

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

RENATA GOMES FERNANDES

CONSULTORIA X ASSESSORIA

CARUARU
2013

RENATA GOMES FERNANDES

CONSULTORIA X ASSESSORIA

Trabalho apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, como requisito parcial para aprovação na disciplina Trabalho de Conclusão de Curso.

Orientador: Prof. DrAntonio Sousa Silva Junior.

CARUARU
2013

CATALOGAÇÃO NA FONTE:
BIBLIOTECÁRIA – PAULA SILVA CRB/4-1223

F363c Fernandes, Renata Gomes.
Consultoria X Assessoria. / Renata Gomes Fernandes. – Caruaru, 2013.
60 f., il.; 30 cm.

Orientador: Antonio Souza Silva Júnior.
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Administração, 2013.
Inclui referências.

1 Consultoria. 2. Assessoria empresarial. 3. Diagnóstico. I. Silva Júnior, Antonio Souza (Orientador). II. Título.

658CDD (23. ed.) UFPE (CAA 2013-153)

RENATA GOMES FERNANDES

CONSULTORIA X ASSESSORIA

Este trabalho foi julgado adequado e aprovado para a obtenção do título de graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

Caruaru, 27 de fevereiro de 2015.

Prof. Dr Cláudio José Montenegro de Albuquerque
Coordenador do Curso de Administração

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Antônio Sousa Silva Júnior, Doutor.
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Orientador

Prof. Luiz Sebastião dos Santos Júnior, Mestre.
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

Prof. Myrna Suely Silva Lorêto, Mestre.
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

DEDICATÓRIA

*A minha querida mãe, Fátima,
pela paciência e o amor incondicional.*

AGRADECIMENTOS

A Deus, nosso pai, pelo amparo em todos os momentos de minha caminhada e, principalmente, por ter vencido mais essa batalha por mim.

Ao meu orientador, prof. DrAntonio Sousa Silva Junior, pelo conhecimento passado, pela confiança, incentivo, paciência e disponibilidades das intermináveis visitas a sua sala.

Aos meus pais, Francisco e Maria de Fátima, pelo amor, conselhos e suporte em todas as minhas decisões. Agradeço por me proporcionarem condições para que eu continuasse estudando. Assim como, por todas as orações dedicadas ao meu crescimento pessoal e profissional.

As minhas amadas irmãs, Hortência e Fernanda, por estarem ao meu lado em todos os momentos, me estimulando e apoiando em cada etapa de minha vida.

Aos meus amigos e colegas de sala, André, Karla, Patrícia, Raquel e Rayanne, pela amizade, parceria e por todas as tardes incansáveis de estudos ao decorrer da graduação.

A todos os amigos, mais próximos ou distantes, que de alguma forma me incentivaram contribuindo para a conclusão deste estudo.

Ao corpo docente do curso, que contribuiu de maneira significativa para minha formação acadêmica.

Enfim, agradeço a todos que de alguma forma colaboraram para a realização deste trabalho.

*“Mas na profissão, além de
amor tem de saber. E o saber leva tempo
pra crescer.”*

(Rubem Alves)

RESUMO

Entre os anos 80 e 90 o setor de consultoria ganhou destaque devido o desenvolvimento das indústrias, que ocasionou uma demanda para as empresas desse setor. O conselheiro vem no intuito de auxiliar as empresas no desenvolvimento de suas atividades, contribuindo na tomada de decisão. Para tanto, a literatura não é claro ao especificar qual a diferença entre a definição de assessoria e consultoria e suas ramificações. Desta forma, essa pesquisa de natureza teórica tem o objetivo de esclarecer quais as divergências e convergências entre esses dois conceitos e suas perspectivas. Concluindo que existe uma diferença entre assessoria e consultoria, uma vez que, o papel do consultor é criar um ambiente favorável ao aprendizado, enquanto na assessoria a intervenção na empresa, é com a finalidade de recomendar o caminho mais favorável que a organização deverá seguir.

