da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento.....	22
QUADRO 2 - As noções de qualificação e competência e as características principais dos respectivos contextos.....	26
QUADRO 3 - Conceitos de competências no plano organizacional.....	29
QUADRO 4 - Comparativo dos conceitos de competências.....	31
QUADRO 5 - Modelos de Competências Profissionais conforme as Teorias Filosóficas.....	32
QUADRO 6 - Saberes esperados do profissional.....	36
QUADRO 7 - Processos formais e informais de aprendizagem.....	43
QUADRO 8 - Os três tipos de oportunidades de aprendizagem.....	44
QUADRO 9 - Evolução da Indústria de consultoria.....	56
QUADRO 10 - Competências requeridas pelo mercado do consultor organizacional.....	70
QUADRO 11 - Formas de desenvolvimento de competências..	71

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - Modelo de Performance Efetiva.....	34
FIGURA 2 - As três dimensões da competência.....	37
FIGURA 3 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.....	39
FIGURA 4 - Modelo de aprendizagem vivencial.....	42

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - O mercado mundial das consultorias nos anos 90, em bilhões de dólares.....	57
GRÁFICO 2 - Distribuição dos entrevistados quanto ao gênero.....	82
GRÁFICO 3 – Médias das competências requeridas pelo mercado de trabalho.....	90
GRÁFICO 4 – Médias das competências do quartil inferior.....	92
GRÁFICO 5 – Médias das competências do quartil superior.....	94
GRÁFICO 6 – Médias das formas de desenvolvimento de competências utilizadas pelos consultores.....	99
GRÁFICO 7 – Médias das formas de desenvolvimento das competências do quartil inferior.....	101
GRÁFICO 8 – Médias das formas de desenvolvimento das competências do quartil superior.....	103

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Alfa de Cronbach para as Competências.....	73
TABELA 2 - Alfa de Cronbach para as Formas de Desenvolvimento de Competências.....	74
TABELA 3 - Identificação dos entrevistados do grupo de foco.....	76
TABELA 4 - Faixa Etária dos participantes do grupo de foco.....	77
TABELA 5 - Distribuição de frequência dos respondentes por gênero e por faixa etária.....	82
TABELA 6 - Distribuição de frequência: graduação dos respondentes.....	83
TABELA 7 - Distribuição de frequência: tempo de atuação como consultor.....	84
TABELA 8 - Distribuição de frequência: Áreas de atuação.....	85
TABELA 9 - Distribuição de frequência: Porte da empresa.....	86
TABELA 10 - Percepção quanto às competências requeridas pelo mercado de trabalho.....	87
TABELA 11 - Medidas descritivas dos escores das competências analisadas.....	89
TABELA 12 - Grau de utilização das formas de desenvolvimento de competências.....	96
TABELA 13 - Medidas descritivas dos escores das formas de desenvolvimento de competências.....	98
TABELA 14 - Comparativo das médias das competências requeridas pelo mercado do quartil superior entre os gêneros.....	104
TABELA 15 - Comparativo das médias das competências requeridas pelo mercado do quartil inferior entre os gêneros.....	105
TABELA 16 - Comparativo das médias das formas de desenvolvimento de competências utilizadas pelos consultores do quartil superior entre os gêneros.....	106
TABELA 17 - Comparativo das médias das formas de desenvolvimento de competências utilizadas pelos consultores do quartil inferior entre os gêneros.....	107

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Contextualização do problema de pesquisa.....	13
1.2 Objetivos.....	16
1.2.1 Objetivo geral	16
1.2.2 Objetivos específicos.....	17
1.3 Justificativas para o estudo	17
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
2.1 As mudanças no mundo do trabalho	20
2.2 Da qualificação à competência.....	24
2.3 Competências: conceitos, abordagens e desenvolvimento.....	27
2.3.1 A discussão sobre competência no meio organizacional	27
2.3.2 Competências individuais e suas abordagens.....	30
2.3.3 Desenvolvimento de competências	40
2.3.4 Contribuições do referencial teórico para a pesquisa de campo.....	45
3 A CONSULTORIA E O CONSULTOR ORGANIZACIONAL.....	47
3.1 Consultoria organizacional	47
3.2 A história do setor de consultoria.....	51
3.3 A consultoria no Brasil e o consultor organizacional.....	58
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	63
4.1 Classificação da pesquisa	63
4.2 Universo e amostra	64
4.3 Fases do desenvolvimento da pesquisa	65
4.3.1 Primeira etapa da coleta de dados.....	65
4.3.2 Segunda etapa da coleta de dados.....	67
4.3.2.1 Composição do instrumento de coleta de dados quantitativos.....	68
4.4 Tratamento estatístico dos dados.....	71
5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	75
5.1 Resultados da 1º etapa da pesquisa - Grupo de Foco	75
5.1.1 Caracterização dos participantes	75
5.1.2 Análise dos resultados do Grupo de Foco	77
5.2 Resultados da 2º etapa da pesquisa – questionários	81
5.2.1 Análise dos dados demográficos e ocupacionais.....	81
5.2.2 Análise das competências requeridas pelo mercado.....	86
5.2.3 Análise das formas de desenvolvimento de competências utilizadas pelos consultores organizacionais	95
5.2.4 Cruzamentos entre os gêneros.....	104
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	108
REFERÊNCIAS	112

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do problema de pesquisa

A sociedade contemporânea está atravessando um período de grandes transformações sociais, econômicas, políticas e culturais, que resultam num processo de reestruturação produtiva. Estas transformações, conseqüentemente, provocam impactos nas organizações gerando a necessidade de mudanças. Novas matérias-primas têm sido descobertas ou criadas, novas tecnologias surgem em todas as áreas do conhecimento, matrizes energéticas são revalorizadas, as empresas se movimentam globalmente, o volume de exportações e importações tem crescido. O impacto da inovação tecnológica tem sido intenso para o emprego e para o trabalho.

Essas mudanças são impulsionadas, em grande parte, pela era da informação, pela globalização¹ da economia, desregulamentações, fusões, privatizações e conseqüente aumento da interdependência entre mercados. Cada um desses elementos repercute de forma ampla nos inúmeros “núcleos” da vida organizacional. Robbins (2000), por exemplo, ao se referir à globalização destaca que o termo não significa apenas realizar negócios além das fronteiras nacionais, ela também eleva a competitividade principalmente nas grandes organizações.

Segundo Wood Jr. (1995), quando o ritmo das mudanças era mais lento (meados do séc. XX) predominava uma postura administrativa com tendência à continuidade, em que os administradores trabalhavam vislumbrando um futuro semelhante ao passado, traçando objetivos e metas com base em extrapolações de experiências anteriores, com pequenos ajustes às situações vividas. As mudanças atuais ocorrem em ritmo mais intenso, são descontínuas e muitas vezes imprevisíveis. Isso leva as empresas a tomarem decisões rápidas, que exigem capacidade gerencial competente, o avanço tecnológico tem sido muito mais veloz do que a da instituição gerencial (MALVEZZI, 1991).

¹ Entende-se por globalização, a intensificação das relações sociais em escala mundial, que ligam localidades distantes de tal maneira que acontecimentos locais são modelados por eventos ocorrendo a muitas milhas de distância e vice-versa. (IANNI, 1994)

De acordo com Wood Jr. (1999) quanto maior as ameaças a mudanças, maior a voracidade com que executivos compram conselhos. “O medo das mudanças, mais que as próprias mudanças, movimentam os negócios” (WOOD JR.; 1999, p.113)

Por mais que se melhorem os resultados de uma organização sempre existirá espaço para melhorias adicionais, já que as mudanças mencionadas acima acontecem a todo instante numa velocidade cada vez maior.

Diante disso as empresas se esforçam para desenvolver-se gerencialmente e para manterem-se modernas tecnologicamente, reduzindo custos e aumentando a competitividade. O desenvolvimento gerencial envolve a organização no gerenciamento de metas, na solução de problemas, na implantação de novos sistemas de informação, inovação de produtos e de processos, gerenciamento de projetos, garantia da qualidade, confiabilidade, entre outras ações.

Assim a capacidade gerencial se apresenta como um dos maiores recursos de uma organização. Hoje existem ferramentas muito sofisticadas para detectar oportunidades de melhorias e para resolver problemas estratégicos e operacionais. As organizações que não procurarem métodos e técnicas inovadoras necessárias para sua sobrevivência podem ficar fora do mercado.

A mudança faz parte do mundo organizacional e não é uma tarefa fácil. Lidar com a mudança é algo complexo e exige intervenções eficientes. As empresas promovem mudanças com recursos próprios buscando competências e habilidades para gestão em diferentes áreas, mas muitas vezes recorrem à ajuda externa especializada, como as empresas de consultoria e/ou consultores independentes.

As empresas de consultoria e os consultores independentes estão sempre buscando e criando novas técnicas que permitem auxiliar as organizações a sobreviverem. Especialistas de áreas fora da competência principal das empresas podem contribuir com as mesmas a explorar novas oportunidades, propor novas alternativas de ação ou mesmo facilitar a transição de um estado atual não satisfatório para um estado desejado mais propício às suas necessidades, interesses e objetivos.

De acordo com Bretas Pereira (2002, p. 39):

a figura do consultor empresarial começou a tomar corpo no início do século XX quando a abordagem científica da Teoria Administrativa propiciou aos acadêmicos e executivos bem sucedidos formas sintetizadas de orientar o processo decisório, resolver problemas ou introduzir inovações nas empresas. Nesta época, os livros de Taylor tornaram-se *best-sellers* e ele prestava consultoria às empresas a 35 dólares por dia – equivalentes a 630 dólares nos tempos atuais².

Mas os consultores organizacionais também são alvo de críticas, pesquisas realizadas por Wood Jr. e Paes de Paula (2004) têm situado as discussões no campo da consultoria organizacional. Os autores afirmam que a ineficácia das soluções apresentadas pelos consultores expressa por recomendações padronizadas e irrefletidas sobre o negócio, influenciam diretamente na imagem negativa desses profissionais junto aos clientes.

Diante do exposto, percebe-se que a atividade da consultoria vive um momento decisivo e conflitante: apesar das críticas contundentes, está no seu auge e cada vez mais sistemas-cliente contratam consultores (DONADONE, 2001).

Holtz (1997) aponta que a necessidade de consultores surge devido a crescente complexidade da sociedade, tanto no sentido tecnológico quanto no sócio-político. O número de consultores no mercado de trabalho vem aumentando, bem como o número de organizações públicas e privadas que oferecem consultoria. Como lembra Mattos (2003, p. 1), os consultores “já são atores permanentes e especiais na grande dramaturgia das organizações.”

Para Bellman (1993), os empresários contratam os consultores organizacionais por vários motivos, entre eles: porque precisam da visão de um especialista; porque necessitam de uma pessoa para mediar uma situação de forma independente; para projetos visando: readaptações ou reestruturações; para projetos que visam redução de custos, aumento de produtividade, lucratividade ou rentabilidade; para confirmar uma mudança já estabelecida por alguém da direção.

Os serviços prestados por consultores são considerados atividades intensivas em conhecimento e exigem competências que vêm se alterando ao longo do tempo,

² Citado em MICKKETHWAIT, J. & WOOLDRIDGE. Os bruxos da administração. Rio de Janeiro. Campus, 1998.

assim como as exigências do mercado. Segundo Bretas Pereira (2002, p. 79), “a formação de um consultor é bastante complexa justamente porque a atividade de consultoria não é simples nem fácil”.

Wood Jr. (1999) ainda complementa que a consultoria é atividade dinâmica, uma indústria dinâmica, que lida com serviços abstratos e presta serviços para empresas em constante transformação.

De acordo com Wooldridge (1997) o principal produto vendido por uma firma de consultoria é conhecimento. Empresas de consultoria são de fato “organizações de conhecimento intensivo”, cuja principal fonte de lucratividade reside nas idéias que gera, manipula e aplica. Assim, há uma demanda por profissionais generalistas e capazes de resolver qualquer problema de negócios.

As discussões sobre competências individuais no meio acadêmico apontam para um conceito útil para estruturação de práticas de recursos humanos como recrutamento e seleção, carreira, treinamento, desenvolvimento e remuneração. Cada atividade tem suas especificidades e assim merece estudo para melhor entendimento.

Um levantamento e análise das competências individuais e de como os consultores as desenvolvem deverá considerar o contexto de mudanças existentes atualmente no mundo organizacional. Com base neste contexto, apresenta-se a seguinte questão para ser respondida neste estudo:

- Quais são as competências requeridas pelo mercado de trabalho do consultor organizacional e como eles as desenvolvem, sob a ótica dos próprios consultores?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo principal é identificar quais são as competências do consultor organizacional são requeridas pelo mercado e como eles as desenvolvem, sob a ótica dos consultores da cidade de Belo Horizonte.

1.2.2 Objetivos específicos

Como objetivos específicos buscam-se:

- a) Identificar as variáveis de análise relativas às competências do consultor organizacional;
- b) Identificar as variáveis de análise relativas às formas de desenvolvimento das competências;
- c) Identificar se existe diferenciação na percepção das principais competências requeridas pelo mercado entre os gêneros;
- d) Identificar se existe diferenciação na percepção das principais formas de desenvolvimento de competências entre os gêneros;

1.3 Justificativas para o estudo

Existe hoje uma significativa quantidade de estudos e abordagens sobre competências, mas não foi encontrado nenhum trabalho investigativo sobre as competências do consultor organizacional e como eles as desenvolvem. Na busca por outros trabalhos acadêmicos foram encontrados estudos sobre o crescimento das empresas de consultoria nos últimos anos, estudos sobre o papel do consultor, sobre estresse e pressão sofrida por consultores na carreira, dentre outros. Entretanto não foram encontrados na literatura levantamentos empíricos sobre a proposta desta pesquisa, logo pode-se inferir que existe uma lacuna para estudos sobre este assunto. Em nenhuma outra época a questão das competências e talentos foram tão valorizados como atualmente (MARQUARDT e ENGEL,1993).

Este tema é importante, principalmente devido ao forte crescimento do mercado de consultoria, estimulado principalmente pela crescente busca por resultados nas empresas. O discurso da busca de resultados, nos últimos 20 anos, tem levado às empresas a buscar especialistas no mercado como os consultores organizacionais.

As dez maiores empresas de consultoria dos Estados Unidos movimentaram negócios de quase 10 bilhões de dólares. Entre 1991 e 1998 as cinco maiores firmas

de consultoria viram seus faturamentos dobrarem em períodos que a economia e os negócios tiveram baixos níveis de crescimento (WOOD JR. & CALDAS, 2005).

A pesquisa, portanto, busca evidências empíricas com tratamento estatístico adequado para identificar as competências do consultor organizacional, requeridas pelo mercado e como os mesmos as desenvolvem, ou seja, quais as formas utilizadas por eles para o desenvolvimento de competências.

Para Bellman (1993), existem consultores organizacionais que atuam como tal por opção própria e outros que ficaram desempregados e escolhem a consultoria por entender que são especialistas em determinado assunto, podendo sujeitar-se a qualquer condição imposta pelas empresas, uma vez que estão buscando a própria sobrevivência. Pessoas se lançam no mercado como consultores organizacionais, conhecendo muito pouco sobre a realidade do trabalho que os espera e também sobre o que o mercado irá requerer do consultor como competência.

O estudo acerca das competências individuais do consultor organizacional surge como uma resposta alternativa de capacitação de interessados em atuar na área e traz consigo reflexões importantes sobre o trabalho de consultoria nos dias atuais. A pesquisa poderá contribuir também para as empresas de consultoria que realizam processos seletivos, de avaliação e desenvolvimento de consultores organizacionais.

Além disso, as instituições de ensino podem se atualizar sobre as exigências do mercado atualizando suas grades curriculares e assim gerando uma oferta maior de cursos/treinamentos adequados ao mercado. É cada vez mais imprescindível que as instituições de ensino formem profissionais capacitados de acordo com as exigências atuais do mercado. Os consultores organizacionais que atuam no mercado também podem utilizar os achados do estudo para uma auto-avaliação, que pode permitir um a busca por desenvolvimento das competências que não possuem.

É importante lembrar que este estudo não procura reproduzir toda a complexidade da realidade, mas busca expressar uma consolidação do que nele é percebido tendo em vista a compreensão das competências necessárias para a atividade de consultor organizacional, bem como saber como os consultores desenvolvem estas competências.

A fim de se desenvolver o estudo, esta dissertação está estruturada em seis capítulos, a saber:

1. A introdução: aborda a contextualização do tema e a problematização; o foco de interesse do estudo e a pergunta de pesquisa; o objetivo geral e os específicos; finalizando com a apresentação da justificativa e a contribuição do estudo (apresentados ainda neste capítulo);
2. O referencial teórico: apresenta a revisão da literatura referente aos assuntos pertinentes ao tema da dissertação sendo: As mudanças no mundo do trabalho; Da qualificação à competência; Competências: Conceitos, Abordagens e Desenvolvimento;
3. Uma breve abordagem sobre consultoria e seus conceitos, passando pela história da consultoria, os conceitos sobre consultoria organizacional, a consultoria no Brasil e o consultor organizacional.
4. A metodologia: representa o olhar da pesquisadora sobre o fenômeno investigado, por meio do detalhamento do tipo de estudo realizado e o campo da pesquisa; os planos de coleta e análise dos dados e a apresentação das limitações metodológicas do estudo;
5. Análise dos resultados: apresentação dos achados cruciais das duas etapas da pesquisa de campo;
6. Considerações finais: diálogo dos achados do campo com a literatura sobre o tema. Neste capítulo, revela-se a contribuição da pesquisadora com as investigações sobre o tema no campo científico; e a conclusão, em que será apresentado o fechamento do trabalho e a retomada do objetivo proposto, assim como algumas sugestões para trabalhos futuros.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 As mudanças no mundo do trabalho

Para compreender melhor a emergência do modelo de competências, é necessário entender antes o movimento do capital, as transformações do mundo do trabalho e a nova configuração organizacional. As mutações do trabalho compreendidas no contexto histórico justificam a importância da discussão sobre competência (ZARIFIAN, 2001).

O advento da máquina a vapor no início do século XVIII trouxe a mecanização da produção; surgimento das primeiras máquinas, da energia do carvão e do ferro. A passagem do sistema de produção artesanal para o sistema fabril foi marcado por inovações técnicas e também inovações no processo de trabalho.

O fenômeno da mecanização da produção, foi tão profundo que, aos poucos, foi substituindo o operário pelas máquinas nas tarefas que podiam ser automatizadas e aceleradas pela repetição. Segundo Zarifian (2003), a industrialização capitalista separou o camponês ou o artesão de sua própria atividade. Eles passaram a ser portadores de capacidades necessárias a realizar o trabalho. O trabalhador foi afastado não somente da terra e dos meios de produção, mas também de todo o conhecimento envolvido na produção.

Brandão e Guimarães (2001) ressaltam que, na época do taylorismo, as habilidades necessárias para o trabalho específico se limitavam a questões técnicas, isto suprimiu do trabalhador a capacidade de pensar, de decidir, de ter iniciativa e responsabilidade.

Taylor (1970), no início do século XX, ressaltou a importância das empresas terem em seu quadro “homens eficientes”, enfatizando que a procura pelos indivíduos competentes excedia à oferta. Pelos princípios da administração científica durante a seleção e treinamento dos trabalhadores, as empresas deviam procurar aperfeiçoar em seus empregados as habilidades necessárias para o exercício de atividades específicas, restringindo-se às questões técnicas relacionadas ao trabalho.

Segundo Fleury e Fleury (2001), o núcleo do modelo taylorista-fordista era a definição do cargo. As necessidades de treinamento estavam associadas ao desempenho correto das tarefas operacionais e geralmente se resumiam ao *on the job training* (treinamento realizado no posto de trabalho).

Segundo Hirata (1994, p. 129):

O desenvolvimento da produção no quadro do regime de acumulação fordista baseou-se na fabricação em massa de bens padronizados através do uso de máquinas especializadas não flexíveis e com recurso a uma massa de trabalhadores semi-qualificados.

No final do século XX, pós-fordismo, uma concentração de capital foi promovida pelas grandes indústrias, com tecnologias mais avançadas, mais mecanizadas e com a gerência científica. A automação, robótica e microeletrônica inseriram-se profundamente no meio produtivo, acarretando grandes mudanças nas relações de trabalho e no próprio sistema produtivo. Novos processos de trabalho emergiram e o padrão generalizante de produção, que caracterizou o fordismo, foi substituído por formas produtivas mais flexíveis, individualizadas e desregulamentadas (PIORE e SABEL, 1984).

Não foi apenas o modo de produção e a lógica de acumulação do capital que sofreram alterações. Essa conjuntura flexível passou a exigir da mão-de-obra uma atitude bastante diferenciada daquela característica do modo de produção em massa.

Para Pochmann (2001), os novos conhecimentos científicos e tecnológicos se associaram às exigências empresariais de contratação de uma mão-de-obra com polivalência multifuncional, maior capacidade motivadora e habilidades laborais adicionais no exercício e prática do trabalho. A adoção de novas estratégias de competitividade e produtividade, representada por uma nova conduta empresarial, seria um dos principais fatores explicativos das mudanças na organização do trabalho (POCHMANN, 2001, p. 44).

Dutra (2007) complementa que a partir da década de noventa, devido ao processo de globalização e à maior complexidade das relações comerciais, a necessidade de agregar valor aos produtos e serviços fez com que as organizações buscassem

ganhar velocidade de resposta para lidar com situações inesperadas e assim aumentar sua competitividade.

No cenário atual os consumidores passaram a ser mais exigentes e as empresas tiveram de se preocupar não só em manter, mas em incrementar a qualidade e a produtividade. As empresas passam a buscar maior contato com os clientes, buscando atender às suas necessidades e adequando seus custos de forma a se manterem competitivas. O conhecimento passa a ser essencial para a sobrevivência das empresas (CANÇADO et al., 2004).

O QUADRO 1 sintetiza as principais transformações ocorridas na transição da sociedade industrial para a chamada sociedade do conhecimento, onde o conhecimento ganha outra dimensão, valorizando o capital humano.

QUADRO 1

Transformações da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento

TIPO DE SOCIEDADE	INDUSTRIAL	CONHECIMENTO
Capital	Bens físicos e financeiros	Indústria
Setores Predominantes	Indústria	Serviço e Comércio
Forças de trabalho	Física	Mental (criativa)
Tecnologia	Mecânica; eletromecânica	Eletrônica
Modo de Produção	Taylorista-fordista; produção em massa para mercado local	Produção flexível; Personalização; mercado global
Organização do trabalho	Linha de montagem	Células; ilhas de produção
Arquitetura Organizacional	Empresas hierarquizadas, piramidais. Integradas verticalmente; organogramas	Organizações em rede; horizontalizadas; cadeia de valor

Fonte: CANÇADO, 2004, p. 3

O sistema flexível de produção exige versatilidade dos produtos, investimento na qualidade, produtos pouco padronizados; máquinas e ferramentas flexíveis e homens flexíveis. Mertens (1997) afirma que os parâmetros de competitividade evoluíram para uma exigência maior em termos de qualidade de produtos e serviços, focando mais as necessidades dos clientes, sem desprezar o critério dos preços baixos e, portanto, dos custos.

Nesse ambiente que se ampliam as exigências de qualificação dos trabalhadores, com a maior necessidade de aperfeiçoamento. O trabalhador vem crescentemente sendo responsabilizado por seu auto desenvolvimento (ENRIQUEZ, 1997).

Segundo Hirata (1994), neste novo modelo produtivo, as demandas por outras qualificações se intensificaram. O trabalhador passou a necessitar de outras capacidades, tais como, capacidade de pensar, de decidir, de ter iniciativa e responsabilidade, de fabricar e consertar, de administrar a produção e a qualidade.

As organizações passam a exigir qualificações que agreguem valor às certificações, diplomas e que tenham aplicabilidade na situação de trabalho. O indivíduo deve ser capaz de mobilizar suas qualificações para geração de conhecimento na empresa; capacidade esta que se constitui no termômetro de sua competência e de sua eficiência, na empresa e/ou no mundo do trabalho (STROOBANTS, 1997).

Entende-se por competência profissional uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em contexto preciso e pode ser verificada quando aplicada a situações profissionais, sendo assim possível avaliar sua eficiência (ZARIFIAN, 2001)

Com o conhecimento empresarial transformado em patrimônio estratégico e o ambiente empresarial em constante mudança, os indivíduos inseridos neste contexto passam a ter que buscar atualização constante de suas competências, de forma a mantê-las alinhadas com os objetivos estratégicos das empresas (FLEURY e FLEURY, 2001).

Em síntese, na era do conhecimento o que mais adiciona valor aos produtos e serviços são as atividades inteligentes e não as rotineiras (FLEURY e FLEURY, 2001). Portanto, para conseguir resultados cada vez mais significativos torna-se importante a identificação das competências necessárias à atividade e o seu desenvolvimento no âmbito do indivíduo e da organização.

2.2 Da qualificação à competência

Ao se tratar de competência é necessário entender o movimento da noção de qualificação à noção de competência. É importante destacar as diferenças apontadas por diversos estudos entre os dois conceitos. O fato é que os dois conceitos estão situados num contexto histórico não tão distantes um do outro, porém são carregados de significados diferentes e complementares.

A idéia de qualificação está associada ao referencial teórico das ciências sociais, já o de competência está amarrado historicamente nos conceitos de capacidades e habilidades, constructos advindos das ciências humanas - da psicologia, educação e lingüística (MANFREDI, 1999).

Tomasi (2002) ressalta que a noção de qualificação tornou-se mais freqüente na literatura a partir da segunda guerra mundial. Antes aparecia de forma discreta e muitas vezes, sob outras denominações. Expressões tais como "qualificação", "competência", "formação profissional" muitas vezes foram e são utilizados com o mesmo significado. O autor apresenta que após vários anos de debates entre os estudiosos, talvez o mais indicado seja tratar de um rearranjo das noções de qualificação e competência, mais do que a substituição de uma pela outra.

Segundo Ramos (2001), a qualificação, em sua formulação original, é composta de três dimensões: 1) a conceitual, caracterizada pelos processos de formação/educação; 2) a social, referente ao agrupamento dos profissionais em torno da formação da identidade de classe, salário, ocupação, etc.; 3) a experimental, que é advinda da interação entre conhecimento e prática de trabalho, ou seja, o saber tácito de cada trabalhador.

A partir da reestruturação produtiva, a qualificação passa por alterações, havendo um enfraquecimento da dimensão social e supervalorização da dimensão experimental, que se dá no âmbito individual, ocorrendo um deslocamento conceitual (RAMOS, 2001).

O conceito de qualificação tem-se associado aos aspectos de formação do trabalhador, incluindo a educação escolar, a formação técnica e a experiência

profissional. A obtenção de títulos e de posições significativas nas empresas eram formas visíveis de reconhecimento da capacidade de trabalho (SARSUR, 2007).

Coriat (1992) aponta uma mudança da qualificação profissional em virtude da sofisticação do aparato técnico. A integração efetuada pela automação de tarefas e rotinas permite a diminuição do trabalho direto e a intensificação do indireto. Essa mudança ajuda a explicar a exigência de trabalhadores com maior qualificação profissional e envolvimento pessoal. O alto custo dos equipamentos torna necessárias maior atenção, responsabilidade e atuação preventiva dos trabalhadores.

Do mesmo modo, para Hirata (1993), a qualificação entendida como um saber, uma responsabilidade, uma carreira, um salário, tende a se desfazer na medida em que a divisão social do trabalho se modifica. As atividades não seguem mais uma forma rígida de distribuição, o trabalho se torna dinâmico onde a colaboração, o engajamento, a mobilidade se tornam qualidades dominantes, o que desloca a questão da qualificação do eixo de um posto de trabalho superado ou uma função obsoleta, situando no sujeito o conjunto de atributos úteis para a produção.

Para Ferretti (1997) apud Sant'anna (2002, p. 39) “segundo a lógica capitalista, a noção de competência representa apenas uma atualização do conceito de qualificação”, enquanto para Frigotto (1995) apud Ramos (2001, p. 40), o conceito pode representar o rejuvenescimento da “teoria do capital humano” e uma alteração do conceito da qualificação na sua conotação produtivista, ou seja, voltado para a elevação da exploração do trabalhador por parte do capital.

Sintetizando as diferenças, enquanto a qualificação remete ao posto de trabalho, ao salário, às tarefas, a competência remete à subjetividade, à multifuncionalidade, à imprecisão. O indivíduo passa a ser remunerado por sua capacidade, por seu desempenho, e não pelo cargo que ocupa. As atenções centram-se mais no indivíduo do que no posto de trabalho (HIRATA,1993)

O QUADRO 2 apresenta as principais diferenças no contexto dos dois conceitos:

QUADRO 2
As noções de qualificação e competência e as características principais dos respectivos contextos

QUALIFICAÇÃO	COMPETÊNCIA
- Relativa estabilidade da atividade econômica	- Baixa previsibilidade de negócios e atividades
- Concorrência localizada	- Intesificação e ampliação da abrangência da concorrência
- Lógica predominante: indústria (padrões)	- Lógica predominante: serviços (eventos)
- Emprego formal e forte base sindical	- Relações de trabalho informais e crise dos sindicatos
- Organização do trabalho com base em cargos bem definidos e tarefas prescritas e programadas	- Organização do trabalho com base em responsabilidades, metas e multifuncionalidade
- Foco no processo	- Foco nos resultados
- Baixa aprendizagem	- Alta aprendizagem

Fonte: RUAS, 2005, p. 37.

Esta transição de conceitos ocorre em um ambiente de muitas modificações, destacando alguns fatores como a crise de emprego, a introdução da flexibilidade como um valor estruturante de ocupações, o sindicalismo e suas dificuldades de mobilidade, a extensão da formação profissional a setores mais amplos de trabalhadores (ROPÉ & TANGUY, 1997).

No intuito de suprimir dúvidas entre os conceitos de qualificação e competência, Zarifian (2001, p. 56) esclareceu que:

a competência não é uma negação da qualificação [...], a competência individual não é nada sem o conjunto de aprendizagens sociais e de comunicações que se nutrem de todos os lados.

Este autor explica que nenhuma distinção deveria ser feita entre competência e qualificação e considera que o modelo de competência sugere a construção da qualificação de uma nova forma (ZARIFIAN, 2003).

Da mesma forma Le Boterf (2003, p. 21) afirma que “não se deve opor qualificação e competência [...]. O desenvolvimento dos recursos-competência deve permitir o enriquecimento da noção de qualificação mais do que suprimi-la”.

A noção de competência, portanto, não substitui a noção de qualificação, pois eles foram concebidos em épocas diferentes e sob contextos distintos. Conforme apresentado há um deslocamento conceitual, o conceito de competência passa a configurar as novas estruturas organizacionais, atualizando a linguagem e deslocando o foco do cargo para o trabalhador.

2.3 Competências: conceitos, abordagens e desenvolvimento

2.3.1 A discussão sobre competência no meio organizacional

A revisão da literatura mostra uma ampla variedade de significados atribuídos ao termo competência. A palavra vem do latim *competentia* e significa literalmente acordo/conformidade/concordância. No senso comum a palavra competência é utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa.

A palavra competência, no fim da Idade Média, era utilizada inicialmente na linguagem jurídica. Era entendida como a capacidade atribuída a alguém ou a uma instituição para considerar e julgar determinados assuntos. O termo veio a indicar o reconhecimento da sociedade sobre a aptidão de alguém pronunciar-se a respeito de determinado objeto. Depois, o conceito de competência passou a ser utilizado de forma mais ampla, para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho (ISAMBERT-JAMATI, 1997 apud BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001).

Segundo Sant’anna (2002), o conceito de competência constitui uma idéia antiga, porém (re-) conceituada e (re-) valorizada. Isto se deve principalmente a fatores como processos de reestruturação produtiva, imprevisibilidades de situações econômicas, organizacionais e de mercado. Além disso, mudanças nas características do mercado de trabalho, resultados do processo de globalização.

A discussão sobre competência, segundo Hirata (1994), provem de discursos empresariais da década de oitenta e retomados por economistas e sociólogos na França, embora esta noção ainda seja imprecisa e de certa maneira confusa nos dias atuais.

Para Fleury e Fleury (2001), nos últimos anos, o termo competência começou a ser debatido na academia e nas organizações, associado a diferentes instâncias de compreensão: em relação à pessoa, ou seja, a competência do indivíduo e das organizações, chamadas de *core competencies*.

A divulgação do conceito no âmbito empresarial deve-se principalmente aos trabalhos de Prahalad e Hamel (1990), através de estudos envolvendo competências organizacionais. Estas podem ser classificadas em competências básicas e essenciais (*core competencies*).

As competências básicas correspondem às condições necessárias, mas não suficientes, para que uma organização possa alcançar a liderança e diferenciação no mercado e as essenciais, que se caracterizam por terem valor percebido pelo cliente, contribuir para a diferenciação entre os concorrentes e para aumentarem a capacidade de expansão da organização. As competências essenciais conferem a uma organização vantagem competitiva sustentável, constituindo as “raízes da competitividade” (PRAHALAD e HAMEL, 1990).

A partir dos estudos de Prahalad e Hamel a noção de competência no plano organizacional ganha destaque nas pesquisas em administração. O QUADRO 3 resume as diferentes definições de competências no plano organizacional:

QUADRO 3

Conceitos de competências no plano organizacional

Conceito	Prahalad e Hamel (1990)	Hamel (1994)	Mills et alli (2002)	Ruas 2003
Competência Essencial	Capacidade de combinar, misturar, integrar recursos em produtos e serviços que oferece reais benefícios ao cliente, é difícil de imitar e dá acesso a diferentes mercados.	Integração de habilidades e tecnologias que propicia acesso a mercado; permite desenvolver processos melhor que concorrentes e proporciona benefícios exclusivos aos clientes.	Atividades mais elevadas no nível corporativo, que são chaves para sobrevivência da empresa e centrais para sua estratégia.	Diferenciam a empresa no espaço de competição internacional, contribuindo para uma posição de pioneirismo neste mercado.
Competência organizacional/ de unidades de negócios/funcional	Competência necessária a cada função.	Competência necessária a cada função.	Atividades chave, esperadas de cada unidade de negócios da empresa.	Específica a cada uma das áreas vitais da empresa.

Fonte: adaptado de FERNANDES, 2004, p. 24.

Pode-se observar que as definições dos diversos autores não são conflitantes e sim complementares. Todas buscam melhorias no resultado para o cliente e para a empresa.

Segundo Fleury & Fleury (2001) o conceito de competência organizacional tem suas raízes na abordagem da organização como portfólio de recursos: físico (infra-estrutura), financeiro, intangível (marca, imagem), organizacional (sistema administrativos, cultura organizacional) e recursos humanos.

Já Zarifian (2001) classifica as competências organizacionais, de acordo com sua natureza, para o enfrentamento do ambiente atual de negócios:

- Competências sobre processos: conhecimentos sobre os processos de trabalho;
- Competências técnicas: conhecimentos específicos sobre o trabalho;
- Competências sobre a organização: saber organizar os fluxos de trabalho;
- Competências em serviço: saber aliar a competência técnica ao impacto sobre o produto ou serviço final;

- Competências sociais: saber ser, incluindo atitudes que sustentam o comportamento das pessoas.

De acordo com Sant'anna (2002, p. 30) a questão central que se apresenta quando se discute competências organizacionais, refere-se “a capacidade da organização identificar quais competências individuais são necessárias para dar sustentação a uma determinada e específica competência organizacional”.

Para Luz (2001, p. 83),

a organização que melhor conhece quais competências individuais devem ser reunidas e harmonizadas para constituir suas próprias competências encontra-se mais apta a atrair e reter as pessoas adequadas às suas necessidades.

Nessa direção, a autora salienta a necessidade de um inventário atualizado de competências individuais na organização para que possam ser utilizadas e bem distribuídas quando necessário (LUZ, 2001, p. 83).

Assim, de acordo com todas as definições dos diversos autores pode-se observar que as competências organizacionais dependem dos indivíduos e do desenvolvimento dos mesmos. O investimento nos indivíduos se faz necessário para que a organização possa atingir seus objetivos estratégicos e assim sobreviver no mercado.

2.3.2 Competências individuais e suas abordagens

Existem duas linhas teóricas: de estudos sobre competências de acordo com Barato (1998), a europeia e a americana. A perspectiva europeia define competências enfatizando a vinculação entre trabalho e educação, já a perspectiva americana onde o mercado de trabalho e o desempenho das organizações são valorizados O QUADRO 4, logo abaixo, segundo adaptação de Sparrow e Bognanno (1994) apud Cardoso (2006) detalha as duas abordagens:

QUADRO 4
Comparativo dos conceitos de
competências

Definição	O que são <i>competences</i>? Europa	O que são <i>competences</i>? EUA
Descrição	Conhecimentos, habilidades e atitudes com a inclusão de alguns comportamentos pessoais.	Repertórios comportamentais que as pessoas trazem para um trabalho, papel ou contexto organizacional.
Identifica-se mediante	Análise funcional dos trabalhos desempenhados e responsabilidades.	Técnicas de investigação baseadas em eventos comportamentais.
Centrado em	Técnicas de análise focadas na tarefa que refletem expectativas no desempenho no local de trabalho.	Técnicas de análise centradas na pessoa, que refletem a eficácia.
Significa	Áreas ou campos de conhecimentos que uma pessoa deve realizar efetivamente.	O que a pessoa precisa trazer para realizar a função com determinado nível.
Critério de desempenho	Enuncia um padrão.	Características de uma performance individual superior (excelente).
Aplicação	Padrões genéricos por meio das organizações e ocupações.	Excelente comportamento sob medida para a organização.
Níveis de Análise	Ocupação ou setor baseado em uma amostra de pontos-chave.	Níveis de trabalho ou hierarquia gerencial.
Domínio	Competência dominada por instituições ou organizações e concedidas para o indivíduo.	Competência contida em um indivíduo e trazida para a organização.
Ônus da avaliação	Seleção a fim de conceder prestígio profissional.	Identificação de potencial a fim de assegurar o desenvolvimento profissional.
Motivação Individual	Realização que se pode transferir.	Realização que se pode estimular.

Fonte: Adaptado de SPARROW e BOGNANNO 1994 apud CARDOSO 2006, p. 20.

Segundo os autores do QUADRO 4, no dia-a-dia das organizações encontra-se uma mistura das duas abordagens, isso depende do nível hierárquico que o indivíduo esteja atuando na mesma.

As diferenças entre as duas abordagens existem, mas pode-se inferir que a competência é observada mediante um resultado satisfatório e envolve conhecimentos, habilidades e atitudes que se expressam através de comportamentos observáveis.

Já Steffen (1999) de acordo com as diversas correntes teórico-filosóficas apresenta outra abordagem para os modelos de competências. O autor apresenta os modelos de concepção comportamentalista, característica nos Estados Unidos, o modelo funcionalista, originado na Inglaterra, e o modelo construtivista desenvolvido na França. No QUADRO 5 segue um resumo destes modelos.

QUADRO 5
Modelos de Competências Profissionais conforme as Teorias
Filosóficas

ORIGEM	MODELO COMPORTAMENTAL	MODELO FUNCIONALISTA	MODELO CONTRUTIVISTA
	ESTADOS UNIDOS	INGLATERRA	FRANÇA
BASE TEÓRICA	Teoria Behaviorista	Teoria Funcionalista	Teoria Construtivista
OBJETIVO	Identificar os atributos fundamentais que permitem aos indivíduos alcançar um desempenho superior.	Construir bases mínimas para a definição dos perfis ocupacionais que servirão de apoio para a definição dos programas de formação e avaliação para a certificação de competências.	Construir normas a partir de resultados da aprendizagem, mediante análise das disfunções existentes e busca solução mais adequada, por meio de processo de motivação e desenvolvimento das pessoas.
FOCO	Centra-se nos trabalhadores mais capacitados ou em empresas de alto desempenho, para a construção das competências.	Parte da função ou funções que são compostas de elementos de competência, com critérios de avaliação que indicam os níveis de desempenho requerido.	Desenvolve-se a partir da população menos competente que, submetida a um processo de aprendizagem, vai melhorando suas competências profissionais.

Fonte: STEFFEN, 1999 apud LUZ, 2001, p. 48.

A partir das três concepções de Steffen (1999) percebe-se que o entendimento sobre competências ainda merece muita discussão no meio acadêmico. Pode-se perceber também que em todos os modelos e escolas apresentados o foco recai sobre o indivíduo e seu desenvolvimento. A competência individual contribui para o crescimento da organização e para o próprio indivíduo.

O conceito de competências individuais apresenta várias abordagens, devido principalmente a divergências de caráter filosófico e ideológico e também devido a diferentes enfoques utilizados por diversas áreas do conhecimento (MANFREDI, 1999).

No tema relacionado ao trabalho, a palavra competência tem vários significados, segundo McLagan (1998), em algumas definições se leva em conta o contexto do trabalho, como as tarefas, os resultados e os erros. Em outras, se descrevem as características das pessoas que o realizam, como seus conhecimentos, habilidades e atitudes.

As competências, segundo Isambert-Jamati (1997) apud Brandão e Guimarães (2001), não podem ser encontradas em todos os indivíduos, assim como não são uma característica individual. Não se confundem, portanto, com o talento, o que

exclui os artistas, etc. As competências dizem respeito ao uso de técnicas definidas que, embora não tenham sido criadas pelo indivíduo, são por ele usadas e podem por ele ser adaptadas às novas situações.

Há certos tipos de competência que apresentam particularidades capazes de dar indicações sobre o desempenho individual. A competência é uma característica subjacente a uma pessoa que pode ser relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação (McCLELLAND, 1973)

Tremblay e Sire (1999) apud Maior (2006) resumem as cinco dimensões relevantes na compreensão deste desempenho individual citado por McClelland (1973): (1) *knowledge*: conhecimento que uma pessoa tem e que são pertinentes a um domínio específico; (2) *skills*: habilidades que correspondem à demonstração real das competências que o indivíduo tem; (3) *behaviours*: conceitos que uma pessoa tem sobre si mesma e que refletem nas atitudes, valores, emoções, ações e reações diante de uma situação; (4) *traits*: traços de personalidade que conduzem uma pessoa a comportamento determinado em dada situação, podendo ser ilustrado como a perseverança, iniciativa e outros traços pessoais; e, (5) *motives*: comportamentos no trabalho dirigidos para um alvo e que mobilizam as forças interiores que geram ações e reações.

Já os estudos de Boyatzis (1982) centralizam-se em “comportamentos observáveis”, baseados numa concepção behaviorista. Seu modelo prevê também aspectos psicológicos relacionados a três fatores: motivação; auto-imagem e papel social; e habilidades. O autor entende competência como “aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam em grande parte, o retorno da organização” (Boyatzis, 1982, p. 23).

Ainda nos estudos de Boyatzis (1982) a ação ou o comportamento específico consiste na intersecção ou encontro de três grupos de variáveis, a saber: as competências individuais, as demandas da tarefa e o ambiente organizacional, conforme FIG. 1 a seguir:

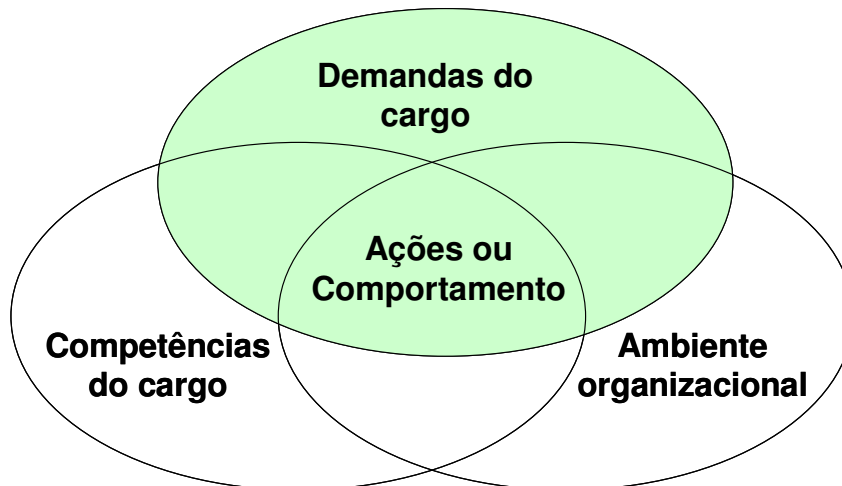


Figura 1.- Modelo de Performance Efetiva

Fonte: BOYATZIS, 1982, p. 13

Para Boyatzis (1982), a competência individual tem uma relação de causalidade com a atuação efetiva, mas a competência não é a única causa, podendo se desperdiçada pela falta das demais condições. O ambiente organizacional, as competências do cargo e as demandas do cargo influenciam nas ações no indivíduo.

O modelo é resumido por Boyatzis (1982, p. 16) com as seguintes afirmações:

A variável demanda do trabalho revela principalmente o que é esperado que a pessoa faça no trabalho. A variável meio ambiente organizacional revela alguns aspectos do que a pessoa que gerencia o trabalho faça, mas principalmente revela como se espera que a pessoa responda às demandas do trabalho. A variável competência individual revela o que a pessoa é capaz de fazer; ele revela porque ele ou ela agem de certa maneira.

Já Le Boterf (1995) ressalta que a competência situa-se numa encruzilhada, com três eixos formados pela pessoa (sua biografia e socialização); pela sua formação educacional e pela sua experiência profissional.

Nos estudos de Le Boterf (1995) sobre a questão das competências, o autor enfatiza que a competência consiste em um saber agir responsável, que é reconhecido pelos outros. Ele se apóia na tríade “saber, saber-fazer e saber ser”, isso permitiu algumas considerações do autor, tais como:

- A competência não é um estado nem um conhecimento, pois é necessária sua mobilização em momentos certos;

- A competência deve ser exercida para sua manutenção, a competência varia em função da situação e do contexto;
- Ser competente supõe capacidade de aprender e se adaptar.

Le Boterf (1995) assim como Boyatzis (1982) ressalta que é um erro pensar que somente adquirindo novos conhecimentos, uma pessoa irá se tornar um profissional melhor. Para ser eficiente é necessário usar este conhecimento para fazer com que as coisas aconteçam. Para Le Boterf (2003, p. 50), “os saberes-recursos não constituem a competência, mas aumentam ou diminuem as chances de ser competente”.

Ainda nos estudos de Le Boterf (2003, p. 37) sobre a competência do profissional, o autor define como profissional como “aquele que sabe administrar uma situação profissional complexa”. No mundo contemporâneo percebe-se um aumento na complexidade das situações e os profissionais devem ser capazes de administrar tal complexidade.

As diversas situações mudam de rumo constantemente e o profissional deve saber atingir seus resultados administrando as adversidades com competência. “Cada nova etapa cria uma nova situação, que requer uma avaliação para que se comece um novo percurso” (Le Boterf, 2003, p. 38).

O QUADRO 6 resume o que Le Boterf (2003) apresenta como necessário ao profissional para “saber administrar uma situação complexa”.

QUADRO 6
Saberes esperados do profissional

Saberes para administrar uma situação profissional complexa	Detalhamento
Saber agir e reagir com pertinência	<ul style="list-style-type: none"> - saber o que fazer; - saber ir além do prescrito; - saber escolher na urgência; - saber arbitrar, negociar, decidir; - saber encadear ações de acordo com uma finalidade.
Saber mobilizar saberes e conhecimentos em um contexto profissional	<ul style="list-style-type: none"> - saber construir competências a partir de recursos; - saber tirar partido não somente de seus recursos incorporados (saberes, saber-fazer, qualidades), mas também de recursos do seu meio.
Saber integrar ou combinar saberes múltiplos e heterôgeneos	
Saber transpor	<ul style="list-style-type: none"> - saber memorizar múltiplas situações e soluções-tipos; - saber distanciar-se, funcionar "em dupla direção" - saber utilizar seus metacconhecimentos para modelizar; - saber determinar e interpretar indicadores de contexto; - saber criar condições de transponibilidade com auxílio de esquemas transferíveis.
Saber aprender e aprender a aprender	<ul style="list-style-type: none"> - saber tirar lições da experiência; saber transformar sua ação em experiência; - saber descrever como se aprende; - saber agir em circuito duplo de aprendizagem.
Saber envolver-se	<ul style="list-style-type: none"> - saber envolver sua subjetividade; - saber assumir riscos; - saber empreender; - ética profissional

Fonte: LE BOTERF, 2003, p. 92.

Durand (1998) seguindo as chaves do aprendizado individual de Pestalozzi³, *head, hand and heart* (cabeça, mão e coração), construiu um conceito de competência, baseado em três dimensões - *Knowledge, Know-How and Attitudes* (conhecimento, habilidade e atitude) -, englobando não só questões técnicas, mas, também, a cognição e atitudes relacionadas ao trabalho. Neste caso, competência diz respeito ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito. A FIG.2 ilustra o conceito do autor.

³ Henri Pestalozzi (1746-1827), pedagogo suíço, idealizou a educação como o desenvolvimento natural, espontâneo e harmônico das capacidades humanas que se revelam na tríplice atividade da cabeça, das mãos e do coração (head, hand e heart), isto é, na vida intelectual, técnica e moral do indivíduo.

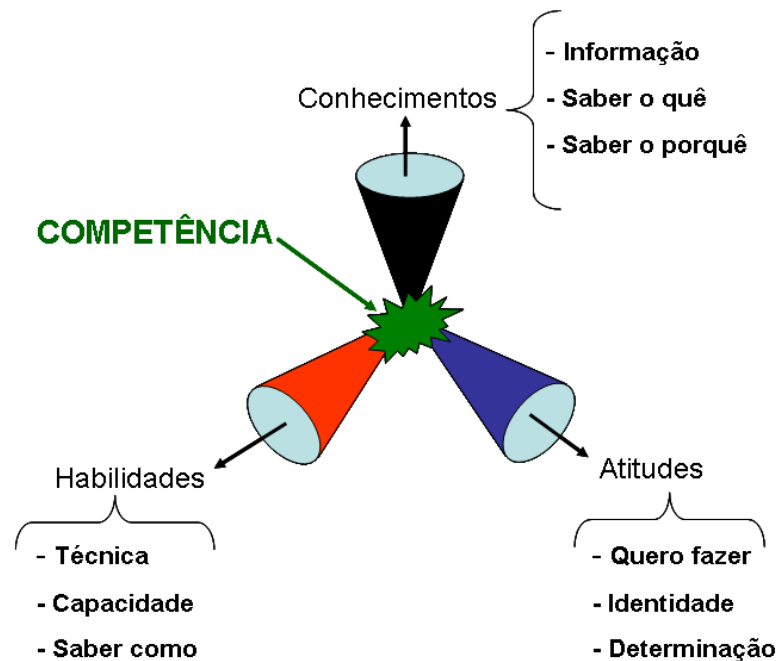


Figura 2 - As três dimensões da competência

Fonte: DURAND, 2006, p. 281.

Segundo Durand (2006) as três dimensões da competência podem ser entendidas como descritas a seguir:

- **Conhecimento:** corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo e que lhe permitem entender o mundo.
- **Habilidade:** está relacionada à capacidade de aplicar o conhecimento aprendido, ao saber como fazer algo. A habilidade pode ser intelectual, físicas e motoras, pessoais e de personalidade, técnicas e operacionais.
- **Atitude:** diz respeito a aspectos afetivos e sociais relacionados ao trabalho.

De acordo com o autor, tais dimensões são interdependentes, pois, não raras vezes, a exposição ou adoção de determinado comportamento exige do indivíduo a detenção de conhecimentos e técnicas específicas. Da mesma forma, para utilizar uma habilidade presume-se que a pessoa tenha conhecimento a respeito de determinado processo (DURAND, 1998).

Durand (1998) acrescenta, ainda, que o desenvolvimento de competências se dá por meio da aprendizagem individual e coletiva, envolvendo simultaneamente as três

dimensões do modelo, isto é, pela assimilação de conhecimentos, integração de habilidades e adoção de atitudes relevantes para um contexto organizacional específico ou para a obtenção de alto desempenho no trabalho.

Para Brandão e Guimarães (2001), as abordagens como a de Durand (1998) possuem uma ampla aceitação no ambiente empresarial e no meio acadêmico, à medida que procuram integrar aspectos técnicos, sociais e atitudes relacionadas ao trabalho.

Zarifian (2001) também propõe uma definição que integre três dimensões e formulações. Ele considera competência (1) como o “tomar iniciativa” e “o assumir responsabilidade” do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara; (2) como um entendimento prático de situações que se apóiam em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações; (3) como a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações, de fazer com que esses atores compartilhem as implicações de suas ações e fazê-los assumir áreas de co-responsabilidades.

Ainda para Zarifian (2001) a competência individual é como uma inteligência prática para situações que se apóiam sobre conhecimentos adquiridos e os transformam com tanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações. O conceito deste autor é amplo, inclui a interação do indivíduo com o seu ambiente.

Seguindo a visão de Le Boterf (1995), de Durand (1998) e de Zarifian (2001), autores como Kilimnik, Sant’anna e Luz (2003) esclarecem que se compreende a competência como uma resultante de múltiplos saberes, obtidos de formas variadas: de adaptação, de aprendizagem, de transferência. Estes saberes que possibilitam ao indivíduo criar uma base de conhecimentos e habilidades capazes de resolução de problemas em situações concretas. A competência revela-se como uma síntese de saberes.

No mesmo sentido Fleury e Fleury (2001) concluem que a competência não se limita aos conhecimentos tácitos (teóricos e empíricos) adquiridos pelo indivíduo ao longo de sua vida e, muito menos, encontra-se encapsulada na tarefa que este indivíduo desempenha.

Fleury & Fleury (2001 p. 190) referem-se à competência como sendo:

(...) um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

A competência implica como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado (FLEURY e FLEURY, 2001) e segundo Zarifian (2001) frente a um evento inesperado, não programado.

Fleury e Fleury (2001) destacam que a competência existirá somente se houver agregação de valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. O conceito de competência proposto pelos autores aparece associado a várias ações como agir, mobilizar, integrar, aprender, engajar, assumir conforme mostrado na FIG.3.:

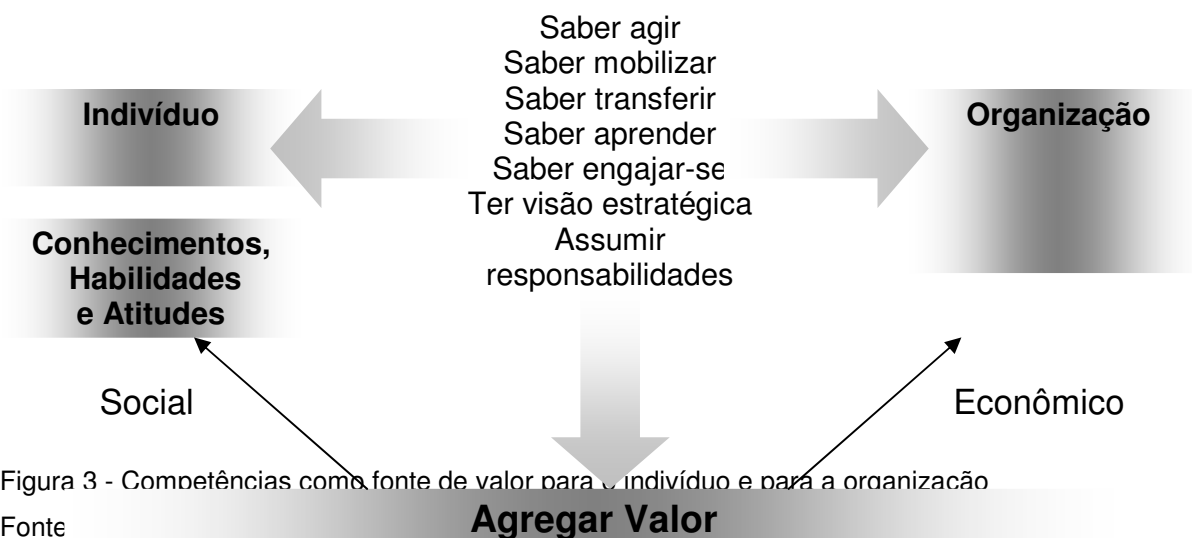


Figura 3 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização

Fonte

A competência profissional é uma combinação de conhecimentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional, a partir da qual é passível de avaliação, competindo então a empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir (FLEURY e FLEURY, 2001, p. 186).