Palavras chaves: Consultoria; Assessoria; Papel do Assessor; Papel do consultor; Diagnóstico.

ABSTRACT

Between 80 and 90 the consulting industry gained prominence due to the development of industries, which led to a demand for companies in this sector. The counselor comes in intuit to assist companies in developing their activities, contributing to the decision making. Therefore, the literature is not clear when specifying the difference between the definition of advisory and consultancy and its ramifications. Thus, this theoretical research aims to clarify the differences and similarities between these two concepts and perspectives. Concluding that there is a difference between advice and consultancy, since the role of the consultant is to create a favorable learning environment, otherwise adviser intervenes in the company in order to recommend the most favorable way that the organization must follow.

Key words: Consulting; Advisory; Role of Adviser; Role of Consultant; Diagnosis.

LISTA DE TABELAS

Tabela 3.1 (4) - Exploração dos conceitos das variáveis do estudo.....	43
Tabela 3.2 (5)-Variáveis que distinguem a consultoria da assessoria	47

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SGQ Sistema de gestão da qualidade

Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	14
1.1 CONSULTORIA X ASSESSORIA.....	14
1.2 JUSTIFICATIVA.....	15
1.3 OBJETIVOS.....	16
1.3.1 Objetivo Geral.....	16
1.3.2 Objetivos Específicos.....	16
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17

2.1 CONSULTORIA	17
2.1.1 Conceitos.....	17
2.1.2 Consultoria de Pacote.....	19
2.1.2.1 Modelo do médico-paciente e modelo da compra de serviço especializada abordada por Schein.....	20
2.1.2.2 Diagnóstico Organizacional.....	21
2.1.3 Consultoria como Processo de Aprendizagem.....	23
2.1.3.1 Tarefas Primárias de Intervenção de acordo com Argyris.....	25
2.2.3.2 A importância da legitimação profissional para a relação do consultor com o cliente.....	27
2.1.3.3 Consultoria de procedimentos proposta por Schein.....	29
2.1.3.4 Papel do Cliente.....	29
2.2 ASSESSORIA	32
2.2.1 Conceitos.....	32
2.2.2 A importância da Cultura Organizacional para o desenvolvimento da Assessoria.....	35
2.2.3 Papel do cliente.....	37
2.2.4 Diagnóstico Organizacional.....	39
2.2.5 “Mudança” no processo de intervenção.....	41
2.2.6 O Assessoramento como base a tomada de decisão.....	43
3- METODOLOGIA	46
4. ANÁLISE DOS DADOS	48
5. CONCLUSÕES	53
Referências	56

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONSULTORIA X ASSESSORIA

O desenvolvimento da consultoria teve início entre o século XIX e o século XX em função da grande expansão das indústrias dos Estados Unidos, e os diversos problemas que surgiram durante o crescimento destas organizações (DONADONE, 2003). Este acontecimento fez com que alguns engenheiros, advogados e contadores aproveitassem do momento para atuarem como consultores, visto que, as empresas começavam a buscar auxílio técnico para ajuda-las em dificuldades que cresciam juntamente com as organizações.

Durante a Segunda Guerra Mundial também aconteceram fatos importantes para o desenvolvimento da consultoria, já que o governo precisou contratar consultores para auxiliar e refazer as formas de gerenciamento do setor militar, dando suporte ao avanço da administração federal em virtude da guerra. A relação teve uma contribuição significativa na legitimação da consultoria no setor público (DONADONE, 2003).

A partir dos anos 90 a preocupação passou a ser com o desempenho empresarial, já que foi um tempo de grandes mudanças tecnológicas, reestruturação produtiva e modernas formas de gestão, uma vez que, foi um período marcado pela globalização, e conseqüentemente gerou um aumento na competitividade destas organizações no mercado. Portanto, devido a esse crescimento acelerado das indústrias, empresas começaram a detectar a necessidade de contratar pessoas ou empresas de consultorias para auxiliá-las neste nosso redesenho organizacional (DONADONE, 2003).