Ducci (1996, p. 19) complementa afirmando que competência é mais do que uma soma de saberes ou qualificações, ela é uma síntese de saberes:

a competência é mais do que a soma de todos esses componentes [conhecimento, habilidades, destrezas e atitudes]: é uma síntese que resulta de combinação, interação e prática de tais componentes em uma situação real, enfatizando o resultado e não o insumo.

Mesmo diante de tantos estudos sobre competências, percebe-se que não existe uma unanimidade sobre o tema no campo organizacional. Para Bitencourt (2005, p. 134) pouca atenção tem sido dispensada a abordagens que privilegiem “a formação integral baseada no significado do trabalho ou em situações específicas vivenciadas pelas organizações”. Destaca-se desta maneira, a importância do foco deste estudo que procura identificar as competências requeridas pelo mercado de uma classe de profissionais: o consultor organizacional.

2.3.3 Desenvolvimento de competências

Além das discussões apresentadas sobre as competências, este estudo trata também das formas de desenvolvimento mais utilizadas pelos consultores, que estimulam o alcance dos resultados esperados na organização e também pelo próprio indivíduo.

O conceito de competência individual está intimamente ligado a aprendizagem do indivíduo. Dutra (2007) ressalta que quando as pessoas trabalham lado a lado na organização, há um processo contínuo de troca. A organização transfere seu patrimônio para os indivíduos e estes através do desenvolvimento de suas capacidades transferem para a organização seu aprendizado.

O desenvolvimento de competências ocorre por meio da aprendizagem, seja ela natural ou induzida (POZO, 2002), envolvendo a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes. A aprendizagem constitui então o meio pelo qual se desenvolve a competência (GONCSI, 1999).

Abbad e Borges-Andrade (2004) definem aprendizagem como o processo de mudança de comportamento do indivíduo não resultante apenas da sua maturação, mas também da interação com o meio. Segundo Swieringa e Wierdsma (1995) a mudança de atitude é resultado da aprendizagem. Logo, se houve mudança de atitude frente ao trabalho e à organização, pode-se afirmar que houve aprendizagem individual.

Para Swieringa e Wierdsma (1995) a aprendizagem natural é a forma mais primitiva de aprendizagem. Ela acontece todo instante, é informal e se manifesta de diversas formas: por tentativa e erro, imitação, busca de ajuda com outros profissionais, observação e se dá em espaços não educacionais.

A aprendizagem induzida necessita de uma estruturação, estabelecida para aperfeiçoar a aquisição, retenção e transferência de conhecimentos, habilidades e atitudes. Essas ações são conhecidas comumente como treinamentos e acontecem em espaços educacionais. No entanto, os treinamentos são apenas uma das formas de aprendizagem induzida que compõem a abordagem de aprendizagem contínua, cada vez mais adotada pelas organizações para dar respostas às necessidades de transformação (SWIERINGA e WIERDSMA, 1995).

As ações de desenvolvimento de competências, ou seja, a aprendizagem que contribui para o desenvolvimento das competências, segundo Dutra (2007, p. 67), também podem ser classificadas conforme sua natureza:

Ações de desenvolvimento formais: estruturadas através de conteúdos programáticos específicos, envolvem metodologias didáticas, instrutores ou orientadores, material bibliográfico e uma agenda de trabalho ou aulas. Exemplos: cursos, ciclo de palestras, seminários, programas de cultura compartilhada e orientação.

Ações de desenvolvimento não-formais: estruturadas através de atuações no próprio trabalho ou de situações ligadas à atuação profissional. Podem ser concebidas de diferentes formas, mas sempre envolvem o profissional a ser desenvolvido. Exemplos: participação ou coordenação em projetos interdepartamentais ou interinstitucionais, trabalhos filantrópicos, visitas, estágios e etc.

Jarvis (1987, p. 164) afirma que a “aprendizagem é a transformação de experiência em conhecimento, habilidades e atitudes”. Ele considera que a aprendizagem é maior do que a aquisição ou criação de conhecimento, envolvendo também habilidades e atitudes. Para ele, o modo de aquisição é restritivo, bem como estudar e ensinar são formas de experiência. Por isso, a aprendizagem é vista de forma mais ampla, como a transformação da experiência.

Complementando Jarvis (1987), Dutra (2007) ressalta que quanto mais complexa as atribuições e responsabilidades, maior ênfase deve ser dada às ações de desenvolvimento não-formais, visto que a complexidade exige maior vivência e experiência das pessoas.

A abordagem desenvolvida por Kolb (1971) apud Bittencourt (2001) está concentrada no desenvolvimento do Ciclo de Aprendizagem Vivencial, ou seja, através da experiência, desenvolve-se a competência. O estudo proporciona uma visão do processo referente à aprendizagem e formação de competência, destacando a importância da ação e reflexão num processo contínuo que visa equilibrar as ações e abstrações caracterizadas no ciclo (FIG. 4).

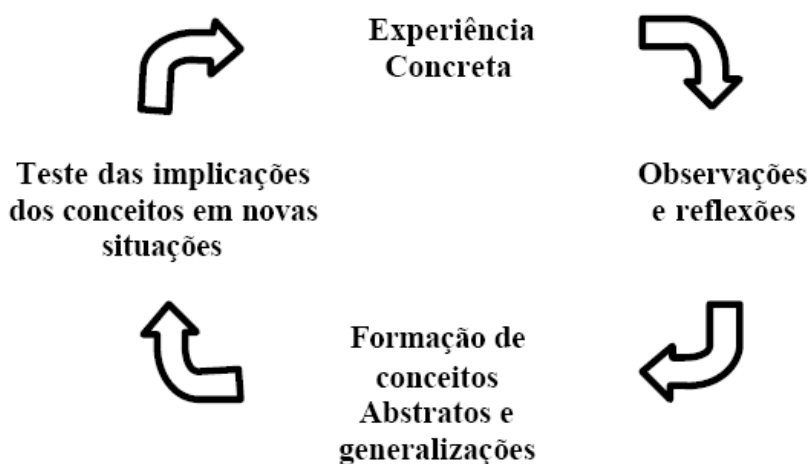


Figura 4 – Modelo de aprendizagem vivencial

Fonte: KOLB, 1971 apud BITTENCOURT, 2001, p. 56.

Na pesquisa de Antonello (2005) sobre formas de aprendizagem utilizadas por gestores no desenvolvimento de competências, a autora identificou processos formais e informais de aprendizagem, que estão sintetizados no QUADRO 7 a seguir:

QUADRO 7

Processos formais e informais de aprendizagem

Forma de aprendizagem	Refere-se a:
Experiência anterior e transferência extra-profissional	(1) Experiência anterior: transferência de aprendizagem de ocupação/cargo anterior; (2) Transferência de aprendizagem oriunda da educação formal anterior: trazer a teoria para prática de cursos realizados no passado; (3) Aprendizagem fora do trabalho: lazer, hobby, atividades, trabalho voluntário.
Experienciar	(1) Exigências, tarefas e problemas complexos; (2) Experiências amplas: que requerem múltiplas habilidades e compreensão global; (3) Experiências multi-facetadas: que requerem conexão entre diversas áreas de conhecimento; (4) Atividades pioneiras e de inovação: experiências que envolvem o desenvolvimento de novas idéias ou abordagens; (5) Experiências traumáticas: situações difíceis; (6) Processos de mudança organizacional: por exemplo, reestruturação, fusão.
Reflexão	(1) Reflexão sobre a ação: após atividade ou evento; (2) Reflexão na ação: durante uma atividade ou evento; (3) Reflexão em grupo/coletiva; (4) Escrever um jornal reflexivo: diário de aprendizagem, anotações dispersas; (5) Refletir sobre como os outros fazem as coisas; (6) Questionamento: ser questionado ou questionar a si mesmo; (7) Aprendizagem oriunda do fracasso: analisando o que foi errado e o porque.
Auto-análise - Autoconhecimento	(1) Auto-análise e auto-avaliação. processo de aprender sobre si mesmo, reconhecimento das próprias forças e fraquezas e de conseguir ser realista sobre suas metas e objetivos..
Observação modelos	(1) Observação estruturada e crítica dos outros; (2) Observação Informal/casual dos outros; (3) Usar um modelo de papel positivo: tentar fazer algo como alguém faz; (4) Usar um modelo negativo de papel: esforço para não fazer como alguém faz.
Feedback	(1) Feedback oriundo de sua equipe de trabalho; (2) Crítica de pares de trabalho; (3) Avaliação de desempenho (formal) por pares/colegas/superiores; (4) Escuta efetiva: para o que é dito sobre o desempenho; (5) Feedback oriundo de clientes ou de outros profissionais; (6) Leitura da linguagem do corpo: como as pessoas reagem a você.
Mudança na perspectiva	(1) Mudança de papel; Transferência/troca de trabalho;(2) Trabalhar com pessoas de áreas diferentes a sua; (3) Trabalhar com diferenças culturais e inspiração súbita ou insight.
Mentoria (mentoring)	(1) Ser assistido por um Mentor Orientador/conselheiro: ocupacional, para carreira, para vida pessoal; Tutor/Treinador - instrução/demonstração.
Tutoria (coaching)	(1) Exercer o papel de Mentor: Ensinar: tutoriar; instruir; Ser mentor/conselheiro de outros; (2) Comentários simultâneos às ações (dar feedback imediatamente após a ação).
Interação e colaboração (em grupo)	(1) Trabalho em grupo/equipe; (2) Colaboração em projetos; (3) Aprendizagem oriunda de outros profissionais da mesma área; (4) Aprendizagem a partir de clientes; (6) Trabalho em equipes multidisciplinares e (7) Rede (Networking) com outros profissionais da mesma área.
Treinamentos	(1) Treinamento no Trabalho (On the job); (2) Rotação de Funções (Job rotation) e Programa Trainee; (3) Intensa aprendizagem/ intenso treinamento (muito além do mínimo para um desempenho competente) e (4) Multiplicação de treinamentos/cursos.
Informal - no trabalho baseado na prática	(1) Aprendizagem Informal (2) Comunidade de Prática
Informal - no curso de especialização/mestrado	Informal: em Cursos de Mestrado e Especialização
Aprendizagem pela articulação entre teoria e prática	(1) Escrever artigos/papers/relatórios; (2) Conferências apresentadas; (3) Justificar/Defender/explanar ações; (4) Trabalhos do curso; (5) Simulação durante curso; (6) Trabalho final e dissertação; e (7) Especialização/Mestrado articulados a aprendizagem baseada no trabalho.

Fonte: Adaptado de ANTONELLO, 2005

O estudo da autora revela uma diversidade de formas a partir dos quais os indivíduos podem adquirir e desenvolver suas competências, além disso, revela evidências de que as práticas do dia-a-dia de trabalho também contribuem para o desenvolvimento de competências.

Já Le Boterf (2003) apresenta três tipos de opções de aprendizagem para o desenvolvimento das competências profissionais:

QUADRO 8
Os três tipos de oportunidades de aprendizagem

Tipo 1	Tipo 2	Tipo 3
Situações cuja finalidade principal e tradicional é uma finalidade de formação	Situações criadas para serem formativas, mas que não correspondem às situações habituais de formação	Situações de trabalho que podem se tornar oportunidades de desenvolvimento de competências
<ul style="list-style-type: none"> - estágio de formação - cursos presenciais dentro ou fora da empresa - cursos à distância - seminário itinerante - viagens de estudo - leitura de livros manuais e rotinas 	<ul style="list-style-type: none"> - consulta de especialistas - intercâmbio de práticas profissionais - realização de projetos com defesa diante de uma banca - acompanhamento por tutor ou senior - trabalho em parceria com consultores externos - participação em reuniões profissionais externas - estudos em revistas profissionais - jantares de trabalho - produção de manuais pedagógicos 	<ul style="list-style-type: none"> - concepção de novos equipamentos e processos - participação em retornos de experiências: análise sistemática de situações - redação de obras ou artigos profissionais - realização de missões específicas (auditoria ou avaliação), visitas - condução de projetos - exercício da função de tutor - trabalho temporário em outro posto de trabalho - alternância entre as funções operacionais e gerenciais

Fonte: Adaptado de LE BOTERF, 2003, p.181.

Para Le Boterf (2003) as situações do tipo 1 não necessitam de tratamento particular para se tornarem oportunidades de desenvolvimento de competências, elas referem-se a procedimentos pedagógicos clássicos. Já as situações do tipo 2 e 3 necessitam que certas condições estejam reunidas para se tornarem realmente oportunidades de desenvolvimento de competências.

Pode-se dizer, então, que a competência é resultante da aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridas pela pessoa em qualquer processo de aprendizagem, seja ele natural ou induzido. Ela revela que o indivíduo aprendeu algo novo, porque mudou sua forma de atuar. O indivíduo seria o construtor de suas competências (Le Boterf, 1995).

Integrando concepções de diversos autores, pode-se sintetizar os elementos que se destacam no desenvolvimento de competências, através do seguinte checklist (BITENCOURT, 2001):

- As competências estão associadas ao desenvolvimento de conceitos, habilidades e atitudes;
- Demandam capacitação e se traduzem na capacidade de mobilizar recursos em práticas de trabalho;
- Implicam em articular recursos e servem de pilar para a busca de melhores desempenhos;
- Produzem questionamento constante e desencadeiam um processo de aprendizagem individual, na qual a responsabilidade maior deve ser atribuída ao próprio indivíduo (autodesenvolvimento);
- São transferidas e consolidadas através do relacionamento com outras pessoas (interação).

Cada um desses fatores pode estar combinado aos demais. Inclusive essa separação responde mais a um critério didático, que à descrição da realidade. Determinadas práticas organizacionais podem incentivar o desenvolvimento de competências, abrangendo todos esses aspectos ou privilegiando alguns deles sobre os restantes (BITENCOURT, 2001).

Quando se trata de desenvolvimento, Dutra (2001) afirma que os principais agentes da administração de carreiras são as próprias pessoas, que devem se auto desenvolver buscando crescimento profissional.

2.3.4 Contribuições do referencial teórico para a pesquisa de campo

A partir do referencial teórico é possível constatar que existem vários conceitos sobre competências, diante disso optou-se por adotar neste estudo o conceito de Le Boterf (1996), devido a sua abrangência:

- Competência situa-se numa encruzilhada, com três eixos formados pela pessoa; pela sua formação educacional e pela sua experiência profissional e consiste em um saber agir responsável, que é reconhecido pelos outros, apoiando-se na tríade “saber, saber-fazer e saber ser”.

Da mesma forma, em relação às formas de desenvolvimento das competências, optou-se pelo modelo de Le Boterf (2003), que apresenta três tipos de opções de aprendizagem para o desenvolvimento das competências profissionais:

- Situações cuja finalidade principal e tradicional é uma finalidade de formação: estágios de formação, cursos presenciais, cursos à distância, leitura de livros e manuais;
- Situações criadas para serem formativas, mas que não correspondem a situações habituais de formação: consulta de especialistas, intercâmbio de práticas profissionais, realização de projetos com defesa diante de uma banca; acompanhamento por tutor ou sênior, trabalho em parceria com consultores externos, participação em reuniões profissionais externas, estudos em revistas profissionais;
- Situações de trabalho que podem se tornar oportunidades de desenvolvimento de competências: concepção de novos equipamentos e processos, participação em retornos de experiências, redação de obras ou artigos profissionais, realização de missões específicas (auditoria ou avaliação), visitas técnica, condução de projetos, exercício da função de tutor, trabalho temporário em outro posto de trabalho, alternância entre as funções operacionais e gerenciais.

Isto posto, descreve-se a seguir, um capítulo sobre a consultoria, sua história e o consultor organizacional, seguido do capítulo sobre a metodologia utilizada na realização da pesquisa que subsidiaram os resultados.

3 A CONSULTORIA E O CONSULTOR ORGANIZACIONAL

3.1 Consultoria organizacional

A consultoria no sentido mais amplo pode ser considerada uma das mais remotas atividades do mundo, considerando a origem da palavra, que vem do latim – *consultare* – que significa: dar ou receber conselhos, aconselhar e também ser aconselhado. (PEREIRA, 1999)

Pereira (1999) ainda afirma que já na antiguidade, baseados na “observação sistemática e inteligente dos fenômenos naturais” desenvolviam os primitivos consultores a base de seu saber, citando como exemplo os Magos Chineses.

Conclui-se, portanto que consultoria não é uma palavra nova, podendo atuar em diversas áreas do conhecimento: tecnologia da informação, recursos humanos, gestão empresarial, econômica, entre outras.

O termo “consultoria”, segundo Mancia (2004), tem sido definido sob diferentes perspectivas para explicar uma relação de interação que envolve uma atividade de ajuda para a solução de problemas. Essas diferentes perspectivas podem ser observadas quando Schein (1972, p. 8) conceitua consultoria, com um enfoque voltado para processo, sendo descrita como: “um conjunto de atividades desenvolvidas pelo consultor, que ajudam o cliente a perceber, entender e agir sobre fatos inter-relacionados que ocorrem no seu ambiente”.

O ser humano sempre procurou a ajuda de outro quando se sentiu em dificuldades, aconselhando-se com quem supunha deter mais conhecimento ou fosse capaz de ajudá-lo a resolver seus problemas. Ter conhecimento e capacidade de ajudar alguém a tomar decisões importantes constituiu-se fonte inesgotável de poder e prestígio (BRETAS PEREIRA, 2002).

Empresas de consultoria em gestão podem ser definidas como um serviço de aconselhamento fornecido por pessoas altamente treinadas e qualificadas, que são contratadas para auxiliar, de maneira objetiva e independente, a organização cliente a identificar problemas de gerenciamento, analisar tais problemas, recomendar

soluções a esses problemas e implementar soluções (GREINER & METZGER, 1982 apud. CANBACK, 1998).

Alguns autores como Block (1991) e Argyris e Schön (1974) consideram a atividade de consultoria como um processo de intervenção. Para Block (1991) o termo intervenção descreve qualquer ação que o consultor adota em relação a um sistema do qual não faz parte e ressalta que a intervenção pode ocorrer de duas maneiras: 1) uma intervenção pode ser qualquer mudança na organização da linha, sendo de natureza estrutural, política ou de procedimentos; 2) pode ter como resultado final o fato de que uma ou muitas pessoas na organização aprendem algo novo, tendo participação no processo.

Para Argyris e Schön (1974) o processo de intervenção significa entrar em um sistema de relações que já está em andamento, ou seja, é necessário aproximar-se de pessoas, grupos ou objetos com o propósito de ajudá-los. Os consultores podem utilizar dois tipos de teorias durante o processo de intervenção: as teorias técnicas e as teorias interpessoais. As teorias técnicas se referem às tarefas substantivas da prática da consultoria e as teorias interpessoais são teorias relacionadas à maneira como o profissional tem de interagir com clientes e outros na prática.

O processo de consultoria é a construção de uma relação de ajuda, e pode ser dividido em três partes: a definição do problema; o desenvolvimento de possíveis soluções e a proposta para uma recomendação final. Partindo destas definições, identifica-se que o processo de consultoria tem pelo menos dois agentes, o consultor que irá ajudar e a empresa cliente que receberá ajuda (BURGOYNE, 2002).

Para Barcus & Wilkinson (1995), os serviços de consultoria auxiliam na melhor utilização das competências e recursos dos clientes, através da aplicação de metodologias e técnicas próprias de cada consultoria, envolvendo atividades tais como:

- aconselhamento na análise, planejamento, organização, operação e funções de controle;

- condução de estudos especiais, preparando recomendações, propondo planos e programas; fornecendo conselhos e assistências técnica na implantação dos mesmos;
- revisão e sugestão de melhorias, procedimentos e sistemas, métodos e relacionamentos organizacionais;
- introdução de novas idéias, conceitos e métodos de gerenciamento.

Azevedo et al (1999) complementa ressaltando que o trabalho de consultoria está voltado às necessidades da empresa e busca desenvolver um novo trabalho direcionado ao cliente contratante em particular.

As empresas de consultoria eram responsáveis pela contratação de 25% dos recém-formados das melhores escolas de administração dos EUA, sendo que na maioria dos casos os contratados são os melhores alunos de suas classes (CANBACK, 1998).

Wood Jr. (1999) ressalta que muitas empresas de consultoria, movidas pela crescente demanda que aflige o mundo dos negócios, estão crescendo a taxas de 100% ao ano. O autor destacou em 1999 que as 10 maiores empresas de consultoria dos Estados Unidos já movimentavam negócios de quase 10 bilhões de dólares. Confirmando a expansão das empresas de consultoria,

Muitos autores procuraram compreender quais as motivos que levam as empresas a contratarem os serviços de uma consultoria. Canback (1998) sugeriu algumas razões para a contratação de consultores externos:

- Provêm competência não disponível internamente;
- Tem experiência variada advinda de outros serviços prestados;
- Tem tempo para estudar os problemas;
- São profissionais;
- São independentes;
- Têm habilidade para fazer gerar ação a partir de suas recomendações.

Barcus & Wilkinson (1995) complementam citando três benefícios principais que podem ser obtidos com o trabalho dos consultores: ponto de vista independente; qualificações especiais; serviço profissional temporário.

De modo geral, segundo Pereira (1999) a maior parte dos clientes procura o consultor nas seguintes situações:

- Quando percebe que tem um problema e não sabe como solucioná-lo;
- Quando necessita de uma visão isenta ou de uma parte neutra para intermediar conflitos;
- Quando tem necessidade de uma contribuição específica, de natureza temporária, inexistente em seus quadros;
- Na introdução de novas tecnologias de produto ou de gestão;
- Para planejar e conduzir programas de treinamento, capacitação ou desenvolvimento;
- Quando necessita avaliar ou auditar a empresa ou estabelecer cenários e prospecções;
- Quando deseja rever a estratégia da empresa, suas políticas, planos ou introduzir modelos de gestão apropriados ao contexto;
- Quando necessita modificar as estruturas organizacionais; e
- Quando há necessidade de incrementar o desempenho, a qualidade do produto e a produtividade.

Já Rebouças de Oliveira (2004) aponta as maiores vantagens de se utilizar os serviços da consultoria externa:

- O consultor possui maior experiência, pois realiza o mesmo serviço em várias empresas;
- O consultor possui maior aceitação nos escalões superiores da empresa-cliente, pois sua contratação, normalmente, é feita pela alta administração;
- O consultor pode correr riscos (dizer e fazer coisas) e;
- O consultor é mais imparcial, pois não está envolvido nas questões do dia-a-dia da empresa-cliente.

Azevedo et al (1999) ainda ressalta que o conhecimento total dos problemas da organização pelo consultor não garante a totalidade das ações corretivas necessárias ao desenvolvimento de um plano de consultoria, pois o trabalho de consultoria retrata as opções apresentadas pelo cliente que, conforme a sua capacidade financeira e as suas considerações de prioridade, afirma o tipo de consultoria desejada. Por esse motivo, há sempre a necessidade de realização de mais de um trabalho de consultoria, estando esses novos trabalhos relacionados a um plano específico aceito e elaborado pelo consultor juntamente com a organização.

Wood Jr. e Paes de Paula (2004, p. 10) afirmam que uma visão mais rigorosa, talvez, compreenda a atividade de consultoria como “o desenvolvimento contínuo de soluções inovadoras para práticas administrativas”. Entendendo deste modo, caberia aos consultores compreender as necessidades dos clientes e adiantar sua manifestação com a oferta de soluções “estado da arte”.

Segundo Caldas (1996) para a sobrevivência da consultoria como uma atividade útil para a sociedade e para o campo organizacional, parece necessário distinguir claramente o guru da administração do vendedor de panacéias. A atividade do consultor envolve o entendimento da complexidade da vida organizacional e age sobre a mesma, sem preconceitos ou conclusões pré-concebidas.

Nesta pesquisa o termo consultoria organizacional será entendido como:

Toda atividade de aconselhamento para a ação organizacional, podendo estender-se, da assistência individualizada e estratégica aos dirigentes à orientação das atividades operacionais, com vistas a resolver problemas previamente conhecidos ou desconhecidos, tanto quanto identificar oportunidades de melhoria, sobre aspectos específicos ou mais amplos da atividade organizacional. (MOURA, 2005; p. 28)

3.2 A história do setor de consultoria

As mudanças ocorridas na passagem do século XIX para o século XX tais como automatização da produção, avanços na tecnologia da informação e comunicação,

tornaram as organizações maiores e complexas. Este crescimento gerou vários problemas de ordem produtivas e organizacionais. A consultoria, como atividade profissional de auxílio à gestão das organizações, acompanhou esta evolução principalmente nos Estados Unidos (DONADONE, 2001), conferindo a esse país o berço do desenvolvimento das maiores empresas do segmento.

Os profissionais atuantes na época passaram a se deparar com problemas que exigiam novas formas de trabalho e conseqüentemente novos conhecimentos específicos. Surgiram assim inúmeras oportunidades para atuação dos engenheiros, advogados e contadores como agentes externos detentores de conhecimento específico no auxílio da resolução de problemas originários no processo de expansão das empresas. Neste período surgiram as empresas de consultoria por meio de fusões e aquisições (DONADONE, 2001).

De acordo com McKenna (1995), no período de 1850 a 1920 as empresas em fase de expansão, que buscavam auxílio técnico, encontraram ajuda junto a consultores que já atuavam em todo o território americano.

O perfil de atuação da maior parte dessas empresas estava voltado para atividades de auditoria contábil, assessoria jurídica, gestão empresarial – as denominadas *Accounting Firms* -; outro grupo voltava-se para ações na área de estratégia (DONADONE, 2003). Os dois campos constituíram-se em pólos de diferenciação nesse mercado, no período pós-guerra. As consultorias procuravam delimitar as competências, de forma a conquistar mais clientes por meio de suas especialidades. Assim, expandiam os escritórios em todo o mundo.

As primeiras empresas surgiram formadas por consultores então conhecidos como *experts* em eficiência, posteriormente denominadas consultorias (DONADONE, 2001). Em 1849 surge na Inglaterra a Price, segundo Coget (1999) apud Donadone (2001) a mais antiga consultoria de que se tem notícia e em 1854 surgiu a Consultoria Coopers. Em 1865 a Price passou a ser chamada de Price Waterhouse (DONADONE, 2001; WOOD JR., 2004), fundindo-se em 1998 com a Coopers, denominando-se Price Waterhouse Coopers (DONADONE, 2001).

Nos Estados Unidos as consultorias adentraram 1886 com a fundação da Arthur D. Little, por um engenheiro químico. Em seguida em 1906, foi a vez, também nos

Estados Unidos, da Arthur Young & Company e da Ernst & Ernst, esta última de contabilidade. Assim foram surgindo diversas outras: Arthur Andersen 1913, Booz Hallen e Hamilton em 1914, Bedaux 1916, Mckinsey 1926 (WOOD JR., 2004).

A partir dos anos vinte, os bancos americanos começaram a utilizar serviços de engenheiros, contadores e advogados para consultorias internas e externas a alguns de seus clientes. Estes serviços incluíam orientação sobre gerenciamento, planejamento e controle da empresa. Eles desempenharam um papel semelhante com as empresas de consultoria que surgiria na década posterior (MCKENNA, 1995).

A partir de então começaram as dissidências com a formação de diversas empresas constituídas por engenheiros oriundos das consultorias já estabelecidas, entre elas a Production Engineering (1934), Urwick Orr and Partners (1934), Personnel Administration (1943). A Bedaux passou a ser chamada em 1938 de Associated Industrial Consultant (WOOD JR., 2004).

Nos anos trinta, o congresso americano criou regras para a regulamentação do mercado onde dividia os bancos em bancos correntistas e bancos de investimento, como tentativa de resposta às questões relacionada à quebra da bolsa de valores de Nova York, em 1929. Essa nova legislação mudou a atuação dos bancos e teve importantes conseqüências para o formato que as consultorias iriam assumir a partir daquele momento (MCKENNA, 1995).

Visto que nos anos vinte, as consultorias independentes eram principalmente das áreas de contabilidade e engenharia, nos anos trinta grandes corporações passaram a contratar serviços de consultoria para analisar problemas relacionados à estratégia, novas formas de estrutura organizacional e performance financeira. A McKinsey Company foi uma das referências na oferta de modelos de avaliação financeira (DONADONE, 2001).

Entre as décadas de trinta e quarenta, o número de empresas de consultoria cresceu a uma taxa de 15% ao ano, passando de 100 empresas, em 1930, para 400, em 1940 (DONADONE, 2001).

A segunda guerra mundial aparece como um importante marco na história da evolução das consultorias. Durante o conflito o governo americano contratou muitos consultores para reorganizar formas de gerenciamento militar, racionalizar a produção civil em virtude do esforço de guerra. Como exemplo, pode-se citar os estudos da Booz Alan & Hamilton na reorganização das forças armadas do exército e da marinha (DONADONE, 2001).

Após o período das guerras, as consultorias se difundiram a partir da ajuda americana na reconstrução da Europa. A introdução de práticas gerenciais abriu novas áreas de atuação para os consultores (DONADONE, 2001). A partir dos anos 50 as empresas de consultoria arriscaram uma diversificação, sofisticando seus métodos para medir a performance dos trabalhadores. Assim a ênfase dos serviços muda o foco para a organização corporativa e para a organização e estratégia. Em decorrência disso as empresas com destaque, passam a ter maior projeção no mercado das empresas prestadoras destes tipos específicos de consultorias, como a McKinsey e a recém formada Boston Consulting Group - BCG (WOOD JR., 2004).

Durante os anos 60, das cem maiores empresas inglesas, 32 utilizaram consultores com o intuito de realizar mudanças na sua organização, sendo a McKinsey responsável por 22 empresas (DONADONE, 2001).

A década de 1980 trouxe novos desafios, inaugurando a terceira geração das consultorias, que se dedicaram à tecnologia de informação. As últimas décadas do século XX foram marcadas por grandes transformações no mercado de consultorias. O crescimento e a maior exposição do setor, associados a mudanças na formas de atuação consolidaram importantes empresas no mercado. Este período destaca-se por utilização de novas ferramentas gerenciais inspiradas nas idéias de gestão japonesas (DONADONE, 2001).

A difusão dos computadores pessoais e, posteriormente, dos pacotes gerenciais levaram às empresas à informatização da administração e da produção. Assim surgiu uma nova demanda voltada para a tecnologia da informação, abrindo espaço para outras empresas de consultoria, dentre as quais se pode citar a Gap Gemini, que em 2000 se fundiria com a Ernest & Young, a Computer Sciences Corporation (CSC) e a Eletronic Data Systems (EDS). Seguindo a mesma tendência, a IBM, que

sempre atuou no setor de *hardware*, começou a se posicionar como prestadora de serviços, havendo recentemente adquirido parte das atividades da PricewaterhouseCoopers (WOOD JR., 2004).

Na década de noventa a atividade de consultoria conquistou novos espaços e “importância nos meios gerenciais e empresariais, em razão de suas taxas de crescimento nas receitas, do porte das empresas e da exposição na mídia” (DONADONE, 2003, p. 8). A americana McKinsey contribuiu para legitimar e dar credibilidade à consultoria gerencial, pois a excelência norteava as suas ações junto aos clientes e uma política rígida de recursos humanos garantia a formação e o aperfeiçoamento dos consultores (OLIVEIRA, 2005).

A McKinsey & Co., em 2000, tinha 78 escritórios em todo o mundo e empregava cerca de 4.500 profissionais. Ela presta serviços de consultoria à maioria das empresas da *Fortune 100* e também a muitos órgãos governamentais dos Estados Unidos e de outros países (RAISEL, 2000).

De acordo com Donadone (2001), alguns movimentos que ocorrem ao longo das últimas décadas do século XX contribuíram significativamente para a consolidação e institucionalização da consultoria organizacional no Brasil. Neste período os consultores aparecem como principais difusores deste conhecimento nas organizações:

- Uso das práticas japonesas, tais como controle da qualidade total, círculos de qualidade, *Kaisen*⁴, *Kanban*⁵, 5S⁶ e programas de certificação dos processos produtivos ISO⁷;

4 *Kaisen* é uma palavra de origem japonesa com o significado de melhoria contínua, gradual, na vida em geral (pessoal, familiar, social e no trabalho). No meio organizacional significa propor melhorias no processo atual, realizando correções (CAMPOS, 2002).

5 *Kanban* é uma palavra japonesa, que significa etiqueta ou cartão. Na administração da produção significa um cartão de sinalização que controla os fluxos de produção em uma indústria e traz como grande inovação o conceito de eliminar estoques (estoque zero) (CATTANI, 2002).

6 5S é uma referência a uma série de cinco palavras japonesas – que traduzidas significam 5 sentidos: utilização, organização, limpeza, padronização e auto-disciplina. Esta série dá nome a uma metodologia geralmente interpretada como uma “organização padronizada”, embora a metodologia seja mais do que uma simples organização (PETERSON & ROLAND, 1998).

- Reengenharia, redesenhos organizacionais e o *downsizing*⁸;

Além disso, houve uma expansão da literatura de negócios, modismos gerenciais e gurus da administração, estimulando o crescimento de pequenas empresas de consultoria e consultores autônomos (DONADONE, 2001).

De acordo com Kipping (2002), a evolução da indústria de consultoria está relacionada ao desenvolvimento da prática e da ideologia do *management*. Para o autor, no processo de desenvolvimento da indústria da consultoria é possível identificar três gerações, que se destacam pelo foco nos seguintes campos: (1) administração científica, (2) organização e estratégia e (3) tecnologia de informação, que estão resumidos no QUADRO 9:

QUADRO 9

Evolução da Indústria de Consultoria

	Tema-chave	Duração do ciclo	Fase de Expansão	Principais Empresas
Administração Científica	Eficiência dos trabalhadores e da produção	1900-1980	1930-1950	Bedaux, Big Four
Organização e Estratégia	Descentralização e planejamento	1930-	1960-1980	Booz Allen, Mckinsey, A. T. Kearney
Tecnologias de Informação	Coordenação interna e externa	1960-	1990	Big Five, EDS, CSC, Gemini

Fonte: WOOD JR, 2004 relatório de pesquisa KIPPING, 2002, p. 38⁹

Wood Jr. (2004) confirma as idéias de Donadone (2003) quando apresenta que a globalização gerou novos competidores e expandiu as atividades das empresas além das fronteiras originais, aumentando a demanda por “conselhos” estratégicos.

7 ISO - em língua inglesa: “*International Organization for Standardization*” é um conjunto de normas internacionalmente reconhecidas que definem os requisitos a serem considerados por uma organização a fim de garantir um nível de qualidade aos seus produtos ou serviços. <http://www.iso.org/iso/home.htm> acessado em 21/09/2008.

8 Downsizing significa em português achatamento. É uma técnica aplicada das abordagens contemporâneas da administração voltada a eliminar a burocracia corporativa desnecessária e focada no centro da pirâmide hierárquica (PEREIRA; FERREIRA; REIS, 2001).

9 Big Four: são as quatro maiores empresas de consultoria do mundo - PricewaterhouseCoopers, Deloitte Touche Tohmatsu, KPMG e Ernst & Young.

Big Five: são as cinco maiores consultorias do mundo - Pricewaterhousecoopers, Arthur Andersen, Ernst & Young, KPMG e Deloitte Consulting.

A proliferação de modas e modismos como a qualidade total, a reengenharia e o *downsizing* também levou à busca de consultores que pudessem ajudar na implementação dos novos programas e métodos.

De 1996 a 2000, o faturamento das empresas de consultoria saltou de 40 bilhões de dólares para cerca de 100 bilhões de dólares. Em algumas empresas de consultoria, o número de empregados chegou a crescer cerca de dez vezes, como é o caso da KMPG, que tinha em 1996 10.700 funcionários e passou a ter 100.000 em 2000 (DONADONE, 2001).

O setor apresentou crescimento significativo a partir da segunda metade da década de 90, fechando a década com um crescimento de 354%, como mostrado no GRAF.1, a seguir.

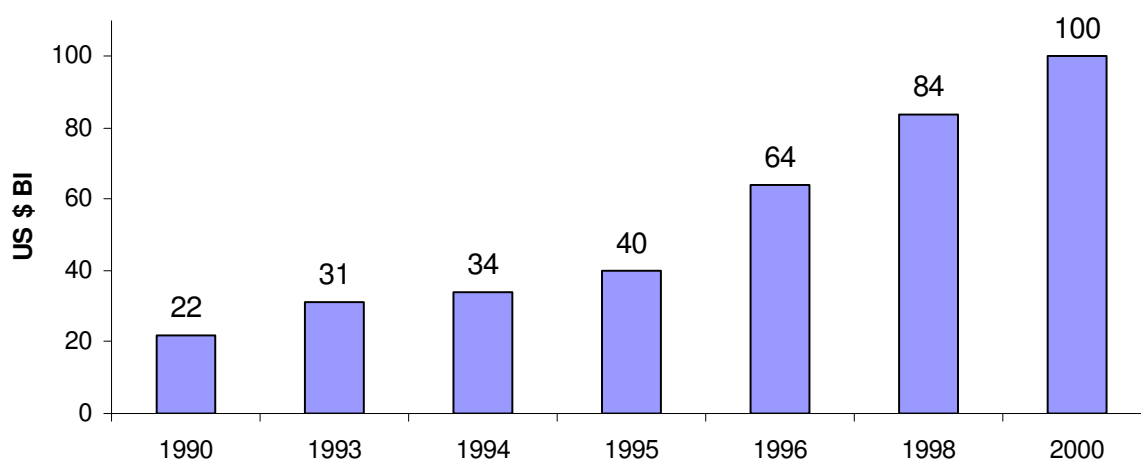


Gráfico 1 – O mercado mundial das consultorias nos anos 90, em bilhões de dólares.

Fonte: OLIVEIRA, 2005, p. 65.

Ao analisar a história da consultoria organizacional, como descrita por autores como Donadone (2001; 2003) e Wood Jr. (2004) verifica-se que as empresas de consultoria têm vivenciado alguns fenômenos. Alguns deles são: a migração entre especializações, onde se muda o foco de atuação ou o amplia de acordo com a demanda do mercado; a multinacionalização; as fusões e aquisições realizadas pelas grandes empresas de consultoria em todo o mundo.

Wood Jr. (2004, p. 22) resume as tendências experimentadas pela indústria de consultoria da seguinte forma:

- aumento do nível de exigência dos clientes, com crescimento da pressão por resultados;
- aumento da atratividade do setor que, combinada com a relativa ausência de barreiras de entrada, gera aumento da competição;
- um direcionamento para a área de tecnologia de informação e gestão do conhecimento, que leva a investimentos em capital intelectual e a uma aproximação com centros de pesquisas e com o mundo acadêmico;
- aumento das críticas e a crise de credibilidade, devido às expectativas frustradas e aos erros cometidos em projetos; e
- mudança na forma de relacionamento com o cliente e na forma de conduzir os projetos, devido ao novo padrão de exigência e às críticas.

3.3 A consultoria no Brasil e o consultor organizacional

A partir de meados da década de 60 com o crescimento do parque industrial e com a necessidade de conhecimento atualizado e metodologias de gestão empresarial, o Brasil passou a investir em consultorias e este mercado começou a crescer como no restante do mundo (Rebouças de Oliveira, 2004).

Nos anos oitenta iniciou uma forte ascensão das empresas de consultoria no Brasil. Os processos de fusão e aquisição, as privatizações transferindo para os setores privados grandes empresas estatais contribuíram com este crescimento (DONADONE, 2001).

Com a recente inserção do Brasil no mercado internacional globalizado, em que o empresariado local deseja preparar-se para a competição e concorrência, nota-se que a maioria das empresas locais comumente adere ao discurso dominante de modernização da gestão, aumento da produtividade, redução de custos, e acaba importando - em grande quantidade e com pouco critério - modelos de gestão, modas e gurus “modernos” (CALDAS e WOOD Jr., 1999).

No Brasil, o movimento das consultorias consolidou-se a partir da importação de *expertise* gerencial japonesa, “oriunda dessa formação do mercado de consultoria e fornecedora de respaldo a possíveis candidatos a esse tipo de consultoria”

(DONADONE, 2001, p. 33), em conjunto com a vinda das empresas multinacionais do ramo, a divulgação dos pacotes gerenciais e a ampliação das *business schools* (DONADONE, 2001;2003).

O serviço de consultoria, anteriormente exclusivo das grandes organizações, está hoje democratizado, em parte graças às instituições como o SEBRAE, que oferecem o serviço a empresas de micro e de pequeno porte, comprometendo-se com o desenvolvimento econômico e organizacional dessas empresas, tentando torná-las competitivas.

No Brasil estima-se que as grandes consultorias já dividem um bolo de substantivos 100 milhões de reais. O mercado é de difícil dimensionamento e tem, além de pesos pesados transnacionais, profissionais independentes, pequenas consultorias e executivos em trabalhos temporários, esperando uma recolocação. Embora pouco desenvolvido, este mercado está ficando cada vez mais sofisticado (WOOD JR., 1999).

De acordo com análises realizadas por Wood Jr. e Paes de Paula (2004) as empresas de consultoria no Brasil sofrem fortes pressões por resultados e acabam por seguir tendências mundiais em relação a temas e abordagens de trabalho, assumindo uma postura adaptativa e até mesmo criando um modelo híbrido de atuação.

De acordo com os autores a partir de pesquisa realizada, a existência de um modelo híbrido de atuação para as consultorias brasileiras, que oscila entre uma atuação “adaptativa”, que reproduz e acomoda (limitadamente) a expertise gerencial gerada em outros países, difundindo fortemente a cultura do management; e uma atuação “construtivista”, ou seja, de construção de metodologias direcionadas para as necessidades locais, soluções construídas caso a caso a partir da interação entre as alternativas de soluções trazidas pelos consultores e o contexto apresentado pelo cliente. Neste caso, atuam dentro dos limites impostos pelo ambiente e por suas próprias competências profissionais (WOOD JR. e PAES DE PAULA, 2004).

Pesquisas realizadas por Donadone (2001) revelam uma tipologia das consultorias no Brasil: classificam-nas em consultorias multinacionais, brasileiras e universitárias. As consultorias multinacionais são aquelas provenientes das Accounting Firms e de

empresas voltadas para estratégia. As consultorias brasileiras compõem seu quadro com profissionais oriundos, principalmente, de cargos executivos em grandes multinacionais, contudo caracterizam-se por um campo disperso, em que não há dados estatísticos que revelem o seu tamanho (OLIVEIRA, 2005). As consultorias universitárias, por sua vez, provêm do ambiente acadêmico das faculdades de Administração tradicionais, a exemplo da GV Consulting (FGV-SP) e a FIA-USP (FEA-USP).

Para Bretas Pereira (2002), pode-se chamar de consultor todo aquele que, em qualquer tempo, cultura ou condição, desenvolveu uma relação de ajuda capaz de solucionar problemas ou facilitar a tomada de decisões de outras pessoas. O profissional consultor pode estar ou não vinculado a uma organização específica. O consultor que se dedica totalmente a uma organização é chamado Consultor Interno (normalmente empregado desta), e aquele que presta serviços ocasionais é chamado Consultor Externo (ou Autônomo).

Para Block (1991), consultor é uma pessoa que está tentando exercer alguma influência sobre um grupo ou uma organização, mas que não tem o poder direto de fazer as mudanças acontecerem ou implementar os programas de melhorias.

Bellman (1993) enfatiza que o consultor pode ter vários papéis: educador, conselheiro, apoiador e orientador na tomada de decisões empresariais. O consultor pode ser definido como um agente de mudanças, um sistematizador de informações e do conhecimento, um redutor de incertezas. Para o autor, o consultor deve ser um mediador da transição do cliente de um estado atual para outro estado desejado por ele, ou seja, um agente de mudanças.

As expectativas geradas em torno do papel do consultor podem ser grandes e de grande responsabilidade política, econômica e social para este. O consultor deve ajudar o cliente a ter uma visão do todo, pensar globalmente e agir localmente onde os fatos estão ocorrendo. Deve ajudar o cliente a conseguir os especialistas para os casos específicos, dentro do contexto global (BLOCK, 1991).

De acordo com Rebouças de Oliveira (2004), a consultoria pode ser considerada uma profissão, mas é muito fácil uma pessoa se aventurar neste setor. Basta intitular-se consultor, mas se estabelecer como consultor depende principalmente de

vocação e competência. Para o autor, “nenhum profissional se mantém no setor de consultoria apenas com a força de trabalho. Esta é a diferença entre *ser* consultor e *estar* consultor” (REBOUÇAS DE OLIVEIRA, 2004, p. 28).

Nos estudos de Rebouças de Oliveira (2004) ele identifica algumas características do consultor que podem ser entendidas como competências necessárias para a atuação do mesmo no mercado.

Para Rebouças de Oliveira (2004, p. 146) existem algumas características que são essenciais para o consultor organizacional, que estão agrupadas em três grupos:

Características comportamentais: Ter atitude interativa perante as diversas situações que as empresas colocam em sua frente; ter uma atitude racional; fazer parte do mundo; ter adequado relacionamento com as pessoas; ter diálogo amplo e otimizado; ser negociador, ter valores culturais consolidados, ter interesse pelo negócio da empresa-cliente; ter ênfase nas pessoas; desenvolver clima de confiança; saber trabalhar com erros; ter comprometimento das pessoas e ter lealdade à empresa-cliente, à empresa de consultoria e às pessoas.

Características de habilidade: estar voltado para o processo de inovação; ter adequado processo de auxílio na tomada de decisões e de estabelecimento de prioridades; ter processo adequado de autocontrole administrativo e estratégico; ter pensamento estratégico; ser um agente de mudanças; ter intuição; transmitir otimismo e segurança; saber trabalhar em equipe; trabalhar com realismo; saber trabalhar com aspectos quantitativos e qualitativos; saber assumir responsabilidades; ter respeito; ter capacidade de resolver conflitos; saber administrar o tempo; ter visão abrangente, ser ético, ter adequados focos de ataque e saber trabalhar com elemento surpresa.

Características de conhecimento: ter elevado conhecimento na sua especialidade em consultoria; ter conhecimento de administração; desenvolver situações alternativas interessantes; ter visão de longo e curto prazo; saber pensar grande; ser generalista com forte especialização; trabalhar em tempo real; estar voltado para as necessidades de mercado; ter raciocínio lógico; saber buscar e consolidar informações, ter inteligência empresarial; possuir conhecimentos de economia e

política internacional; saber transformar o impossível em possível; criar condições para que o trabalho seja gratificante, não apenas do ponto de vista financeiro.

Nesta pesquisa não serão consideradas atividades de consultoria direcionadas ao provimento e aplicação de informação qualificada (levantamentos estatísticos, monitoração de campos de interesse, legislação, normas e etc.) ou consultoria técnica (sistema de informação, comunicação, operação de serviços e produção de bens).

Diante de todos os conceitos encontrados na literatura e da diversidade de atividades que podem ser desenvolvidas pelo consultor organizacional a questão das competências e de seu desenvolvimento vem complementar o conhecimento sobre esta atividade em ascensão no mercado.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nas ciências sociais, o conhecimento científico pode ser compreendido como uma construção e, como tal, revela-se aproximado e não tem a pretensão de representar a “pura verdade”. Minayo (2004, p. 15) afirma que “a realidade social é o próprio dinamismo da vida individual e coletiva com toda a riqueza de significados dela transbordante”, neste sentido o estudo sobre as competências do consultor organizacional e seu desenvolvimento não se esgota nesta pesquisa. Ele apenas está iniciando sua construção.

Uma vez que a metodologia da pesquisa depende dos objetivos propostos e da natureza da pesquisa. É interessante observar que o pesquisador em ciências sociais não pretende apenas descrever, mas também compreender os fatos sociais. Segundo Mattos (2005, p. 2), “[...] metodologia é sistematização de práticas na solução de problemas de pesquisa. Está a serviço das situações”.

Neste capítulo, portanto, descrevem-se os procedimentos metodológicos, que foram adotados neste trabalho, que se referem: à natureza e método da pesquisa; ao universo e amostra; às variáveis de estudo; aos instrumentos utilizados para coleta de dados e finalmente, o tratamento dos dados e aos comentários sobre as limitações do método.

4.1 Classificação da pesquisa

Quanto ao tipo de pesquisa, ou seja, quanto aos fins, o estudo se caracterizou como uma pesquisa exploratório-descritiva. De acordo com Mattar (1996) a pesquisa exploratória é adequada quando a compreensão do fenômeno a ser investigado é incipiente. Essa situação se aplica àquela analisada pelo presente estudo, uma vez que não foram encontrados estudos sobre as competências do consultor organizacional e como eles a desenvolvem, apesar do assunto consultoria ser bastante discutido no meio acadêmico. Collis (2005) complementa argumentando que uma pesquisa exploratória é realizada sobre um problema ou questão que ainda

carece de maiores estudos, tem como objetivo procurar idéias ou hipóteses. De acordo com Mattar (1996), o estudo exploratório utiliza métodos amplos e versáteis, como o levantamento em fontes secundárias, levantamentos de experiência, estudo de casos selecionais e observação informal.

A pesquisa também é descritiva porque pretende identificar as competências individuais requeridas pelo mercado dos consultores organizacionais. De acordo com Collis (2005), na pesquisa descritiva pretende-se identificar e obter informações sobre as características de uma população (consultores organizacionais) procurando avaliar e descrever as características (competências e formas de desenvolvimento de competências).

Esta pesquisa foi composta por duas etapas, a abordagem metodológica adotada na primeira etapa foi qualitativa, com a utilização de grupo de foco como instrumento de coleta de dados. Na segunda etapa, a abordagem foi quantitativa com a utilização de questionário como instrumento de coleta de dados.

Essa combinação de metodologias no estudo do mesmo fenômeno, segundo Denzin (1970, p.297) apud Collis (2005), é conhecida como triangulação. De acordo com Easterby-Smith et al (1991) apud Collis (2005) existem quatro tipos de triangulação: triangulação de dados; triangulação do investigador; triangulação metodológica e triangulação de teorias. Neste estudo foi utilizada a triangulação de dados, onde os dados foram coletados em dois momentos diferentes.

4.2 Universo e amostra

Nas duas etapas da pesquisa a amostra foi composta por consultores organizacionais externos, isto é, sem vínculo empregatício e sem qualquer relação de subordinação hierárquica com as empresas-cliente às quais prestam serviços.

Foram selecionados apenas consultores residentes em Belo Horizonte (MG), atuantes no mercado há mais de 4 (quatro) anos. O prazo de quatro anos foi determinado por entender que, após este período, o consultor já passou o estágio

inicial de aprendizagem, vivenciando experiências suficientes para opinar na pesquisa.

Uma vez que não é possível determinar o tamanho da população de consultores organizacionais de Belo Horizonte e por não existirem bancos de dados com esta informação a pesquisa foi direcionada aos consultores que a pesquisadora conseguiu identificar através de sua rede de contatos. Segundo Hill & Hill (2002), em situações onde não é simples a delimitação do universo de pesquisa, a adoção de métodos de amostragem não-casual (não-probabilística) é a mais indicada. Em amostragens deste tipo, a seleção de cada elemento depende do julgamento do pesquisador, sendo assim, não aleatória. A amostragem desta pesquisa pode ser identificada como amostragem por conveniência (HILL & HILL, 2002).

Na 1ª etapa da pesquisa foi realizado um grupo de foco com consultores conhecidos pela pesquisadora e outros indicados por conhecidos. Já na 2ª etapa, para compor a amostra, a pesquisadora, que também atua na área, entrou em contato com colegas de trabalho e conhecidos, por telefone e e-mail, solicitando contatos (nome e e-mail) de outros consultores organizacionais residentes em Belo Horizonte.

4.3 Fases do desenvolvimento da pesquisa

4.3.1 Primeira etapa da coleta de dados

Na 1ª etapa da pesquisa foi utilizada a abordagem qualitativa, com a utilização da técnica de grupo de foco. O objetivo do grupo de foco realizado foi a identificação das variáveis que comporiam o questionário da 2ª etapa. Segundo Patton (1990), grupo de foco é uma entrevista formada por um pequeno grupo de pessoas com um tema específico. Assim foi possível identificar 20 competências e 12 formas de desenvolvimento de competências junto aos sujeitos dessa etapa.

A literatura especializada aponta que o número de pessoas ideal para a realização do grupo deve ser de no mínimo de 5 (cinco) e no máximo de 12 (doze). Da mesma

forma, deve-se ter em mente que a estrutura do grupo deve ser homogênea, os membros partilhando o mesmo nível socioeconômico e educacional (MORGAN, 1988).

Morgan (1988) defende que o grupo de foco é o uso explícito da interação para produzir dados e compreensão clara da natureza dos dados. Segundo o autor, podem-se encontrar pontos fortes e fracos nessas pesquisas:

- Pontos fortes: os grupos são fáceis de conduzir; a técnica não exige muitos recursos financeiros; mesmo que o pesquisador seja novato poderá obter muitas informações, pois o grupo permite que se explore tópicos e hipóteses gerais, possibilitando interação com os tópicos de interesse do pesquisador,
- Pontos fracos: não é baseado em colocações naturais; o grupo de foco não atinge o potencial dos grupos de pesquisas individuais, e certas posições de alguns indivíduos podem distorcer o estudo.

Morgan (1988) salienta a necessidade de a discussão ser dirigida por um moderador e acompanhada por um observador. Para o autor, o papel do moderador é estimular, organizar, induzir os participantes a fornecerem o maior número possível de informações.

Para conduzir o grupo foi contratada uma antropóloga com experiência em dirigir discussões em grupo. A contratação de apoio externo na execução da pesquisa teve por justificativa eliminar ou minimizar elementos de subjetividade e envolvimento pessoal da pesquisadora, a qual, entretanto, acompanhou toda a execução da pesquisa como observadora.

Foram convidados 10 (dez) consultores por telefone e e-mail, que compareceram no dia e local marcado formando um grupo de 6 (seis) homens e 4 (quatro) mulheres.

O grupo de foco foi realizado no dia 14/07/2008 e teve duração de 2 horas e 20 minutos, iniciou-se às 19h30 e foi finalizada às 21h50, seguindo o roteiro apresentado no APÊNDICE A. O processo foi realizado em uma sala apropriada para este fim com equipamentos de filmagem de som e vídeo. Antes do início da entrevista foi solicitada aos participantes a prévia autorização para filmagem e gravação de voz, não houve nenhuma objeção. Também foi solicitado o

preenchimento de um questionário para caracterização do grupo (ver APÊNDICE B). Durante a realização do grupo de foco foi servido um lanche aos participantes e no final foi entregue uma lembrança a todos, como agradecimento pela valiosa contribuição à pesquisa.

Nos quinze minutos iniciais foi feita a apresentação da moderadora, houve uma explicação dos objetivos pretendidos com o grupo de foco, os entrevistados se apresentaram, mencionando o nome, tempo de atuação no mercado e também a área de atuação como consultor organizacional. A moderadora iniciou a entrevista. Assim que as perguntas foram iniciadas o grupo se envolveu e começaram a expor suas idéias e opiniões. Os assuntos fluíram dentro do roteiro planejado.

Para Malhotra (2001), o grupo de foco é uma técnica qualitativa que pode ser usada sozinha ou com outras técnicas qualitativas ou quantitativas para aprofundar o conhecimento pretendido.

Assim, após a finalização do grupo de foco, os dados foram transcritos e analisados pela pesquisadora e discutidos com a orientadora. As variáveis sobre competências e desenvolvimento de competências foram identificadas com sucesso para a elaboração do questionário da 2ª etapa da pesquisa.

4.3.2 Segunda etapa da coleta de dados

A 2ª segunda etapa do trabalho pode ser caracterizada como um estudo de campo, realizado por meio da técnica *survey* (ROESCH, 1999). Os dados foram coletados através de questionário compostos por questões medidas por meio da escala *Likert* de 11 (onze) pontos, onde foi possível extrair da amostra respostas confiáveis que demonstrem como o grupo pesquisado age, reage, pensa ou sente (COLLIS, 2005).

Segundo Collis (2005, p. 166), “os questionários são um método popular para coletar dados” e pode ser aplicado a um grande número de pessoas, gerar respostas mais fáceis de serem comparadas e assegurar certa uniformidade nas respostas. Além de ter um baixo custo. Como desvantagem, esta técnica de coleta de dados é menos

flexível, pois o questionário precisa ser altamente estruturado e padronizado, há pouco espaço para investigações maiores.

4.3.2.1 Composição do instrumento de coleta de dados quantitativos

As variáveis de estudo do questionário foram o resultado da análise dos dados do grupo de foco. A construção do questionário seguiu as seguintes etapas:

1. Identificação das competências citadas e das formas de desenvolvimento de competências citadas pelo grupo de consultores;
2. Agrupamento das competências e formas de desenvolvimento das mesmas com mesmo significado;
3. Validação das competências com a orientadora da pesquisa;
4. Elaboração do instrumento de coleta de dados.

O instrumento de pesquisa proposto foi um questionário fechado composto, basicamente, por três seções. Na primeira seção estão os dados referentes a identificação das competências individuais do consultor organizacional, composto de 20 questões, requeridas pelo mercado de trabalho. A segunda seção refere-se às formas de desenvolvimento das competências pelos consultores, composta de 12 questões e a terceira seção consiste na coleta de dados pessoais e ocupacionais dos respondentes composta de 9 questões para caracterização da amostra. O questionário utilizado compõe o APÊNDICE C deste documento.

Após a elaboração do questionário, foi feito um pré-teste com uma amostra intencional de 16 participantes, conhecidos da pesquisadora, para validação da forma de estruturação das questões e do conteúdo. O instrumento apresentou poucas dúvidas e algumas correções ortográficas.

Os questionários foram enviados por e-mail entre os dias 21/07/2008 e 10/09/2008. Ao questionário foi anexada uma carta de apresentação (APÊNDICE C), conforme sugerem Marconi e Lakatos (1982), contendo orientações e instruções para devolução dos mesmos por e-mail.

Foram enviados 193 questionários, do total foram obtidas 81 respostas, o que representa uma taxa de resposta de 42%. Dos 81 questionários respondidos, 73 foram considerados válidos e apenas 8 (oito) descartados. Assim, obteve-se uma taxa de retorno final de 38%. O descarte foi motivado por serem respostas de consultores com menos de 4 (quatro) anos de atuação como consultor organizacional. O índice de descarte foi de 10%, este índice foi baixo, pois quando o questionário foi enviado por e-mail, esta condição já foi apresentada como pré-requisito no início da carta de apresentação, que compõe o APÊNDICE C deste documento. O objetivo da carta foi explicar os motivos da pesquisa e também orientar os consultores sobre a devolução do questionário e prazos para devolução do mesmo.

Variáveis em estudo

As variáveis incorporadas no questionário são apresentadas no QUADRO 10. Foram identificadas 20 competências individuais requeridas pelo mercado de trabalho sob a percepção dos participantes do grupo de foco.

QUADRO 10

Competências requeridas pelo mercado do consultor organizacional

1	Capacidade de perceber ambientes
2	Capacidade de comunicação com todos os níveis da organização
3	Capacidade de ouvir eficazmente
4	Capacidade de gerar resultados efetivos (foco nos resultados)
5	Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas
6	Capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades
7	Capacidade de fazer perguntas pertinentes
8	Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias
9	Visão de mundo ampla e global
10	Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização
11	Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício da consultoria - metodologias
12	Capacidade de compartilhar conhecimento
13	Capacidade de se adaptar - ser flexível
14	Capacidade de planejar escopos e recursos necessários para a realização da atividade.
15	Capacidade de busca, análise e síntese de informações.
16	Capacidade de relacionamento interpessoal
17	Capacidade de desenvolver clima de confiança e credibilidade.
18	Capacidade para reconhecer erros e admitir falhas
19	Capacidade de elaborar cenários
20	Capacidade de liderança

Fonte: Dados da pesquisa (2008)

Já no QUADRO 11, tem-se 12 (doze) formas de desenvolvimento das competências identificadas no grupo de foco, que também compuseram o questionário (variáveis de estudo).

QUADRO 11
Formas de desenvolvimento de competências

1	Experiência anterior em outras atividades e transferência extra-profissional (fora do trabalho)
2	Treinamentos formais (cursos de longa e curta duração)
3	Reflexão sobre a ação pós-atividade
4	Auto-análise - Conhecimento das próprias forças e fraquezas
5	Observação e acompanhamento com colegas mais experientes (“carregar mala”)
6	Feedback de outros pares e clientes
7	Ser assistido por um mentor orientador/conselheiro
8	Exercer o papel de mentor/conselheiro de outros
9	Interação e colaboração (em grupo) - Trabalho em equipes multidisciplinares
10	Aprendizagem informal - no trabalho baseado na prática
11	Aprendizagem pela articulação entre teoria e prática
12	Livros e revistas especializadas

Fonte: Dados da pesquisa (2008)

4.4 Tratamento estatístico dos dados

Os dados obtidos na segunda etapa da pesquisa foram codificados e tabulados para receberem tratamento estatístico no Excel e no Minitab. Após a tabulação, realizou-se uma análise exploratória dos dados. Nesta etapa foram identificados os questionários que não atendiam aos critérios da pesquisa, como menos de 4 (quatro) anos de atuação como consultor. Conforme explicitado no item 3.2 deste trabalho, apenas 8 (oito) questionários foram invalidados, 10% do total.

Foram utilizadas técnicas não-paramétricas, por serem mais gerais e por se tratar de dados que não tem uma distribuição normal (COLLIS, 2005). Neste sentido também não é necessário fazer suposições quanto ao modelo de distribuição de

probabilidade da população, dado que o tipo de amostragem é intencional e não se conhece o tamanho do universo dos consultores organizacionais de Belo Horizonte.

Para a validação da fidedignidade do instrumento (questionário) utilizou-se uma técnica do coeficiente alfa de Cronbach, criado por Cronbach (1951).

Alfa de Cronbach

O Alfa de Cronbach é um dos mais conhecidos índices de confiabilidade da consistência interna para questionários, verificando se realmente cada fator expressa uma única idéia através do conjunto de variáveis indicadas na análise fatorial (HAIR et al.,1998).

Este índice demonstra o grau em que os itens do questionário estão inter-relacionados. Um alto índice de confiabilidade torna mais provável a descoberta de relacionamentos entre variáveis realmente relacionadas, enquanto que a baixa confiabilidade leva a um grau de incerteza nas conclusões, ou seja, apenas as grandes diferenças de opiniões são detectadas. Quando as diferenças são pequenas, não é possível identificar se a diferença é real ou devido a algum erro existente na formulação ou entendimento da questão (HAYES, 2001).

O alfa é analisado observando-se uma variação de 0 a 1, quanto mais próximo de 1 estiver o seu valor, maior é a confiabilidade do fator, aceitando-se valores acima de 0,7, mas também pode aceitar 0,6 para pesquisas exploratórias (HAIR et al.,1998).

É importante salientar que a alta fidedignidade não garante bons resultados, mas não existem bons resultados sem confiabilidade.

Foi realizado o teste do Alfa de Cronbach para todas as variáveis analisadas sobre as competências requeridas pelo mercado (TAB. 1) e também sobre a forma que as competências são desenvolvidas (TAB. 2).

TABELA 1
Alfa de Cronbach para as Competências

Competências	Alfa de Cronbach
Capacidade de perceber ambientes	0,873
Capacidade de comunicação com todos os níveis da organização	0,865
Capacidade de ouvir eficazmente	0,862
Capacidade de gerar resultados efetivos (foco nos resultados)	0,880
Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas	0,849
Capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades	0,849
Capacidade de fazer perguntas pertinentes	0,862
Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias	0,845
Visão de mundo ampla e global	0,855
Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização	0,858
Domínio de conhecimentos técnicos associados ao exercício da consultoria - metodologias, informática	0,896
Capacidade de manter confidencialidade de informações e dados sobre a atividade	0,871
Capacidade de se adaptar - ser flexível	0,865
Capacidade de planejar escopos e recursos necessários para a realização da atividade de consultoria	0,866
Capacidade de busca, análise e síntese de informações	0,865
Capacidade de relacionamento interpessoal	0,866
Capacidade de desenvolver clima de confiança e credibilidade	0,865
Capacidade para reconhecer erros e admitir falhas	0,858
Capacidade de elaborar cenários	0,863
Capacidade de liderança	0,871

Fonte: Dados da pesquisa (2008)

Para todas as variáveis analisadas nesta pesquisa obtiveram o índice do Alfa de Cronbach maior do que 0,7.

TABELA 2
Alfa de Cronbach para as Formas de Desenvolvimento de Competências

Formas de desenvolvimento de competências	Alfa de Cronbach
Experiência anterior em outras atividades e transferência extra-profissional (fora do trabalho)	0,7497
Treinamentos formais (cursos de longa e curta duração)	0,7394
Reflexão sobre a ação pós-atividade	0,6954
Auto-análise - Conhecimento das próprias forças e fraquezas	0,6956
Observação e acompanhamento com colegas mais experientes ("carregar mala")	0,7164
Feedback de outros pares e clientes	0,6864
Ser assistido por um mentor orientador/conselheiro	0,7133
Exercer o papel de mentor/conselheiro de outros	0,7283
Interação e colaboração (em grupo) - Trabalho em equipes multidisciplinares	0,7123
Aprendizagem informal - no trabalho baseado na prática	0,7153
Aprendizagem pela articulação entre teoria e prática	0,727
Livros e revistas especializadas	0,736

Fonte: Dados da pesquisa (2008)

Para as formas de desenvolvimento das competências também obteve-se um índice Alfa de Cronbach maior do que 0,7.

Concluídas as etapas que explicitaram a metodologia da pesquisa, apresenta-se, no capítulo a seguir, uma análise descritiva dos resultados obtidos junto aos consultores organizacionais.

5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O objetivo deste capítulo é apresentar os resultados empíricos coletados junto aos consultores organizacionais, através do grupo de foco e dos questionários. As análises visam estruturar as informações e achados do estudo de forma a responder aos objetivos da pesquisa.

Os dados serão apresentados primeiramente de forma descritiva e depois se apresenta os resultados da análise estatística. O capítulo contempla ainda, uma análise demográfica e profissional dos respondentes.

5.1 Resultados da 1ª etapa da pesquisa - Grupo de Foco

5.1.1 Caracterização dos participantes

A caracterização dos participantes foi realizada com base nas perguntas do questionário (ver Apêndice B), que foram coletadas junto aos consultores no início do grupo de foco, através de questionário impresso.

Visando assegurar o sigilo das informações e preservar a identidade das pessoas entrevistadas, os nomes próprios que emergiram da pesquisa de grupo de foco foram substituídos pela designação genérica “participante” segundo a identificação numérica, como demonstrado na TAB. 3 :

TABELA 3
Identificação dos entrevistados do grupo de foco

Entrevistado	Gênero	Grau de Instrução	Tempo de Experiência em	Vinculação Profissional
Participante 1	Feminino	Pós-Graduado	9 a 13 anos	É sócio(a)-diretor(a) de empresa de consultoria
Participante 2	Masculino	Pós-Graduado	9 a 13 anos	É sócio(a)-diretor(a) de empresa de consultoria
Participante 3	Masculino	Pós-Graduado	9 a 13 anos	É sócio(a)-diretor(a) de empresa de consultoria
Participante 4	Masculino	Pós-Graduado	14 a 18 anos	É sócio(a)-diretor(a) de empresa de consultoria
Participante 5	Feminino	Pós-Graduado	4 a 8 anos	Consultor associado de uma empresa de consultoria
Participante 6	Masculino	Pós-Graduado	9 a 13 anos	Consultor associado de uma empresa de consultoria
Participante 7	Feminino	Pós-Graduado	4 a 8 anos	Consultor associado de uma empresa de consultoria
Participante 8	Masculino	Pós-Graduado	9 a 13 anos	É sócio(a)-diretor(a) de empresa de consultoria
Participante 9	Feminino	Pós-Graduado	9 a 13 anos	Consultor associado de uma empresa de consultoria
Participante 10	Masculino	Graduado	14 a 18 anos	É sócio(a)-diretor(a) de empresa de consultoria

Fonte: Dados da pesquisa (2008)

O grupo foi composto por 4 (quatro) mulheres e 6 (seis) homens, isto permitiu um equilíbrio nas discussões, evitando predominância de gêneros. Pode-se observar também na TAB. 3 que 8 (oito) participantes têm mais de 9 (nove) anos de experiência na área, apenas 2 (dois) têm entre 4 (quatro) e 8 (oito) anos. Isso possibilitou uma discussão muito rica com exemplos e situações diversas vividos por eles.

Em relação ao grau de instrução, pode-se observar que apenas um dos participantes do grupo de foco não é pós-graduado. O restante dos entrevistados possui pelo menos uma pós-graduação.

Os participantes do grupo de foco atuam com duas diferentes vinculações profissionais: sócio (a)-diretor de empresa de consultoria e consultor associado de uma empresa de consultoria. Neste grupo não houve nenhum consultor-empregado de alguma empresa de consultoria. Isso pode ser visto como uma coincidência, ou seja, não afeta o resultado da pesquisa. Há um equilíbrio entre as formas de trabalho, 60% são consultores sócios (diretor) de empresa de consultoria e 40% são consultores associados de empresa de consultoria.

A faixa etária dos entrevistados também não apresentou concentração em nenhuma faixa, sendo que 4 participantes têm mais de 45 anos, 3 têm entre 31 e 35 anos, 1 tem entre 26 e 30 anos, 1 tem entre 36 e 40 anos e 2 têm mais de 45 anos, de acordo com a TAB. 4:

TABELA 4
Faixa Etária dos participantes do grupo de foco

Faixa etária	Participantes	%
até 25 anos	0	0%
de 26 a 30 anos	1	10%
de 31 a 35 anos	3	30%
de 36 a 40 anos	1	10%
de 41 a 45 anos	2	20%
mais de 45 anos	3	30%
Total	10	100%

Fonte: dados da pesquisa (2008)

Já em relação às áreas de atuação, não existe predominância no grupo. Existem representantes em todas as áreas pesquisadas: recursos humanos/gestão de pessoas; econômica/financeira; administrativa/processos; produção/qualidade; e também na área estratégica, empreendedorismo, liderança e marketing.

5.1.2 Análise dos resultados do Grupo de Foco

Através das informações e da interpretação da pesquisadora foram identificadas, através do grupo de foco, 20 competências e 12 formas de desenvolvimento das mesmas que foram utilizados para a elaboração do questionário da segunda etapa da pesquisa.

Segue abaixo alguns comentários feitos pelos consultores sobre as competências requeridas pelo mercado de trabalho:

Eu estava com um cliente no sul, a gente sempre faz uma reunião com a equipe e apresenta os comportamentos esperados na empresa. Aí uma pessoa chegou pra reunião de terno e gravata. Eu disse pra ele que não era para usar terno e gravata, que nem o presidente da empresa que nós iríamos usava, então que ele poderia ir com uma roupa social. Quando no outro dia, cedo, no café da manhã ele me aparece de terno, aí eu falei pra ele ir trocar na hora e ele foi meio contra gosto. Saber perceber o ambiente é muito importante, pois o cliente pode interpretar isso de maneira errada.

Participante 8.

O comentário acima se refere principalmente à competência “Capacidade de perceber ambientes”. Outros concordaram com a importância da colocação acima e ainda complementaram dizendo que eles procuram saber informações técnicas e comportamentais da empresa antes do primeiro contato.

Abaixo, segue um comentário onde foi identificada a competência “Capacidade de ouvir eficazmente” e “Capacidade de comunicação com todos os níveis da organização”:

Acho que uma competência muito importante é saber ouvir e escutar. Às vezes saber escutar até mesmo problemas pessoais. Saber compartilhar coisas pessoais também. As pessoas passam a confiar no consultor e dizem coisas que você não conseguiria de forma direta. **Participante 2.**

Depois que você consegue passar a mensagem que você tem alguma coisa para agregar, eles passam a confiar em você, aí sim você consegue manter o seu trabalho e implementar a solução. Mas no começo, cada vez que você muda de projeto, por exemplo, é um desafio constante. **Participante 5.**

Em qualquer empresa que você for pública ou privada, a pessoa que trabalha a X anos acha que está fazendo tudo de melhor, aí você vem, fuça ali meia dúzia de coisas, faz umas planilhas e sai com “43” problemas. Você tem que saber falar deve saber colocar isso. O consultor é mal visto, em qualquer lugar que você for ninguém quer você lá não, as únicas pessoas que gostam dos consultores são os diretores que contratam a gente, os donos da empresa. **Participante 6.**

Logo após o assunto da comunicação ser discutido pelos participantes, iniciou-se uma discussão sobre a necessidade de ter foco. Diante disso foi identificada a competência “Capacidade de gerar resultados efetivos (foco nos resultados)”

...mas aí tem outra competência do consultor que é focar. A pessoa vai abrindo, vai abrindo, vai diversificando o assunto. Então outra habilidade do consultor é saber focar. Focar é essencial. **Participante 3.**

É a questão da agenda oculta, o cara te fala uma coisa você responde outra. O cara quer ser promovido, ele tenta te convencer de alguma coisa pra você levar isso para o presidente. Todo mundo fica querendo te enrolar o tempo todo, tem que ser objetivo sempre. A empresa espera o resultado. **Participante 10.**

Já as competências “Visão de mundo ampla e global” e “Capacidade de elaborar cenários” foram identificadas a partir de comentários como o demonstrado abaixo:

O mercado exige um olhar plural, muitas vezes o olhar dele, do proprietário, difere dos demais. A função da consultoria é fazer mudanças, não tem como. Um consultor é chamado porque alguma coisa está errada. Ele deve ser capaz de identificar a empresa no mercado global, traçar cenários. **Participante 3.**

O consultor tem que estar sempre atualizado, até mesmo antes da empresa, porque é isso que eles esperam da gente. Inclusive na área cultural ele tem que estar pronto. Atualização em termos de mercado global. **Participante 6.**

Outro comentário muito importante que gerou uma concordância imediata foram as competências “Capacidade de manter confidencialidade de informações e dados sobre a atividade” e “Capacidade de desenvolver clima de confiança e credibilidade”. De acordo com os participantes, o trabalho de consultoria se vende de “boca em boca”, ou seja, um cliente indica o consultor ou a empresa de consultoria para amigos e conhecidos que estão em situações semelhantes. Esta competência para a maioria dos participantes do grupo de foco é essencial, como demonstrado no trecho abaixo:

Tem uma outra competência que estou lembrando agora. É o de não abrir dados e informações do cliente. **Participante 1.**

É um perigo divulgar dados de clientes para outros, você pode se “queimar” no mercado. A confiança do cliente não tem preço. Isto pode garantir outros projetos. **Participante 12**

Quando o grupo foi questionado sobre as formas de desenvolvimento das competências, 12 (doze) formas foram identificadas. Seguem abaixo alguns destes comentários feitos pelos consultores sobre as formas de desenvolvimento de competências:

Uma das melhores formas de se desenvolver é estudando. Eu aprendi muito estudando, mas ainda acho que o melhor jeito de aprender é indo junto, é claro que estudar é muito importante. **Participante 10**

Estes comentários, acima, referem-se às formas de desenvolvimento das competências: “Treinamentos formais (cursos de longa e curta duração)”, “Livros e revistas especializadas” e “Observação e acompanhamento com colegas mais experientes (“carregar mala”)”.

Abaixo, segue mais uma menção que reforça a questão da preparação do consultor como “Treinamentos formais (cursos de longa e curta duração)” e também a importância de “Ser assistido por um mentor orientador/conselheiro”:

Eu tinha feito as formações do sistema de gestão no Pitágoras e tinha uma experiência na área de educação. Então ele falou que era hora de juntar isso e formar diretores. Então eu peguei um grupo de 23 escolas lá no Vale do Aço, era um projeto de dois anos de duração, para implantar o sistema de gestão em qualidade total nessas escolas. Eu tive a felicidade de ter todo esse suporte do Pitágoras e de outros consultores que já tinham certa experiência... Isso deu um impulso muito grande para que eu me sentisse consultor. **Participante 8**

Outra forma de desenvolvimento de competências citada pelos participantes foi “Aprendizagem informal - no trabalho baseado na prática” e “Reflexão sobre a ação pós-atividade”, conforme pode ser observado nos comentários abaixo:

Eu acho que uma das coisas que ajudam a minha formação são os apertos que eu passei e passo. Eu passava noites estudando e analisando onde precisava melhorar. Fazia uma análise dos apertos que passei durante o dia. **Participante 10**

Por exemplo, eu viajo para outras cidades de Minas, tem horas que eu estou no norte, tem vez que estou no triângulo. Em um ano eu falo com mais de 500 empresários, eu escuto muitas coisas, muitas histórias, às vezes há situações em que a empresa esta saindo de situações difíceis. Então quando a empresa traz alguém de fora, ela esta trazendo experiência de outras empresas. Muito do meu aprendizado acontece na interação com as pessoas, na experiência do dia-a-dia. **Participante 8**

Um fato interessante que merece ser destacado refere-se à competência “Observação e acompanhamento com colegas mais experientes (carregar mala)” que foi muito enfatizada pelos entrevistados, como pode ser visto em outro comentário:

Para o meu desenvolvimento foi muito importante acompanhar outros colegas mais experientes, eles me convidaram a acompanhá-los pra entender como as pessoas faziam. Porque muitas vezes você passa por uma formação, por exemplo, a minha formação inicial foi design de produtos aí eu fiz especialização em direcionamento de projetos, eu tinha um professor suíço que dizia o seguinte “que não adiantava nada saber da parte técnica se você não entender do processo das pessoas”. Então nessa questão de carregar mala, eu aprendi muito com os americanos, eles precisavam focar quem eram os líderes nas comunidades para poder fazer os projetos, aprendi com eles também como identificar o líder, como a gente identifica um líder. O carregar mala que eu digo é se acalcanhar as pessoas mais experientes, e depois é tão interessante. . . Carregando mala, você vai gerando o conhecimento, você vai fazendo trocas, depois você assume processo de consultoria. **Participante 1.**

Todas as competências e formas de desenvolvimento identificadas no grupo de foco já foram apresentadas nos QUADROS 10 e 11, respectivamente, no item 3.3.2.1. Segue abaixo como o questionário foi construído, possibilitando a realização da 2ª etapa da pesquisa.

5.2 Resultados da 2ª etapa da pesquisa – questionários

A análise dos dados está dividida em três seções tal qual a estrutura do questionário. Optou-se por iniciar pela caracterização dos respondentes para facilitar a compreensão das análises posteriores.

5.2.1 Análise dos dados demográficos e ocupacionais

A terceira seção do questionário foi composta por perguntas que tinham o objetivo de caracterizar a amostra. Foram feitas perguntas sobre informações demográficas e ocupacionais. Durante a apresentação dos resultados, quando houver referência ao total de respostas, esta referência diz respeito a 73 questionários válidos.

A TAB. 5 apresenta um resumo das características dos respondentes quanto ao gênero e a faixa etária:

TABELA 5
Distribuição de freqüência dos respondentes por gênero e por faixa etária

Gênero	Total	% Total Gênero	Faixa Etária (anos)					
			até 25	de 26 a 35	de 36 a 45	de 46 a 55	de 56 a 65	mais de 65
Masculino	42	57,5%	-	2	10	7	13	10
Feminino	31	42,5%	-	15	6	6	4	0
Total	73	100,0%	0	17	16	13	17	10
% Total Faixa Etária			0%	23%	22%	18%	23%	14%

Fonte: dados da pesquisa (2008)

Na amostra pesquisada, 31 respondentes são do gênero feminino, representando 42,5% do total. O total de respondentes do gênero masculino soma 42, que representa 57,5% do total. Os dados apresentam certo equilíbrio entre os gêneros na amostra (GRAF. 2).

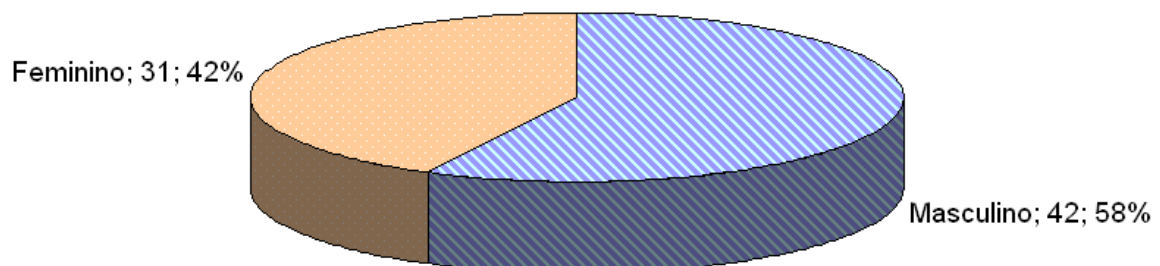


GRÁFICO 2 – Distribuição dos entrevistados quanto ao gênero

Fonte: dados da pesquisa (2008)

Quanto à faixa etária, também se percebe um equilíbrio, não há predominância de nenhuma faixa etária. Não houve nenhum respondente com menos de 25 anos. Provavelmente, isto se deve principalmente ao fato de que consultores oriundos de consultorias “Junior” não foram pesquisados e também pela exclusão dos respondentes com menos de 4 (quatro) anos de atuação como consultor organizacional.

Quanto à formação básica, pode-se perceber que a amostra é constituída, em sua maioria por profissionais graduados em administração (28%) e engenharia (21%), representando 49% do total (TAB. 6). Deve-se considerar que alguns respondentes

marcaram mais de uma opção neste campo, assim o total de respostas é maior do que 73. Quando aos respondentes que marcaram outros cursos, obtiveram-se respostas como: Ciências Sociais, Estatística, Turismo, Design de produto, Farmácia Bioquímica, Sociólogo, Medicina Veterinária e Computação.

TABELA 6
Distribuição de freqüência: graduação dos respondentes

Graduação	Total	%	% acumulado
Administração	24	28%	28%
Engenharia	18	21%	49%
Outros	15	18%	67%
Psicologia	9	11%	78%
Economia	8	9%	87%
Ciências Contábeis	5	6%	93%
Direito	4	5%	98%
Comunicação	2	2%	100%
Total	85	100%	

Fonte: dados da pesquisa (2008)

Do total de respondentes 67% tem pós-graduação (*latu senso* ou MBA) e 23% tem pós-graduação (*strictu sensu* – Mestrado). A análise do grau de escolaridade merece destaque, 15% dos respondentes não possuem nenhum tipo de pós-graduação e já estão atuando como consultores há mais de 4 (quatro) anos. Conforme ressaltado no referencial teórico a aprendizagem continuada é necessária para fortalecer o processo e transformar o conhecimento em competência.

No que se refere ao tempo de atuação como consultor organizacional percebe-se que 51 % dos respondentes tem entre 4 (quatro) e 8 (oito) anos de experiência na área e apenas 7% tem mais de 24 anos de experiência (TAB. 7).

TABELA 7
Distribuição de freqüência: tempo de atuação como consultor

Tempo de atuação	Respostas	% Total	% cumulativo
de 4 a 8 anos	37	51%	51%
de 9 a 13 anos	10	14%	64%
de 14 a 18 anos	16	22%	86%
de 19 a 23 anos	5	7%	93%
mais de 24 anos	5	7%	100%
Total	73	100%	

Fonte: dados da pesquisa (2008)

No resultado acumulado, 64% dos respondentes têm menos de 13 anos de atuação como consultor organizacional (TAB. 7). Isto foi citado no grupo de foco como um fato relevante. Muitos participantes disseram que o mercado está carente de profissionais.

Quanto às principais áreas de atuação dos consultores no mercado existe uma grande variabilidade entre os respondentes (TAB. 8). A área com maior predominância é a Administrativa/Processos com 30%, seguida pela área de Produção/Qualidade com 23%. A opção “outras”, onde o entrevistado tinha um campo livre para inserir sua opção, foram citadas as seguintes áreas de atuação: Planejamento estratégico, Marketing, Gestão educacional, Empreendedorismo, Gerência de Projetos e Inovação. Isto demonstra que o trabalho do consultor organizacional permeia quase todos os ramos da gestão organizacional, ou seja, o consultor está presente em toda a organização.

Deve-se considerar que alguns respondentes marcaram mais de uma opção neste campo, assim o total de respostas é maior do que o total de entrevistados.

TABELA 8
Distribuição de freqüência: Áreas de atuação

Áreas de Atuação	Respostas	% Total
Administrativa/Processos	42	30%
Produção/Qualidade	33	23%
Outras	23	16%
Recursos Humanos/Gestão de Pessoas	22	15%
Econômica/Financeira	22	15%
Total	142	100%

Fonte: dados da pesquisa (2008)

Prosseguindo a caracterização dos respondentes, nota-se que os consultores estão atuando em todos os portes de organização. Conforme demonstrado na TAB. 9, os consultores estão atuando quase que na mesma proporção em empresas com menos de 100 funcionários (26%) e com mais de 1000 funcionários (25%).

A grande presença de consultores em empresas com menos de 100 funcionários pode levar a entender que as pequenas empresas estão procurando se profissionalizar com ajuda especializada de consultores. Outro fator que tem contribuído para a entrada da consultoria em pequenas empresas é a expansão dos serviços oferecidos por entidades como o SEBRAE¹⁰ com custos mais acessíveis.

¹⁰ SEBRAE – O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) é uma entidade privada sem fins lucrativos que tem como missão promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos de micro e pequeno porte. Fonte: SEBRAE www.sebrae.com.br acessado em 03/10/2008.

TABELA 9
Distribuição de freqüência: Porte da empresa

Porte da empresa onde atuam	Respostas	% Total	% cumulativo
Tem menos de 100 funcionários	19	26%	26%
Tem entre 101 e 200 funcionários	15	21%	47%
Tem entre 201 e 500 funcionários	10	14%	60%
Tem entre 501 e 1000 funcionários	11	15%	75%
Tem mais de 1000 funcionários	18	25%	100%
Total	73	100%	

Fonte: dados da pesquisa (2008)

Finalizada a caracterização das variáveis demográficas e profissionais dos respondentes da pesquisa, apresenta-se a seguir os resultados sobre as variáveis analisadas sobre competências e desenvolvimento de competências.

5.2.2 Análise das competências requeridas pelo mercado

Os dados apresentados nesta seção refletem a percepção dos respondentes quanto ao grau em que as competências individuais dos consultores são requeridas pelo mercado de trabalho.

Segue na TAB. 10, o percentual de respostas da pesquisa, em cada um das competências analisadas, sobre o grau de exigências das competências requeridas pelo mercado de trabalho.

TABELA 10
Percepção quanto às competências requeridas pelo mercado de trabalho

COMPETÊNCIAS	0= não é requerida					10= é fortemente requerida					
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Capacidade de perceber ambientes	0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,7%	5,5%	2,7%	21,9%	15,1%	52,1%
Capacidade de comunicação com todos os níveis da organização	0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	5,5%	2,7%	2,7%	19,2%	15,1%	54,8%
Capacidade de ouvir eficazmente	0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,4%	4,1%	0,0%	2,7%	13,7%	15,1%	63,0%
Capacidade de gerar resultados efetivos (foco nos resultados)	0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,7%	0,0%	11,0%	11,0%	75,3%
Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas	0%	0,0%	0,0%	1,4%	0,0%	6,8%	1,4%	8,2%	30,1%	13,7%	38,4%
Capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades	0%	1,4%	0,0%	0,0%	2,7%	1,4%	1,4%	13,7%	27,4%	16,4%	35,6%
Capacidade de fazer perguntas pertinentes	0%	2,7%	0,0%	0,0%	0,0%	2,7%	1,4%	6,8%	31,5%	12,3%	42,5%
Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias	0%	1,4%	1,4%	0,0%	1,4%	2,7%	1,4%	8,2%	30,1%	19,2%	34,2%
Visão de mundo ampla e global	0%	1,4%	0,0%	2,7%	1,4%	5,5%	6,8%	8,2%	30,1%	15,1%	28,8%
Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização cliente	0%	1,4%	0,0%	0,0%	0,0%	6,8%	2,7%	4,1%	20,5%	23,3%	41,1%
Domínio de conhecimentos técnicos associados ao exercício da consultoria - metodologias, informática	0%	0,0%	2,7%	0,0%	0,0%	0,0%	4,1%	5,5%	23,3%	20,5%	43,8%
Capacidade de manter confidencialidade de informações e dados sobre a atividade	0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,4%	4,1%	1,4%	0,0%	16,4%	5,5%	71,2%
Capacidade de se adaptar - ser flexível	0%	1,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,4%	5,5%	24,7%	24,7%	42,5%
Capacidade de planejar escopos e recursos necessários para a realização da atividade de consultoria	0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,4%	6,8%	2,7%	5,5%	24,7%	19,2%	39,7%
Capacidade de busca, análise e síntese de informações	0%	1,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,7%	23,3%	20,5%	52,1%
Capacidade de relacionamento interpessoal	0%	1,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,7%	4,1%	17,8%	21,9%	52,1%
Capacidade de desenvolver clima de confiança e credibilidade	0%	1,4%	0,0%	1,4%	0,0%	0,0%	0,0%	2,7%	9,6%	21,9%	63,0%
Capacidade para reconhecer erros e admitir falhas	0%	2,7%	0,0%	1,4%	1,4%	9,6%	2,7%	11,0%	28,8%	19,2%	23,3%
Capacidade de elaborar cenários	0%	4,1%	1,4%	0,0%	0,0%	6,8%	2,7%	9,6%	28,8%	21,9%	24,7%
Capacidade de liderança	0%	0,0%	0,0%	2,7%	0,0%	2,7%	2,7%	12,3%	26,0%	20,5%	32,9%

Fonte: dados da pesquisa (2008)

Das 20 competências apresentadas, 8 (oito) se destacam das demais por obter nota 10 (dez) em mais de 50% das respostas dos consultores, são elas: Capacidade de gerar resultados efetivos (foco nos resultados) (75,3%); Capacidade de manter confidencialidade de informações e dados sobre a atividade (71,2%); Capacidade de ouvir eficazmente (63%); Capacidade de desenvolver clima de confiança e credibilidade (63%); Capacidade de comunicação com todos os níveis da organização (54,8%); Capacidade de perceber ambientes (52,1%); Capacidade de busca, análise e síntese de informações (52,1%); Capacidade de relacionamento interpessoal (52,1%).

Já na TAB.11 estão demonstradas as medidas descritivas dos escores das competências analisadas: valores mínimos, máximos, a moda, a mediana, a média e o desvio padrão, que tem como objetivo resumir os dados a fim de que se possam tirar conclusões.

A média foi adotada como medida-chave para as análises dos escores obtidos. Nota-se na TAB. 11 que as médias das 20 (vinte) competências analisadas é muito alta, a maioria ficou acima de 8 (oito). Isto indica que grande parte das competências identificadas no grupo de foco teve um alto grau de concordância com os respondentes da 2ª etapa da pesquisa.

A competência mais requerida pelo mercado pelos respondentes é “Capacidade de gerar resultados efetivos (foco nos resultados)”, com média 9,56 e a competência menos requerida é “Capacidade para reconhecer erros e admitir falhas”, com média 7,89. A competência “Capacidade de gerar resultados efetivos (foco nos resultados)” tem a maior média 9,56 e o menor desvio padrão¹¹: 0,90.

¹¹ O desvio padrão demonstra a alta variabilidade ou não das respostas da amostra. Quanto maior a média, menor o desvio padrão.

TABELA 11
Medidas descritivas dos escores das competências analisadas

COMPETÊNCIAS	Casos	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Capacidade de perceber ambientes	73	5	10	8,97	1,34
Capacidade de comunicação com todos os níveis da organização	73	5	10	9,00	1,41
Capacidade de ouvir eficazmente	73	4	10	9,21	1,36
Capacidade de gerar resultados efetivos (foco nos resultados)	73	6	10	9,56	0,90
Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas	73	3	10	8,52	1,59
Capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades	73	1	10	8,47	1,68
Capacidade de fazer perguntas pertinentes	73	1	10	8,60	1,79
Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias	73	1	10	8,45	1,78
Visão de mundo ampla e global	73	1	10	8,05	1,94
Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização	73	1	10	8,66	1,71
Domínio de conhecimentos técnicos associados ao exercício da consultoria - metodologias, informática	73	2	10	8,78	1,61
Capacidade de manter confidencialidade de informações e dados sobre a atividade	73	4	10	9,27	1,40
Capacidade de se adaptar - ser flexível	73	1	10	8,92	1,38
Capacidade de planejar escopos e recursos necessários para a realização da atividade de consultoria	73	4	10	8,62	1,56
Capacidade de busca, análise e síntese de informações	73	1	10	9,12	1,32
Capacidade de relacionamento interpessoal	73	1	10	9,07	1,42
Capacidade de desenvolver clima de confiança e credibilidade	73	1	10	9,29	1,47
Capacidade para reconhecer erros e admitir falhas	73	1	10	7,89	2,04
Capacidade de elaborar cenários	73	1	10	7,99	2,14
Capacidade de liderança	73	3	10	8,47	1,58

Fonte: dados da pesquisa (2008)

Para fins de análise, as competências foram classificadas em três grupos: Fortemente Requeridas, Requeridas e Menos Requeridas. Para isso será utilizado a divisão dos quartis da média dos escores obtidos para as competências, com os valores considerados em uma amostra ordenada, conforme segue abaixo:

- Menos requeridas = Quartil inferior = é o valor que delimita os 25% menores valores da amostra ordenada.
- Requeridas = Mediana = é o valor até ao qual se encontra 50% da amostra ordenada.
- Fortemente requeridas = Quartil superior = valor a partir do qual se encontram 25% dos valores mais elevados da amostra ordenada.

No GRAF. 3 pode-se observar os três grupos de competências, o quartil inferior e o quartil superior delimitam respectivamente os 25% menores valores e os 25% maiores valores.

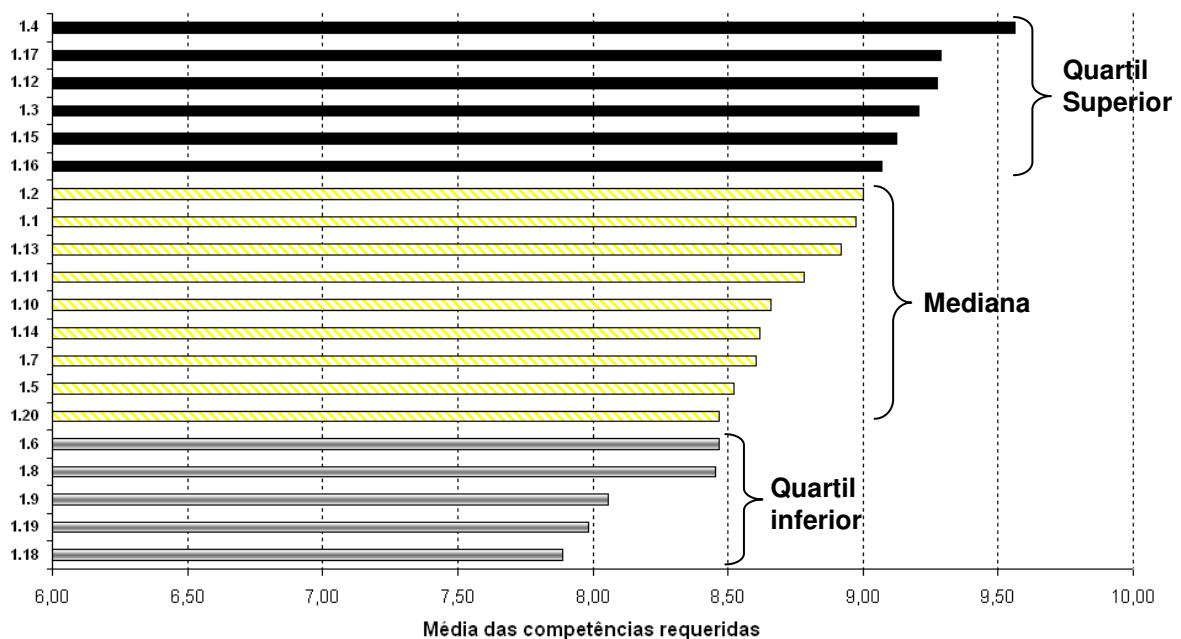


GRÁFICO 3 – Médias das competências requeridas pelo mercado de trabalho

Fonte: dados da pesquisa (2008)

As competências que ficaram posicionadas no quartil inferior são:

- 1.18 Capacidade para reconhecer erros e admitir falhas
- 1.19 Capacidade de elaborar cenários
- 1.9 Visão de mundo ampla e global
- 1.8 Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias
- 1.6 Capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades

As competências que compuseram a mediana são:

- 1.20 Capacidade de liderança
- 1.5 Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas
- 1.7 Capacidade de fazer perguntas pertinentes
- 1.14 Capacidade de planejar escopos e recursos necessários para a realização da atividade de consultoria
- 1.10 Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização
- 1.11 Domínio de conhecimentos técnicos associados ao exercício da consultoria - metodologias, informática
- 1.13 Capacidade de se adaptar - ser flexível
- 1.1 Capacidade de perceber ambientes
- 1.2 Capacidade de comunicação com todos os níveis da organização

As competências que compuseram o quartil superior são:

- 1.16 Capacidade de relacionamento interpessoal
- 1.15 Capacidade de busca, análise e síntese de informações
- 1.3 Capacidade de ouvir eficazmente
- 1.12 Capacidade de manter confidencialidade de informações e dados sobre a atividade
- 1.17 Capacidade de desenvolver clima de confiança e credibilidade
- 1.4 Capacidade de gerar resultados efetivos (foco nos resultados)

Análises do quartil inferior

As competências identificadas no quartil inferior, que representam os 25% das menores médias, e estão ligadas aos aspectos relacionados a conhecimentos específicos, algumas habilidades técnicas e aspectos comportamentais também, como apresentado no GRAF. 4:

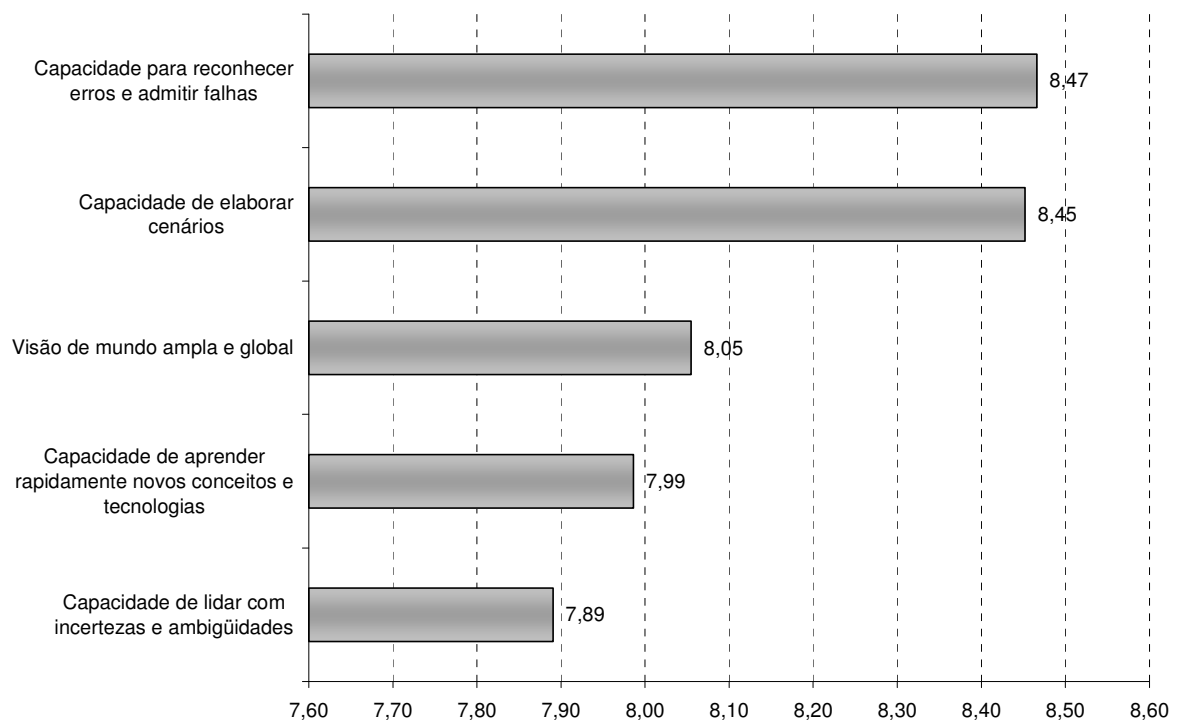


GRÁFICO 4 – Médias das competências do quartil inferior

Fonte: dados da pesquisa (2008)

A competência “Capacidade para reconhecer erros e admitir falhas” não surpreendeu o pesquisador aparecendo como uma das menos requeridas no mercado, uma vez que o consultor é contratado pelas empresas por ser um especialista em determinado assunto, como gestão, por exemplo, assim não se espera do consultor que os resultados não sejam alcançados e que ele tenha que reconhecer erros e admitir falhas. Isto sugere o alto grau de pressão sofrido pelos consultores, admitir erros e falhas não é aceitável pelo mercado.

Os resultados que merecem ser destacados são as competências “Capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades” e “Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias” virem como as duas menos requeridas pelos respondentes,

isso difere de estudos de alguns autores como Sant'anna (2002), que estudou as competências da modernidade organizacional e também dos estudos de Le Boterf (2003) que enfatiza que ser competente supõe capacidade de aprender e se adaptar. Estas competências estão relacionadas com o “saber agir com pertinência” e o “saber aprender”. A questão das incertezas e ambigüidades possivelmente teve médias baixas devido ao escopo do trabalho do consultor, que é muito bem definido no ato de sua contratação pela empresa.

Análises do quartil superior

As competências identificadas no quartil superior, que representam os 25% das maiores médias, ou seja, as competências fortemente requeridas referem-se, principalmente, aos aspectos relacionais e sociais tais como: capacidade de relacionamento interpessoal; capacidade de ouvir eficazmente, capacidade de manter confidencialidade de informações e dados sobre a atividade e capacidade de desenvolver clima de confiança e credibilidade; e também com os aspectos ligados ao resultado da atividade, como: capacidade de busca, análise e síntese de informações e capacidade de gerar resultados efetivos (foco nos resultados) (ver GRAF. 5).

As competências referentes aos aspectos relacionais e sociais podem ser comparadas às competências profissionais de Le Boterf (2003) ligadas ao “saber ser”, já as competências referentes ao resultado da atividade pode ser comparada ao “saber fazer” também apresentado por Le Boterf (2003).

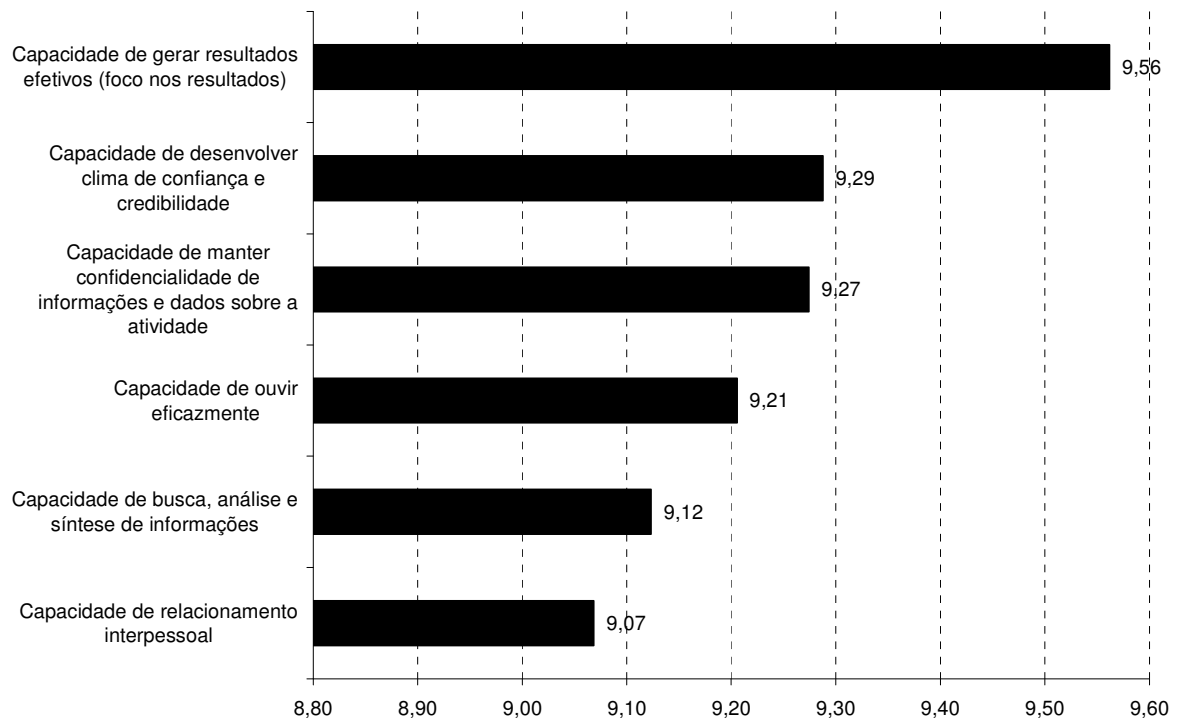


GRÁFICO 5 – Médias das competências do quartil superior

Fonte: dados da pesquisa (2008)

É interessante ressaltar a competência “Capacidade de gerar resultados efetivos (foco nos resultados)” como a mais requerida pelo mercado. Este resultado pode ser explicado quando se analisa que um dos principais motivos que levam as empresas a contratarem os serviços de consultoria é que a consultoria atinja os resultados contratados. Em 1997, Wooldridge comentou em uma pesquisa publicada na Revista *The Economist*, que quando uma das maiores consultorias do mundo, a Bain & Company, foi fundada em 1973 sua promessa era que entregaria “resultados para clientes e não relatórios para clientes”, mas ainda existem “consultores gurus” que ainda ganham dinheiro oferecendo nada mais que conselho antiquado aos clientes (Wooldridge, 1997).

Nos estudos de Bellman (1993) o consultor deve ser um agente de mudanças, ou seja, o consultor deve ser um mediador da transição do cliente de um estado atual para outro estado desejado pelo cliente. Assim o foco nos resultados torna-se crucial na atividade do consultor.

Duas competências que merecem destaque neste quartil são capacidade de manter confidencialidade de informações e dados sobre a atividade e capacidade de desenvolver clima de confiança e credibilidade. O consultor em sua atividade tem acesso a informações detalhadas sobre o cliente e muitas vezes também tem acesso a informações privilegiadas sobre a empresa ou sobre o ramo de atuação da mesma. Portanto a questão da confidencialidade e confiança estão intimamente relacionadas, o consultor precisa ser ético em relação às informações do cliente, gerando confiança entre as partes.

5.2.3 Análise das formas de desenvolvimento de competências utilizadas pelos consultores organizacionais

Nesta seção serão apresentados os dados consolidados sobre as formas de desenvolvimento das competências utilizadas pelos consultores. Foi solicitado aos entrevistados que escolhessem um número de 0 a 10 na escala Likert que indicasse o grau de utilização da forma de desenvolvimento de competências.

Segue abaixo, na TAB. 12, o percentual do grau de concordância dos consultores sobre as formas de desenvolvimento das competências utilizadas por eles.

TABELA 12
Grau de utilização das formas de desenvolvimento de competências

FORMAS DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Experiência anterior em outras atividades e transferência extra-profissional (fora do trabalho)	4,1%	5,5%	6,8%	5,5%	4,1%	12,3%	9,6%	11,0%	16,4%	12,3%	12,3%
Treinamentos formais (cursos de longa e curta duração)	2,7%	0,0%	2,7%	1,4%	1,4%	13,7%	1,4%	5,5%	45,2%	11,0%	15,1%
Reflexão sobre a ação pós-atividade	0,0%	1,4%	0,0%	0,0%	0,0%	2,7%	1,4%	5,5%	31,5%	17,8%	39,7%
Auto-análise - Conhecimento das próprias forças e fraquezas	0,0%	1,4%	1,4%	1,4%	0,0%	4,1%	2,7%	4,1%	15,1%	23,3%	46,6%
Observação e acompanhamento com colegas mais experientes ("carregar mala")	1,4%	0,0%	1,4%	2,7%	1,4%	6,8%	2,7%	13,7%	23,3%	17,8%	28,8%
Feedback de outros pares e clientes	0,0%	1,4%	0,0%	0,0%	1,4%	9,6%	1,4%	12,3%	19,2%	23,3%	31,5%
Ser assistido por um mentor orientador/conselheiro	8,2%	1,4%	5,5%	1,4%	4,1%	17,8%	5,5%	9,6%	21,9%	15,1%	9,6%
Exercer o papel de mentor/conselheiro de outros	1,4%	0,0%	1,4%	0,0%	4,1%	8,2%	1,4%	15,1%	32,9%	19,2%	16,4%
Interação e colaboração (em grupo) - Trabalho em equipes multidisciplinares	0,0%	0,0%	1,4%	0,0%	1,4%	4,1%	4,1%	8,2%	19,2%	16,4%	45,2%
Aprendizagem informal - no trabalho baseado na prática	0,0%	1,4%	1,4%	1,4%	0,0%	2,7%	2,7%	4,1%	17,8%	27,4%	41,1%
Aprendizagem pela articulação entre teoria e prática	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,4%	2,7%	6,8%	20,5%	27,4%	41,1%
Livros e revistas especializadas	0,0%	1,4%	2,8%	1,4%	6,9%	12,5%	6,9%	12,5%	26,4%	6,9%	22,2%

Fonte: dados da pesquisa (2008)

Das 12 formas de desenvolvimento de competências citadas no instrumento de coleta, 5 (cinco) obtiveram nota 10 em mais de 35% dos respondentes: Interação e colaboração (em grupo) - Trabalho em equipes multidisciplinares, Aprendizagem informal - no trabalho baseado na prática, Aprendizagem pela articulação entre teoria e prática, Auto-análise - Conhecimento das próprias forças e fraquezas, Reflexão sobre a ação pós-atividade. A concordância sobre as formas de desenvolvimento das competências junto aos respondentes foi bem menor do que em relação às competências.

Já na TAB.13 estão demonstrados os valores mínimos, máximos, a moda, a mediana, a média e o desvio padrão das variáveis sobre formas de desenvolvimento das competências. Pode-se perceber uma variabilidade média, sendo que a menor média pertence a “Experiência anterior em outras atividades e transferência extra-profissional (fora do trabalho)” e a maior média pertence a “Aprendizagem pela articulação entre teoria e prática”.

TABELA 13

Medidas descritivas dos escores das formas de desenvolvimento de competências

FORMAS DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS	Casos	Minímo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Experiência anterior em outras atividades e transferência extra-profissional (fora do trabalho)	73	0	10	6,14	2,95
Treinamentos formais (cursos de longa e curta duração)	73	0	10	7,41	2,25
Reflexão sobre a ação pós-atividade	73	1	10	8,71	1,52
Auto-análise - Conhecimento das próprias forças e fraquezas	73	1	10	8,70	1,92
Observação e acompanhamento com colegas mais experientes (“carregar mala”)	73	0	10	7,97	2,13
Feedback de outros pares e clientes	73	1	10	8,27	1,84
Ser assistido por um mentor orientador/conselheiro	73	0	10	6,29	2,92
Exercer o papel de mentor/conselheiro de outros	73	0	10	7,74	1,95
Interação e colaboração (em grupo) - Trabalho em equipes multidisciplinares	73	2	10	8,64	1,71
Aprendizagem informal - no trabalho baseado na prática	73	1	10	8,67	1,85
Aprendizagem pela articulação entre teoria e prática	73	5	10	8,93	1,17
Livros e revistas especializadas	73	1	10	7,26	2,27

Fonte: dados da pesquisa (2008)

Para fins de análise, as formas de desenvolvimento das competências foram classificadas em três grupos: Intensamente utilizadas, Utilizadas e Menos Utilizadas, será utilizado a divisão dos quartis da média das competências, com os valores considerados em uma amostra ordenada, conforme segue abaixo:

- Menos utilizadas = Quartil inferior = é o valor que delimita os 25% menores valores da amostra ordenada.
- Utilizadas = Mediana = é o valor até ao qual se encontra 50% da amostra ordenada.
- Intensamente utilizadas = Quartil superior = valor a partir do qual se encontram 25% dos valores mais elevados da amostra ordenada.

No GRAF. 6 pode-se observar os três grupos de desenvolvimento de competências, o quartil inferior e o quartil superior delimitam respectivamente os 25% menores valores e os 25% maiores valores de uma amostra ordenada.

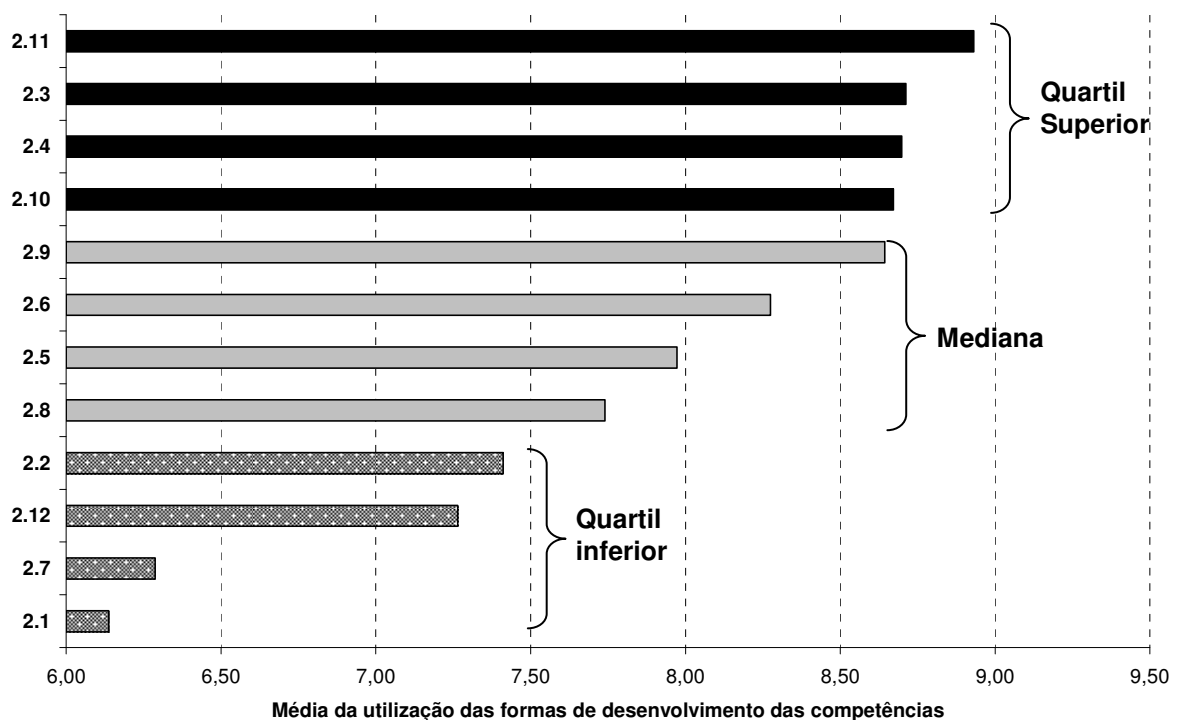


GRÁFICO 6 – Médias das formas de desenvolvimento de competências utilizadas pelos consultores

Fonte: dados da pesquisa (2008)

As formas de desenvolvimento das competências utilizadas pelos consultores que compuseram o quartil inferior são:

- 2.1 Experiência anterior em outras atividades e transferência extra-profissional (fora do trabalho)
- 2.7 Ser assistido por um mentor orientador/conselheiro
- 2.12 Livros e revistas especializadas

As formas de desenvolvimento das competências utilizadas pelos consultores que compuseram a mediana são:

- 2.2 Treinamentos formais (cursos de longa e curta duração)
- 2.8 Exercer o papel de mentor/conselheiro de outros
- 2.5 Observação e acompanhamento com colegas mais experientes (“carregar mala”)
- 2.6 *Feedback* de outros pares e clientes
- 2.9 Interação e colaboração (em grupo) - Trabalho em equipes multidisciplinares

As formas de desenvolvimento das competências utilizadas pelos consultores que compuseram o quartil superior são:

- 2.11 Aprendizagem pela articulação entre teoria e prática
- 2.3 Reflexão sobre a ação pós-atividade
- 2.4 Auto-análise - Conhecimento das próprias forças e fraquezas
- 2.10 Aprendizagem informal - no trabalho baseado na prática

A forma de desenvolvimento de competências mais utilizada pelos consultores é “Aprendizagem informal - no trabalho baseado na prática” com média 8,67 e a forma de desenvolvimento menos utilizada é “Experiência anterior em outras atividades e transferência extra-profissional (fora do trabalho)”, com média 6,14.

Análises do quartil inferior

No GRAF. 7 pode-se observar as formas de desenvolvimento de competências menos utilizadas pelos consultores, que representam 25% das menores médias. Elas estão relacionadas a aprendizagem natural e induzida (POZO, 2002) ou informal e formal segundo Dutra (2007).

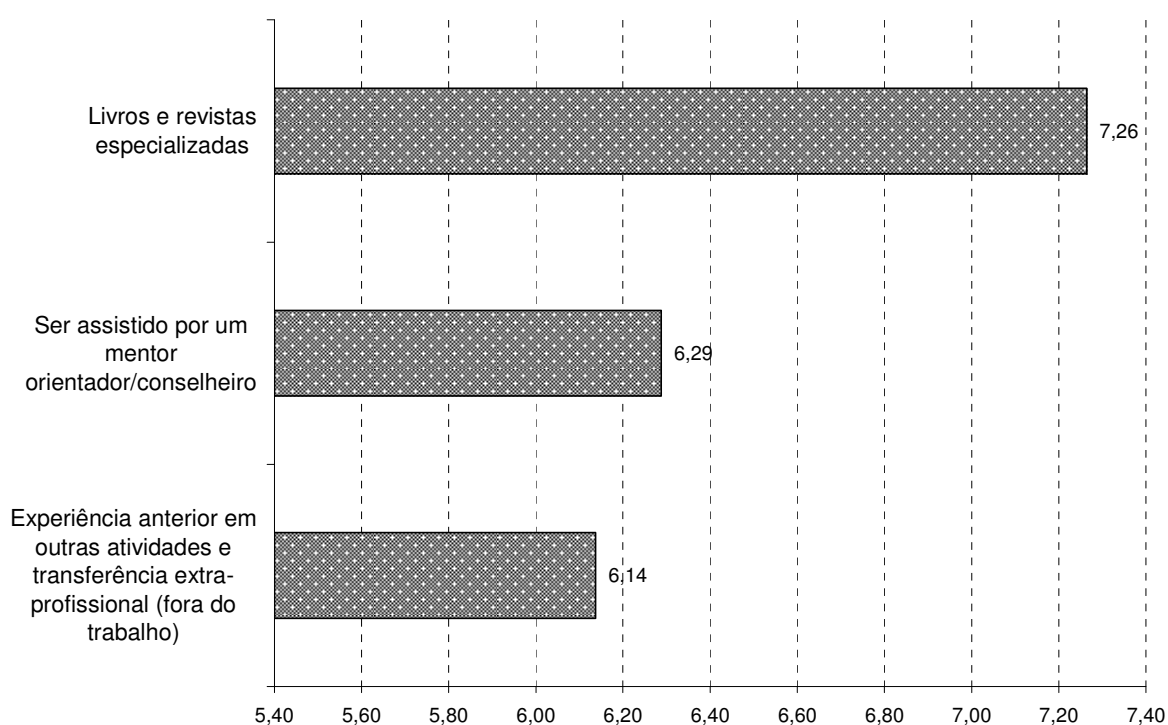


GRÁFICO 7 – Médias das formas de desenvolvimento das competências do quartil inferior

Fonte: dados da pesquisa (2008)

A forma de desenvolvimento de competências de desenvolvimento menos utilizada pelos consultores é a “Experiência anterior em outras atividades e transferência extra-profissional (fora do trabalho)” com média 6,14. De acordo com Antonello (2005) esta é uma ação que contempla transferência de aprendizagem de ocupação/cargo anterior e aprendizagem fora do trabalho: lazer, hobby, atividades, trabalho voluntário.

“Ser assistido por um mentor orientador/conselheiro” apareceu como a segunda forma de desenvolvimento menos utilizada pelos consultores, isto possivelmente ocorre por exigir um processo formal de orientação. Muitas vezes os consultores recebem orientação de outros mais experientes, mas isto deve ocorrer na maioria

das vezes de maneira informal e por isso não é entendida por muitos como uma das formas de desenvolvimento mais utilizadas.

Já a forma de desenvolvimento “Livros e revistas especializadas” surpreendeu como um resultado com baixa média, pois existem artigos e estudos sobre consultoria no Brasil. Além disso existem periódicos especializados em consultoria, na língua inglesa principalmente, que tratam do assunto com muitos *cases* que são uma boa fonte de pesquisa e entendimento do funcionamento dos processos organizacionais. Mas ao mesmo tempo a barreira da língua pode ser uma dificuldade de utilização desta forma de desenvolvimento.

De acordo com a tipologia apresentada por Le Boterf (2003), as formas de desenvolvimento das competências menos utilizadas pelos consultores organizacionais têm exemplos que podem ser correlacionados aos 3 tipos de oportunidades de aprendizagem:

- Tipo 1: Situações cuja a finalidade principal é uma finalidade de formação: “Livros e revistas especializadas”;
- Tipo 2: situações criadas para serem formativas, mas que não correspondem a situações habituais de formação: “Ser assistido por um mentor orientador/conselheiro” e;
- Tipo 3: situações que podem se tornar oportunidades de desenvolvimento: “Experiência anterior em outras atividades e transferência extra-profissional (fora do trabalho)”.

Análises do quartil superior

No GRAF. 8 pode-se observar as formas de desenvolvimento de competências mais utilizadas pelos consultores, que representam 25% das maiores médias. Elas estão relacionadas à aprendizagem natural (POZO, 2002) ou informal segundo Dutra (2007).

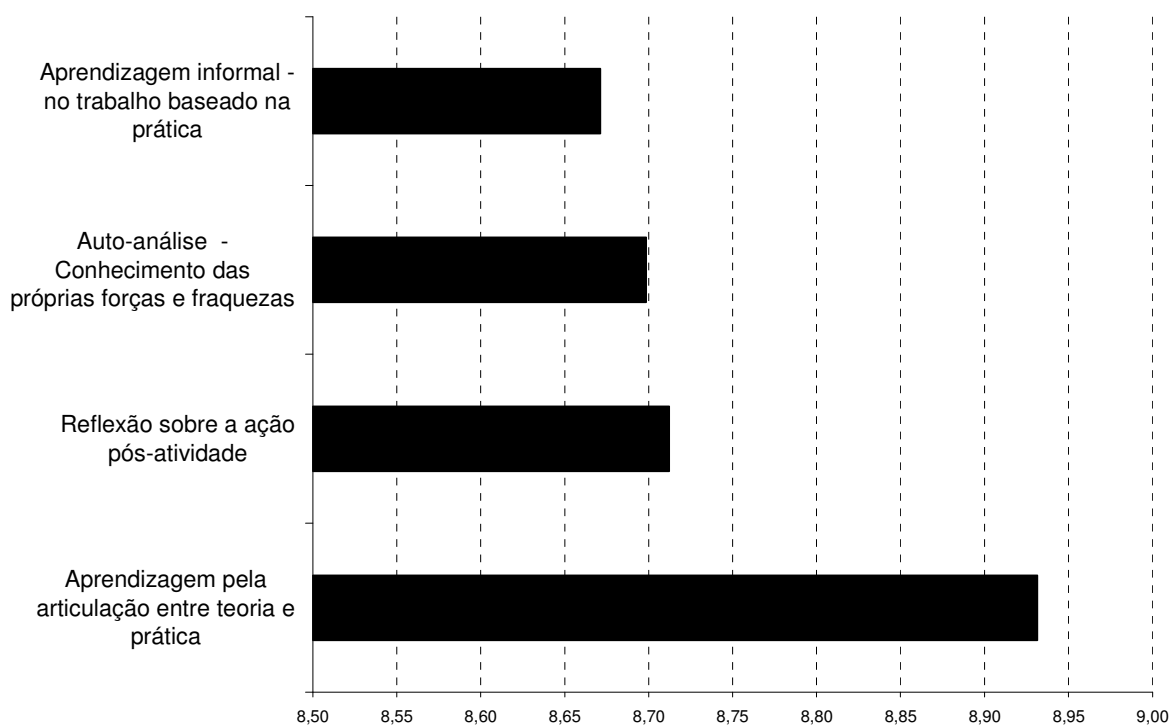


GRÁFICO 8 – Médias das formas de desenvolvimento das competências do quartil superior

Fonte: dados da pesquisa (2008)

Estas formas de desenvolvimento mais utilizadas pelos consultores estão em consonância com os estudos de Kolb (1971) apud Bittencourt (2001) que apresenta o ciclo de aprendizagem vivencial, onde é enfatizado que através da experiência e da reflexão o indivíduo desenvolve a aprendizagem e forma a competência (VER FIG. 4).

De acordo com as formas de desenvolvimento de competências mais utilizadas pelos consultores, a experiência é muito valorizada e contribui para o desenvolvimento das competências. Mas o conhecimento teórico é essencial para o bom desempenho do consultor, visto que a forma mais utilizada é a “Aprendizagem pela articulação entre teoria e prática”.

5.2.4 Cruzamentos entre os gêneros

Procurando atender a todos os objetivos da pesquisa, serão apresentados a seguir os resultados de cruzamentos das competências e das formas de desenvolvimento das competências com a variável gênero.

A mulher tem se consolidado em todas as áreas no mercado de trabalho e nesta pesquisa representou 42% dos respondentes. A percepção entre os gêneros pode indicar algum ponto para pesquisas posteriores, bem como contribuir para o entendimento da atividade.

Para fins de análise, serão comparadas as respostas do gênero feminino e masculino dentro do quartil superior e inferior. A TAB.14 apresenta a percepção dos gêneros no quartil superior para as competências.

TABELA 14

Comparativo das médias das competências requeridas pelo mercado do quartil superior entre os gêneros

	Casos	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
FEMININO					
Capacidade de gerar resultados efetivos (foco nos resultados)	31	8	10	9,45	0,81
Capacidade de ouvir eficazmente	31	5	10	9,35	1,20
Capacidade de comunicação com todos os níveis da organização	31	5	10	9,16	1,37
Capacidade de manter confidencialidade de informações e dados sobre a atividade	31	5	10	9,16	1,39
Capacidade de desenvolver clima de confiança e credibilidade	31	1	10	9,13	1,71
MASCULINO					
Capacidade de gerar resultados efetivos (foco nos resultados)	42	6	10	9,64	0,96
Capacidade de desenvolver clima de confiança e credibilidade	42	3	10	9,40	1,27
Capacidade de manter confidencialidade de informações e dados sobre a atividade	42	4	10	9,36	1,41
Capacidade de relacionamento interpessoal	42	6	10	9,19	1,09
Capacidade de busca, análise e síntese de informações	42	7	10	9,17	0,93

Fonte: dados da pesquisa (2008)

As competências fortemente requeridas para o gênero feminino são predominantemente relacionais. Já para o gênero masculino são predominantemente técnico-relacionais.

Pode-se perceber que quanto a percepção dos gêneros quanto à competência fortemente requerida pelo mercado é comum: "Capacidade de gerar resultados

efetivos (foco nos resultados)”. Isto demonstra que ambos os gêneros entendem da mesma forma as exigências do mercado.

Apenas duas outras competências ficaram no mesmo quartil para ambos os gêneros: “Capacidade de manter confidencialidade de informações e dados sobre a atividade” e “Capacidade de desenvolver clima de confiança e credibilidade”.

É interessante notar que os resultados do gênero feminino indicam as competências “Capacidade de ouvir eficazmente” e “Capacidade de comunicação com todos os níveis da organização” como as duas mais requeridas após a “Capacidade de gerar resultados efetivos”, que são competências relacionadas ao “saber ser” dos estudos de Le Boterf (2003) sobre a competência dos profissionais. O gênero masculino também indica duas competências relacionadas ao “saber ser”, são elas: “Capacidade de desenvolver clima de confiança e credibilidade” e “Capacidade de manter confidencialidade de informações e dados sobre a atividade”.

Existe uma concordância entre os gêneros sobre a necessidade das competências relacionais serem um ponto forte do consultor em suas atividades.

Os resultados do quartil inferior estão demonstrados na TAB.15, com a comparação entre os gêneros.

TABELA 15

Comparativo das médias das competências requeridas pelo mercado do quartil inferior entre os gêneros

	Casos	Minimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
FEMININO					
Capacidade de fazer perguntas pertinentes	31	1	10	8,10	2,29
Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias	31	1	10	8,06	2,29
Visão de mundo ampla e global	31	1	10	8,00	2,21
Capacidade para reconhecer erros e admitir falhas	31	1	10	7,74	2,25
Capacidade de elaborar cenários	31	1	10	7,71	2,71
MASCULINO					
Capacidade de planejar escopos e recursos necessários para a realização da atividade de	42	4	10	8,48	1,73
Capacidade de liderança	42	3	10	8,40	1,56
Capacidade de elaborar cenários	42	5	10	8,19	1,61
Visão de mundo ampla e global	42	4	10	8,10	1,75
Capacidade para reconhecer erros e admitir falhas	42	3	10	8,00	1,89

Fonte: dados da pesquisa (2008)

Não houve concordância entre os gêneros sobre a competência menos requerida, já que o resultado do gênero feminino apontou a competência “Capacidade de elaborar cenários” e o gênero masculino indicou a competência “Capacidade para reconhecer erros e admitir falhas”.

Apesar desta diferença, ambos os gêneros indicaram três competências como aquelas que são menos requeridas, considerando uma divergência quanto a ordem de importância das mesmas, são elas: “Visão de mundo ampla e global”, “Capacidade para reconhecer erros e admitir falhas” e “Capacidade de elaborar cenários”.

A TAB.16 apresenta a percepção dos gêneros no quartil superior para as formas de desenvolvimento das competências.

TABELA 16

Comparativo das médias das formas de desenvolvimento de competências utilizadas pelos consultores do quartil superior entre os gêneros

	Casos	Minímo	Máximo	Média	Desvio Padrão
FEMININO					
Aprendizagem pela articulação entre teoria e prática	31	5	10	8,97	1,20
Aprendizagem informal - no trabalho baseado na prática	31	1	10	8,77	2,04
Interação e colaboração (em grupo) - Trabalho em equipes multidisciplinares	31	4	10	8,58	1,65
MASCULINO					
Auto-análise - Conhecimento das próprias forças e fraquezas	42	5	10	8,95	1,38
Aprendizagem pela articulação entre teoria e prática	42	6	10	8,90	1,16
Reflexão sobre a ação pós-atividade	42	5	10	8,88	1,19

Fonte: dados da pesquisa (2008)

Os resultados indicam concordância entre os gêneros apenas na opção aprendizagem pela articulação entre teoria e prática, que no resultado total foi a forma de desenvolvimento com maior média, conforme apresentado anteriormente.

É interessante destacar que enquanto o gênero feminino destacou Interação e colaboração (em grupo) - Trabalho em equipes multidisciplinares, o gênero masculino destacou Reflexão sobre a ação pós-atividade. Existe uma diferença entre estas duas formas de desenvolvimento, que envolve o momento da aprendizagem, no primeiro a aprendizagem é no momento da ação e no segundo é após a ação.

A TAB.17 apresenta a percepção dos gêneros no quartil inferior para as formas de desenvolvimento das competências.

TABELA 17

Comparativo das médias das formas de desenvolvimento de competências utilizadas pelos consultores do quartil inferior entre os gêneros

	Casos	Minímo	Máximo	Média	Desvio Padrão
FEMININO					
Ser assistido por um mentor orientador/conselheiro	31	0	10	6,65	2,88
Livros e revistas especializadas	31	1	10	6,55	2,75
Experiência anterior em outras atividades e transferência extra-profissional (fora do trabalho)	31	1	10	5,87	3,05
MASCULINO					
Treinamentos formais (cursos de longa e curta duração)	42	0	10	7,29	2,27
Experiência anterior em outras atividades e transferência extra-profissional (fora do trabalho)	42	0	10	6,33	2,89
Ser assistido por um mentor orientador/conselheiro	42	0	10	6,02	2,96

Fonte: dados da pesquisa (2008)

Os resultados do quartil inferior são um pouco mais convergentes e existe concordância em duas formas de desenvolvimento menos utilizadas por ambos os gêneros, são elas: “Ser assistido por um mentor orientador/conselheiro” e “Experiência anterior em outras atividades e transferência extra-profissional (fora do trabalho)”.

Finalizada a apresentação e discussão dos resultados, apresenta-se a seguir uma síntese dos achados da pesquisa, bem como as conclusões do trabalho.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, são apresentadas as principais conclusões e percepções sobre este trabalho, tendo por fundamentação os resultados nas análises das diversas variáveis investigadas, bem como fazer recomendações que poderão aprimorar novos trabalhos relativos aos temas deste estudo (competências e desenvolvimento de competências).

O tema abordado justificou-se pelo grande crescimento das empresas de consultoria no Brasil, causado principalmente, pelo impacto de mudanças econômicas relevantes, como globalização e desregulamentação dos mercados. O negócio ganhou notoriedade e destaque no mundo corporativo e acadêmico, despertando interesse para a realização desta pesquisa, o fato de existir uma carência de pesquisas sobre competências individuais destes profissionais e como eles desenvolvem as mesmas também estimulou o interesse.

Este estudo teve como objetivo principal identificar quais são as competências requeridas pelo mercado de trabalho dos consultores organizacionais de Belo Horizonte e quais as formas de desenvolvimento de competências utilizadas por eles, sob a ótica dos consultores organizacionais.

Foi necessária a elaboração de um referencial teórico baseado em competências e formas de desenvolvimento de competências que apresentasse um embasamento para a pesquisa e oferecesse suporte à metodologia utilizada. O estudo caracteriza-se como exploratório e descritivo, com duas etapas de coleta de dados.

Através da utilização da técnica de grupo de foco, os dois primeiros objetivos específicos da pesquisa foram concluídos com sucesso, identificando as variáveis de análise relativas às competências do consultor organizacional e às formas de desenvolvimento das competências

O grupo de foco foi realizado com 10 (dez) consultores que contribuíram com discussões sobre os temas para a construção do questionário da segunda etapa da pesquisa, visto que a profissão de consultor organizacional não é regulamentada e devido a isso, não foi possível elencar as competências do profissional de

consultoria, bem como não foram encontrados estudos sobre as principais formas de desenvolvimento das competências utilizadas por eles.

Por meio dos questionários foi possível estabelecer um “rol” de competências consideradas fortemente requeridas pelo mercado aos consultores: Capacidade de gerar resultados efetivos (foco nos resultados); Capacidade de desenvolver clima de confiança e credibilidade; Capacidade de manter confidencialidade de informações e dados sobre a atividade; Capacidade de ouvir eficazmente; Capacidade de busca, análise e síntese de informações; Capacidade de relacionamento interpessoal.

Os resultados da pesquisa apontam que as competências mais requeridas pelo mercado aos consultores estão intimamente ligadas ao saber ser e saber fazer, dos estudos de Le Boterf (2003) sobre a competência dos profissionais. A atividade do consultor requer múltiplos saberes que constroem o resultado de seu trabalho. A organização que contrata o serviço de um consultor ou de uma empresa de consultoria espera “foco em resultados” para que o objetivo do trabalho seja cumprido, “bom relacionamento interpessoal” para vencer barreiras invisíveis e assim para as demais competências do quartil superior.

Já em relação às competências menos requeridas percebe-se que as competências identificadas pelos sujeitos da pesquisa fazem muito sentido visto que o consultor que se intitula como alguém apto a aconselhar outras pessoas não pode manifestar, por exemplo, “capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades”, não se espera de um consultor que ele apresente incerteza e ambiguidades. Isto seria uma incoerência com o objetivo do seu trabalho. A “capacidade de reconhecer erros e admitir falhas também não surpreendeu nos resultados, uma vez que, o consultor muitas vezes é visto pelas organizações como aquele que tem o conhecimento e as habilidades necessárias para não errar. Existe uma relação de confiança muito forte entre o consultor e a empresa-cliente, pois é desta confiança que nasce a maioria das demandas para os consultores.

Com relação às formas de desenvolvimento de competências fortemente utilizadas pelos consultores, esta pesquisa identificou que são: Aprendizagem informal - no trabalho baseado na prática; Auto-análise - Conhecimento das próprias forças e fraquezas; Reflexão sobre a ação pós-atividade e Aprendizagem pela articulação

entre teoria. A preferência por métodos de desenvolvimentos informais em vez de desenvolvimento formal ressalta a importância do autodesenvolvimento, dos desafios assumidos no dia-a-dia das atividades de consultoria.

Os resultados referentes às formas de desenvolvimento informais permitem inferir que no dia-a-dia dos consultores ocorre muita troca de experiência por meio de conversas e discussões, promovendo compartilhamento de informações durante as atividades e reuniões de trabalho. Antes de iniciar um projeto em um cliente, um bom consultor deve dedicar algum tempo no planejamento do trabalho, isto envolve discussões e reuniões com a equipe. O objetivo deste planejamento é delinear as principais atividades e como elas serão realizadas. Isso evita que variáveis não previstas possam mudar os rumos do projeto, contribuindo para manter o foco no resultado.

As variáveis competências e formas de desenvolvimento das competências foram analisadas também através de um cruzamento com o gênero para uma possível identificação de diferenças entre homens e mulheres, mas estas diferenças não foram muito significativas. Na maioria das análises houve convergência de opiniões. Vale ressaltar que, em relação às formas de desenvolvimento das competências, o gênero feminino valoriza muito as formas relacionais, já os resultados do gênero masculino valorizam o desenvolvimento individual, introspectivo, reflexivo.

Uma limitação deste trabalho foi a dificuldade de identificar a população de consultores da cidade de Belo Horizonte, pela inexistência de um órgão regulador, é impossível estimar quantos profissionais existem atuando neste mercado. Assim as conclusões da pesquisa não podem ser generalizadas.

Sugerem-se novas pesquisas, também com foco na área de consultoria, tais como:

- Na área educacional, aprofundar nas questões dos conhecimentos necessários ao consultor que possam auxiliar na construção de cursos específicos para os profissionais de consultoria;
- Dentro das organizações do ramo da consultoria, analisar a lacuna existente entre as competências requeridas pelo mercado e as existentes no seu quadro de profissionais;

- Na área acadêmica, identificar como é construída a carreira de consultor e quais as dificuldades os consultores enfrentam nesta carreira;
- Extrapolar a pesquisa para outros estados como São Paulo que é o estado que possui a maioria das sedes de grandes empresas de consultoria;
- Identificar as competências por tipo de consultoria, visto que existem diversos ramos de atuação e também identificar as competências requeridas em cada etapa da atividade de consultoria, como diagnóstico, planejamento, execução e acompanhamento.

Visto que a pesquisadora deste trabalho atua no ramo de consultoria a aproximadamente 6 anos em uma grande empresa de consultoria de Belo Horizonte, o trabalho contribuiu para enriquecer os conhecimentos sobre o ramo, ratificar a importância de desenvolvimento de algumas competências que o mercado têm requerido.

O grande diferencial de um bom consultor é a capacidade de conseguir com que o cliente exponha todas as oportunidades de melhoria de forma clara para que o auxílio do consultor seja realmente eficiente. Competências como capacidade de relacionamento interpessoal e capacidade de ouvir eficazmente, que foram elencadas como fortemente requeridas são realmente essências para que este objetivo seja atingido dia-a-dia

Já em relação às formas de desenvolvimento de competências, o estudo despertou para a necessidade de intensificar a atenção nas oportunidades de desenvolvimento de competências como a participação em reuniões e discussões com outros consultores mais experientes.

Finalmente, acredita-se que a relevância maior desta pesquisa está na tentativa de estabelecer um estudo de exploração inicial das competências requeridas pelo mercado e as formas de desenvolvimento de competências utilizadas pelos consultores, fornecendo caminhos para aqueles que desejam ingressar na profissão, bem como abrir caminhos para estudos posteriores.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G.; BORGES-ANDRADE, J. Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In: ZANELLI, J.C. BORGES-ANDRADE, J. BASTOS, A.V.B. (Org). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 237-255.

ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Org). *Os novos horizontes da gestão: Aprendizagem Organizacional e Competências*. Porto Alegre: Bookman, 2004. p. 12-33.

ARGYRIS, C; SCHÖN, D. *Theory in practice: increasing professional effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass, 1974. 224 p.

ARRUDA, M. C. C.. *Qualificação versus competência*. Rio de Janeiro. Del Boletín Técnico del SENAC, v.26, n.2, mai/ago. 2000. 16 p. Disponível em:<http://www.oei.es/etp/cualificacion_versus_competencia_calmon_arruda.pdf> Acessado em: 12 mai. 2008.

AZEVEDO, P. S.; VAL, R. S.; MATTAR, S. *Manual de procedimentos de consultoria de micro e pequenas empresas*. Goiânia: SEBRAE, 1999.

BARATO, J. N. *Competências essenciais e avaliação do ensino universitário*. Brasília: Universidade de Brasília, 1998.

BARCUS, Sam & WILKINSON, Joseph. *Handbook of Management Consulting Services*. 2 nd Ed. New York: McGraw-Hill, 1995. 768 p.

BELLMAN, Geoffrey M., *A Vocação de Consultor: A Integridade, Responsabilidade e a Espiritualidade como Fatores que definem a Vocação de um Consultor – “Muitos os chamados, poucos os contratados”* – São Paulo: Makron Books, 1993. 218 p.

BITENCOURT, C. C. *A gestão de competências gerenciais – a contribuição da aprendizagem organizacional*. 2001. 320f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

BLOCK, P. *Consultoria: o desafio da liberdade*. São Paulo: Makron Books, 1991. 278 p.

BOYATZIZ, R. E. *The competent manager: a model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons, 1982. Disponível em: <<http://books.google.com/books>> Acessado em 21 mai. 2008.

BRANDÃO, H. P., GUIMARÃES, T. A. *Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?* Revista de Administração de Empresas. v. 41, n.1, p.8-15, jan/mar, 2001.

BRETAS PEREIRA, M. J. L. *Na cova dos Leões*. O consultor como facilitador do processo decisório. São Paulo: Makron Books, 2002. 192 p.

CALDAS, M. P. *Toward a more comprehensive model of managerial innovation diffusion: why consultants are not the only ones to blame*. Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Cincinnati (EUA), 1996.

CAMPOS, V. F. *Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia*. Belo Horizonte: Editora de desenvolvimento gerencial, 2002. 266 p.

CANBACK, Staffan. *The logic of Management Consulting – part one*. Journal of Management Consulting. [S.1]: vol. 10, nº2, p.3-11 Nov, 1998. Proquest ABI/ Inform Global Jun/2004.

CANÇADO, Vera L.; SARSUR, Amyra M.; FERNANDES, Maria E. R.; STEUER, R. S. *Desafio da gestão de pessoas em organizações em rede*. Revista Gestão & Tecnologia, Fundação Pedro Leopoldo, 2004.

CARDOSO, R. L. *Competências do Contador*. Um estudo empírico. 2006. 169 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Departamento de contabilidade e Atuária – Universidade de São Paulo, 2006.

CATTANI, Antonio (Org.). *Dicionário crítico sobre trabalho e tecnologia*. 4. ed. Re. Ampl. Petrópolis: Vozes; porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2002.

COGET, Xavier. *Les Cabinets de Conseil en management: origenes et funciones*. Paris, Septembre de 1999, 146 p. Tese de Doutorado da EHEES- França.

COLLIS Jill, HUSSEY, Roger. *Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 349 p.

CORIAT, Benjamin. *El taller y el robot: ensayos sobre el fordismo y la producción en masa en la era de la electrónica*. Madrid: Siglo Veintiuno, 1992. 266 p.

CRONBACH, L. J. *Coefficient alpha and the internal structure of the tests*. *Psychometrika*, 16, 1951. p. 297-334

DENZIN, N. K. *The research Act: a Theoretical Introduction to sociological Methods*, Chicago: Aldine. 1970.

DONADONE, Júlio César. *O mercado internacional de consultorias nas últimas décadas: crescimento, diversificação e formas de disputa*. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 1-15, abr./jun. 2003.

_____. *“Os hunos já chegaram!”: dinâmica organizacional, difusão de conceitos gerenciais e a atuação das consultorias*. 2001 144 p. Tese (Doutorado) – Departamento de Engenharia de Produção, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2001.

DRUCKER, P. F. *Why Management Consultants?* In *The Evolving Science of Management*, edited by Z. Melvin and R. G. Greenwood. New York: AMACOM. 1979.

DUCCI, M. A. *El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional*. In: *Oficina Internacional Del Trabajo. Formación basada em competencia laboral: situación actual y perspectivas*. OIT, p. 15-26. Genebra, 1996.

DURAND, T. *Forms of Incompetence*. Proceedings Fourth International Conference on Competence -Based Management. Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

_____. *L'alchimie de La competence*. *Revue Française de Gestion*, Paris. vol. 32, num. 160; jan. 2006 261 p.

DUTRA, J. S. *Competências e Instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. 1 ed. 4 reimpr. São Paulo: Atlas, 2007. 208 p.

EASTERBY-SMITH, M., THORPE, R.; LOWE, A. *Management Research: An Introduction*, London: Sage. 1991.

ENRIQUEZ, Eugene *O indivíduo preso à armadilha estratégica*. Revista de Administração de empresas, São Paulo, v.37, n.1, p.18-29, jan/mar. 1997.

FERNANDES, Bruno H. R. *Competências e performance organizacional: um estudo empírico*. 2004. 249 f. Tese (Doutorado em Administração) Faculdade de Economia, administração e contabilidade – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004

FERRETTI, C. *Formação profissional e reforma do ensino técnico no Brasil: anos 90*. Educação e Sociedade. Campinas, v.18, n.59, p.225-69, agosto, 1997.

FLEURY, A.; FLEURY, Maria Tereza L. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 2 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2001. 160p.

FRIGOTTO, G. *Educação e a crise do capitalismo real*. São Paulo: Cortez, 1995. 231p.

GREINER, Larry E. & METZGER, Robert D. *Consulting to Management*. Prentice Hall PTR (September 1982). 616 p.

HAIR, Joseph F. Jr.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L.; BLACK, Willian C. *Multivariate data analysis*. New York: Pretice Hall, 1998.

HILL, Manuela Magalhães. & HILL, Andrew. *Investigação por questionário*. 2 ed. Lisboa: Silabo, 2002. 381 p.

HIRATA, Helena (Org.). *Sobre o "modelo" japonês*. São Paulo: EDUSP, 1993. 312 p.

HIRATA, H. *Da polarização das qualificações ao modelo da competência*. In: Ferret, C. et al. *Novas tecnologias, trabalho e educação*. Vozes. São Paulo, 1994. 220 p.

HOLTZ, Herman. *Como ser um consultor independente de sucesso*. Rio de Janeiro: Ediouro, 1997. 384 p.

ISAMBERT-JAMATI, V. *O Apelo à Noção de Competência na Revista L'Orientation Scolaire et Professionnelle*. Em: F. Ropé & L. Tanguy (org.) *Saberes e Competências: O Uso de Tais Noções na Escola e na Empresa*. Campinas: Papirus, pp. 103-133, 1997.

JARVIS, P. *Meaningful and meaningless experience: toward an analysis of learning from life*. *Adult Education Quarterly*, v.37, n.3, p.164-172, Spring, 1987.

KILIMNIK, Z. M., SANT'ANNA, A. S. LUZ, T. R. *Estará a crescente demanda por novas competências sendo devidamente sustentada por uma modernidade de políticas e práticas de gestão*. In ENANPAD – Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2003.

KIPPING, M. *Trapped in the Wave: the evolution of management consultancies*. In: CLARK, T. e FINCHAM, R. (eds.) *Critical consulting: new perspectives on the management advice industry*, Oxford: Blackwell Business, 2002.

KOLB, D. *Individual Learning Styles and the learning process*. Working paper, no 535-71. MIT Sloan School, 1971.

LAKATOS, Eva Maria. & MARCONI, Marina de Andrade. *Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas; amostragens e técnicas de pesquisa; elaboração, análise e interpretação de dados*. São Paulo. Ed. Atlas, 1982. 289 p.

LE BOTERF, G. *De La compétence: essai sur un attracteur étrange*. Paris: Les Éditions d'Organisation, 1995.

_____. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. 3. ed. Tradução de Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. Porto Alegre: Bookman, 2003. Título original: *Compétence et navigation professionnelle*. 278 p.

LUCIA, A. LEPSINGER R. *The art and science of competence models: pinpointing critical success factors in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Pfeiffer, 1999.

LUZ, Talita R. *Telemar-Minas: competências que marcam a diferença*. 2001. 307f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.

MAIOR, Roberia C. S. *As pessoas e suas competências no desenvolvimento das organizações*. 2006. In: SEBRAE – Biblioteca online. Disponível em <<http://www.biblioteca.sebrae.com.br>>. Acesso em: 5 maio 2008.

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman, 2001. 720 p.

MALVEZZI, Sigmar. *Habilidades e avaliação de executivos*. Revista de Administração de Empresas. RAE 1991, vol. 31, n. 3, p.84-91 Acessado em 21/09/2008 <http://www.rae.com.br/rae>.

MANCIA, Lídia. Os desafios do modelo de consultoria interna em recursos humanos. In: BITENCOURT, Cláudia (org.). *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman, 2004. p. 145-159.

MANFREDI, Silvia Maria. *As metamorfoses da qualificação: três décadas de um conceito*. In: Encontro Anual das ANPOCS, 23, Caxambu, 1999.

_____. *Trabalho, qualificação e competência profissional - das dimensões conceituais e políticas*. Educ. Soc. Campinas, v. 19, n. 64, 1999. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.php> . Acesso em: 21 set.2008.

MARQUARDT, M. J.; ENGEL, D.W. *Global human resource development*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1993. 288p.

MATTAR, Fauze N. *Pesquisa de Marketing*. 3 ed. São Paulo, Atlas, 1996. 276 p.

MATTOS, Pedro L. C. L de. A linguagem da consultoria organizacional: trilhas metodológicas para pesquisa. XXVII Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD), 2003, Atibaia. Anais eletrônico. Atibaia: ANPAD, 2003.

_____. *A entrevista não estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise*. Revista de Administração Pública – RAP, n. 4, 2005.

MCKENNA, Christopher. *The origins of modern management consulting*. *Business and Economic History*. Williamsburg: vol. 24, n 1, 51-59, Fall 1995. Proquest ABI/Inform Global Jun/2004.

MCCLELLAND, D.C. *Testing for Competence rather than Intelligence*. American Psychologist. 28, 1-4. Washington, D.C, 1973.

MCLAGAN, P. A. *La Nueva generación de competencias*. Training and Development Digest, 1998.

MERTENS, L. *Competência laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Ginebra:OIT, 1997. 133 p. Acessado em 02/6/2008 http://www.oei.es/etp/competencia_laboral_sistemas_modelos_mertens.pdf

MINAYO, Maria Cecília de Souza. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 23ª ed.. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004. 80 p.

MORGAN, David. L. *Focus groups as qualitative research*. Newbury Park : Sage, 1988. 85p.

MOURA, Guilherme L. *Relações de conhecimento consultor organizacional – cliente à luz da Biologia do Conhecer: uma reinterpretação para desfazer mal-entendidos correntes*. 2005. 135 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências sociais Aplicadas, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2005.

OLIVEIRA, Eduardo Sampaio de. *Crêterios de decisão relevantes na escolha e contratação de serviços de consultoria de gestão: a perspectiva dos clientes*. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo. Programa de Pós-graduação em Administração, 2005, 213 p.

PATTON, Michael Quinn. *Qualitative evaluation and research methods*. 2.ed. Newbury Park : Sage, 1990.

PARRY, S. B. *The quest for competences*. Training. New York. NY, v.33 n.7, p. 48-56, July 1996.

PEREIRA, Maria Isabel; FERREIRA, Ademir Antonio; REIS, Ana Carla Fonseca. *Gestão Empresarial: De Taylor aos nossos dias*. 1 Ed. São Paulo: Pioneira, 2001.

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

PETERSON, JIM & SMITH, ROLAND. *O Guia de Bolso do 5S*. Productivity Press, 1998, 64 p.

PIORE, Michael e SABEL, Charles. F. *The Second Industrial Divide: Possibility for Prosperity*. Basic Books, Inc. Publishers, New York, 1984. 354 p.

POCHMANN, Márcio. *O Emprego na Globalização: a Nova Divisão Internacional do Trabalho e os Caminhos que o Brasil Escolheu*. 1.ed. São Paulo: Boitempo Editorial, 2001. 148 p.

POZO, J. I. *Aprendizes e mestres: a nova cultura da aprendizagem*. Porto Alegre: Artmed. 2002. 296p.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. *The core competence of the corporation*. Harvard Business Review, p. 79-91, May/June 1990.

RASIEL, Ethan M. *O jeito Mckinsey de ser*. São Paulo: Mkron Books, 2000. 153p.

RAMOS, Marise N. *A pedagogia das competências: autonomia ou adaptação?* 1 ed. São Paulo: Cortez, 2001. 320 p.

REBOUÇAS DE OLIVEIRA, Djalma de Pinho *Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologias, práticas*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004. 209 p.

ROESCH, S. M. *Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999. 301p.

ROBBINS, Stephen P. *Administração – mudanças e perspectivas*. São Paulo: Ed. Saraiva, 2000. 525 p.

ROPÉ, F; TANGUY, L. *Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa*. Campinas: Papyrus, 1997. 208 p.

RUAS, Roberto *Gestão por competências: uma contribuição às estratégias das organizações*. In: RUAS, R. et al (Org.) *Aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005. 222 p.

SANT'ANNA, Anderson S. *Competências Individuais Requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de administração*. 2002. 366 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2002.

SARSUR, Amyra Moyzes. *Gestão por competências: a percepção de ganho social do trabalhador*. 2007. 262 f Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

SCHEIN, Edgar H. *Consultoria de procedimentos*. São Paulo: Edgard Blucher, 1972. 155p.

SPARROW, P.R. & BOGNANNO, M. Competency Requirement Forecasting: Issues for International Selection and Assessment. In: C. Mabey & P. Iles (org.) *Managing Learning*. London: Routledge, pp. 57-69, 1994.

STEFFEN, I. *Modelos e competência profissional*. (s.l mimeograf), 1999.

SWIERINGA, J; WIERDSMA, A. *La organización que aprende*. Wilmington: Addison-Wesley, 1995.

STROOBANTS, Marcelle. *A visibilidade das competências*. En: ROPÉ, Françoise; TANGUY, Lucie. *Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa*. Campinas: Papirus, 1997. p. 1435.

TAYLOR, F.W. *Princípios de Administração Científica*. São Paulo: Atlas, 1970. 109 p.

TREMBLAY, Michael; SIRE, Bruno. *Rémunérer les compétences plutôt que l'activité?* *Revue Française de Gestion*, Paris, n.126 p.129-139, nov./dez.1999.

TOMASI, Antônio de P. N. *Qualificação ou competência?* *Revista Educação e Tecnologia*, Belo Horizonte, v. 7 n.1, pag. 51-60 , jan./jun 2002. Acessado em 31/03/2008 <http://www2.cefetmg.br/dppg/revista/arqRev/revistan7v1-artigo7.pdf>

VERGARA, S.C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2007. 96 p.

WOOD Jr., CALDAS, Miguel P. *Rindo do que? Como consultores reagem ao humor crítico e à ironia sobre sua profissão*. Revista Organização & Sociedade, Salvador, v.12, n. 34. p. 83-101, 2005.

WOOD Jr., Thomaz. *Gurus, curandeiros e modismos gerenciais: gestão empresarial mais leve que o ar*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 123 p.

_____. Mudança organizacional e transformação da função recursos humanos. In: WOOD JR., Thomaz (Coord.). *Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração*. São Paulo: Atlas, 1995. 260 p.

WOOD Jr., Thomaz; PAES de PAULA, Ana P. Empresas de consultoria: um estudo múltiplo de casos. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, 28, 2004. Anais eletrônicos. Curitiba: ANPAD, 2004.

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

ZARIFIAN, P. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001. 198 p.

ZARIFIAN, P. *O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas*. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2003. 192 p.

<http://www.iso.org/iso/home.htm> acessado em 21/09/2008.

RELAÇÃO DE APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro para conduzir o grupo de foco.....	123
APÊNDICE B – Caracterização dos participantes do grupo de foco.....	124
APÊNDICE C– Questionário.....	126

APÊNDICE A - ROTEIRO PARA CONDUZIR O GRUPO DE FOCO

1) Atividades Iniciais

- 1.1 Apresentação do moderador contratado para conduzir o grupo focal;
- 1.2 Solicitação de autorização para gravar as entrevistas (som e vídeo)
- 1.3 Distribuição do questionário com questões sobre as características do grupo focal (sexo, idade, formação e etc.)

2) Discussão sobre as competências dos consultores organizacionais

- 2.1 Como vocês entendem o trabalho de consultoria? Como vocês definem a profissão de consultor organizacional em gestão empresarial? Como está o mercado de trabalho hoje?
- 2.2 Como vocês se tornaram consultores organizacionais?
- 2.3 O que vocês entendem por competência?
- 2.4 Quais as competências individuais têm sido requeridas pelo mercado de trabalho que vocês consideram essenciais para a atividade? (deixar a discussão livre, porém é necessário explorar a questão dos conhecimentos, habilidades e atitudes e se necessário lançar exemplos de competências como: capacidade de ouvir, capacidade de trabalhar em equipes, entre outros)

3) Discussão sobre as formas de desenvolvimento das competências pelos consultores

- 3.1 Como vocês desenvolvem essas competências? Existem cursos para a formação de consultores? O que, em linhas gerais, vocês tem feito para desenvolver estas competências?
- 3.2 Quais são os processos formais ou informais de desenvolvimento de competências vocês mais utilizam? (por exemplo: leitura e pesquisa individual, seminários, cursos de curta duração, cursos de longa duração, aprendizagem na prática, instruções do líder direto, troca de experiências com pares)

APÊNDICE B – CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES DO GRUPO DE FOCO

SEÇÃO 1: DADOS DEMOGRÁFICOS E OCUPACIONAIS

Esta parte do questionário busca informações gerais a seu respeito e à sua atividade profissional. Assinale com X a alternativa mais adequada ao seu caso e/ou complete.

1.1 – Sexo: 1. () masculino 2. () feminino

1.2 – Faixa etária:

1. () até 25 anos 2. () de 26 a 30 anos 3. () de 31 a 35 anos
4. () de 36 a 40 anos 5. () de 41 a 45 anos 6. () mais de 45 anos

1.3 - Tempo de formação em nível superior:

1. () não possui formação superior 2. () menos de 4 anos de formado
3. () de 4 a 8 anos 4. () de 9 a 13 anos
5. () de 14 a 18 anos 6. () de 19 a 23 anos
7. () 24 ou mais anos de formado

1.4 – Tipo de formação superior:

1. Curso superior em

2. Pós-graduação *Lato sensu* em

3. Pós-graduação *Stricto sensu* (mestrado) em

1.5 – Principal (is) área(s) de atuação com o consultor organizacional:

1. () recursos humanos/gestão de pessoas 2. () econômica/financeira
3. () administrativa/processos 4. () produção/qualidade
5. () Outras _____

1.6 – Há quanto tempo trabalha como consultor externo?

1. () menos de quatro anos 2. () de quatro a oito anos
3. () de nove a 13 anos 4. () de 14 a 18 anos
5. () de 19 a 23 anos 6. () 24 anos ou mais

1.7 – Vinculação profissional: **(assinale uma ou mais opções, se for o caso)**

1. () É sócio(a)-diretor(a) de empresa de consultoria.
2. () É consultor associado a alguma empresa de consultoria.
3. () É consultor-empregado em empresa de consultoria.
4. () Trabalha como consultor autônomo, não associado nem empregado de empresas de consultoria.
5. () Trabalha como consultor e também como empregado em outra profissão/ trabalho (por ex., professor, engenheiro, psicólogo etc.).
Qual outra profissão? _____
6. () Outra forma de vínculo Profissional: _____

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO ENVIADO POR E-MAIL**FACULDADES INTEGRADAS DE PEDRO LEOPOLDO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

Prezado (a),

Estamos realizando uma pesquisa sobre "COMPETÊNCIAS DO CONSULTOR ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO SOBRE AS COMPETÊNCIAS EXIGIDAS PELO MERCADO DE TRABALHO E SEU DESENVOLVIMENTO, o objetivo principal é identificar as competências, exigidas pelo mercado de trabalho, dos consultores organizacionais e também como eles as desenvolvem.

Esta pesquisa, destinada à realização da dissertação de mestrado, está sendo realizada junto aos consultores organizacionais de Belo Horizonte. O objeto de estudo desta pesquisa são os consultores externos, não são objeto desta pesquisa consultores internos das organizações e consultores que atuam nas chamadas Consultorias Júnior, normalmente ligadas a instituições de ensino e compostas por estudantes de últimos anos e/ou recém formados.

O questionário está anexado a este e-mail e deve ser respondido para o seguinte e-mail: cinthiadante@yahoo.com.br até o dia 10/09/2008. Após o preenchimento, lembre-se de salvar o questionário antes do envio.

Contando com sua colaboração, desde já expressamos os nossos mais sinceros agradecimentos e colocamo-nos à inteira disposição para quaisquer informações que se fizerem necessárias.

Cordialmente,

Cinthia França Dante
Mestranda

Maria Celeste Reis Lobo de Vasconcelos
Orientadora

Faculdades Pedro Leopoldo
(31) 3662-4000

Fundação Pedro Leopoldo

Mestrado Profissional em Administração das Faculdades Pedro Leopoldo

COMPETÊNCIAS DO CONSULTOR ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO SOBRE AS COMPETÊNCIAS EXIGIDAS PELO MERCADO DE TRABALHO E SEU DESENVOLVIMENTO.

Esta pesquisa é um trabalho acadêmico que tem por objetivo identificar as competências, exigidas pelo mercado de trabalho, dos consultores organizacionais e também como eles as desenvolvem.

Nesta pesquisa entende-se por consultoria organizacional toda atividade de aconselhamento para a ação organizacional, podendo estender-se, da assistência individualizada e estratégica aos dirigentes à orientação das atividades operacionais, com vistas a resolver problemas previamente conhecidos ou desconhecidos, tanto quanto identificar oportunidades de melhoria, sobre aspectos específicos ou mais amplos da atividade organizacional.

Não é necessário se identificar para responder ao questionário.

SEÇÃO 1: Identificação de Competências Individuais do Consultor Organizacional

- Os itens abaixo descrevem competências individuais. **Solicitamos registrar, à esquerda de cada um deles, um número, entre 0 (zero) e 10 (dez), que corresponda ao grau em que cada uma dessas competências tem sido exigidas pelo mercado de trabalho de consultoria. Quanto mais próximo de 0 (zero), menos requerida é a competência no seu trabalho; quanto mais próximo de 10 (dez), mais ela é requerida para o desempenho de seu trabalho.**
- Favor preencher todas as questões dentro dos parênteses.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Não é _____ É										
requerida fortemente requerida										

- 1.1 (___) Capacidade de perceber ambientes.
- 1.2 (___) Capacidade de comunicação com todos os níveis da organização.
- 1.3 (___) Capacidade de ouvir eficazmente.
- 1.4 (___) Capacidade de gerar resultados efetivos (foco nos resultados).
- 1.5 (___) Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas.
- 1.6 (___) Capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades.
- 1.7 (___) Capacidade de fazer perguntas pertinentes.
- 1.8 (___) Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias.
- 1.9 (___) Visão de mundo ampla e global.
- 1.10 (___) Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização cliente.
- 1.11 (___) Domínio de conhecimentos técnicos associados ao exercício da consultoria - metodologias, informática.
- 1.12 (___) Capacidade de manter confidencialidade de informações e dados sobre a atividade.
- 1.13 (___) Capacidade de se adaptar - ser flexível.
- 1.14 (___) Capacidade de planejar escopos e recursos necessários para a realização da atividade de consultoria.
- 1.15 (___) Capacidade de busca, análise e síntese de informações.
- 1.16 (___) Capacidade de relacionamento interpessoal.
- 1.17 (___) Capacidade de desenvolver clima de confiança e credibilidade.
- 1.18 (___) Capacidade para reconhecer erros e admitir falhas.
- 1.19 (___) Capacidade de elaborar cenários.
- 1.20 (___) Capacidade de liderança.

Continua . . .

SEÇÃO 2 – Desenvolvimento de Competências Individuais

2. Com relação às formas de desenvolvimento das competências, solicitamos registrar, à esquerda de cada um deles, um número, entre 0 (zero) e 10 (dez), que melhor corresponda ao seu grau de concordância com cada uma das mesmas. Quanto mais próximo de 0 (zero), **menos você utiliza a opção como forma de desenvolvimento de competências**; quanto mais próximo de 10 (dez), **mais você utiliza a opção como forma de desenvolvimento de competências**.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Não utilizo											Utilizo intensamente

- 2.1 () Experiência anterior em outras atividades que não seja a atividade de consultoria (hobby, passatempo, lazer e etc.).
- 2.2 () Treinamentos formais (cursos de longa e curta duração).
- 2.3 () Reflexão sobre a ação pós-atividade de consultoria (diagnósticos, planejamentos e etc.).
- 2.4 () Auto-análise - Conhecimento das próprias forças e fraquezas.
- 2.5 () Observação e acompanhamento com colegas mais experientes ("carregar mala").
- 2.6 () Feedback de outros pares e clientes.
- 2.7 () Ser assistido por um mentor orientador/conselheiro.
- 2.8 () Exercer o papel de mentor/conselheiro de outros.
- 2.9 () Interação e colaboração (em grupo) - Trabalho em equipes multidisciplinares.
- 2.10 () Aprendizagem informal - no trabalho baseado na prática.
- 2.11 () Aprendizagem pela articulação entre teoria e prática.
- 2.12 () Livros e revistas especializadas.

SEÇÃO 3: Dados demográficos e ocupacionais

Esta parte do questionário busca informações gerais a seu respeito e à sua atividade profissional. Assinale com X a alternativa mais adequada ao seu caso e/ou complete.

1 Gênero:

1.1 () Masculino

1.2 () Feminino

2 Faixa etária:

2.1 () até 25 anos

2.4 () de 46 a 55 anos

2.2 () de 26 a 35 anos

2.5 () de 56 a 65 anos

2.3 () de 36 a 45 anos

2.6 () mais de 65 anos

3 Graduação:

3.1 () Administração

3.5 () Psicólogos

3.2 () Engenharia

3.6 () Direito

3.3 () Economia

3.7 () Comunicação

3.4 () Ciências Contábeis

3.8 () Outro

Especifique _____

4 Tempo de formação em nível superior:

4.1 () não possui formação superior

4.5 () de 14 a 18 anos

4.2 () menos de 4 anos

4.6 () de 19 a 23 anos

4.3 () de 4 a 8 anos

4.7 () mais de 24 anos

4.4 () de 9 a 13 anos

5 Possui pós-graduação?

5.1 () Pós-graduação (latu sensu ou MBA)

5.2 () Pós-graduação (strictu sensu - mestrado)

5.3 () Doutorado

5.4 () não possui

6 Há quanto tempo atua como consultor?

6.1 () menos de 4 anos () de 14 a 18 anos

6.2 () de 4 a 8 anos () de 19 a 23 anos

6.3 () de 9 a 13 anos () mais de 24 anos

7 Quais são as principais área(s) de atuação como consultor organizacional?

7.1 () recursos humanos/gestão de pessoas

7.2 () econômica/financeira

7.3 () administrativa/processos

7.4 () produção/qualidade

7.5 () Outras

Especifique _____

8 Em relação às empresas que você trabalha como consultor organizacional, solicitamos indicar a opção que reflete a realidade da maioria, em relação ao número de funcionários:

8.1 () Tem menos de 100 funcionários

8.2 () Tem entre 101 e 200 funcionários

8.3 () Tem entre 201 e 500 funcionários

8.4 () Tem entre 501 e 1000 funcionários

8.5 () Tem mais de 1000 funcionários

9 Vínculação profissional: (assinale uma ou mais opções, se for o caso)

9.1 () É sócio(a)-diretor(a) de empresa de consultoria.

9.2 () É consultor associado a alguma empresa de consultoria.

9.3 () É consultor-empregado em empresa de consultoria.

9.4 () Trabalha como consultor autônomo, não associado nem empregado de empresas de consultoria.

9.5 () Trabalha como consultor e também como empregado em outra profissão/ trabalho (por ex., professor, engenheiro, psicólogo etc.).

Qual outra profissão? _____

Término - Muito obrigada!