Segundo Bennett e Ramsden (2007) o trabalho de aconselhamento trás uma variedade de benefícios a organização. Em razão de, o conselheiro ajudar o cliente a melhorar sua capacidade de lidar com os problemas e auxiliando a empresa a gerir os acontecimentos inesperados, ou seja, o serviço predominantemente fornecer garantias, aumenta a confiança e reduzir as incertezas.

Todavia, há pouco esclarecimento na literatura em relação ao conceito de consultoria. Essa confusão semântica pode se percebida através do trabalho de Oliveira (2009 p. 04), onde ele conceitua a consultoria como “um processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação”. E por outro lado o autor conceitua assessoria como “atividade sistemática de auxiliar a empresa-cliente ou o responsável de uma unidade organizacional em assuntos gerais

ou específicos (Jurídicos, relações públicas etc.)” (OLIVEIRA, 2009 p. 93).

Na literatura outros trabalhos também nos indicam que não há uma divergência clara em relação a esses conceitos. Vieira, Feitosa e Correia (2007), por exemplo, afirmam que a consultoria organizacional é um processo elaborado para prestar serviço a terceiros, beneficiando as empresas na obtenção de novas informações, contribuindo na melhoria da preparação de seus processos e no gerenciamento de seus colaboradores. Já para Henriques (2007) assessoria organizacional tem como principal característica uma contribuição técnica que auxilia na estruturação das organizações. Percebemos, portanto, que elas estão em uma situação similar, assim como foi proposta por Oliveira (2009). Desta forma, o objetivo deste trabalho é discutir sobre uma linha de pensamento para que se possa fazer uma distinção dos dois conceitos propostos anteriormente.

1.2 JUSTIFICATIVA

A prestação do serviço de consultoria é a aquisição de conhecimento do sistema-cliente a diferentes maneiras de se trabalhar ao longo dos diálogos e da relação com o consultor. O consultor auxilia as empresas na obtenção de novas informações, contribuindo na melhoria dos processos e no gerenciamento do pessoal. Suas principais funções indispensáveis são, conseqüentemente, adquirir, desenvolver e transmitir conhecimentos, podendo ser técnicos ou interpessoais, para serem usados em suas intervenções (VIEIRA, FEITOSA, CORREIA, 2010).

Oliveira (2009) afirma que há uma diferença entre a consultoria e assessoria, assegurando que as funções do assessor são mais amplas do que a do consultor, considerando que o assessor não usa como base projetos específicos. Destacando que, o papel do consultor é desempenhado através de metodologias e técnicas administrativas, evidenciando ainda que a assessoria na maioria das vezes não está ligada ao processo de inovação administrativa da empresa, como propõe a consultoria. O que observamos no levantamento dessas teorias é que existe uma diferença nos papéis de ambos e que já é percebida na literatura, no entanto, essa separação não é esclarecida, como podemos constatar nos conceitos propostos pelo autor. Para Dyer e Ross (2007) o entendimento sobre a trajetória da relação de aconselhamento é um importante passo para incrementar a prestação deste serviço.

Através do levantamento bibliográfico, a presente discussão contribuirá para o avanço do conhecimento, pois proporcionará uma compressão do que seja esses conceitos e o real

papel do consultor e do assessor, em razão de haver uma incongruência nas teorias citadas, pois, ainda que exista uma relação muito forte entre esses dois conceitos é preciso ser feita uma distinção, visto que, os mesmos possuem propostas separadas, o que indica atuações diferentes.

Em nível acadêmico, evidencia-se a carência de estudos relacionados à separação dos conceitos citados. Desta forma, o estudo almeja que as questões aqui abordadas possam estimular debates, reflexões e, uma sequência contínua de produção na área, contribuindo com o ensino acadêmico em Administração.

Além disso, a pesquisa subsidiará as organizações proporcionando um esclarecimento a respeito do papel de cada profissional, possibilitando aos executivos e administradores uma melhor explanação, ajudando-os na escolha do serviço que melhor corresponderá as suas necessidades e expectativas.

1.3 OBJETIVOS

Conforme o problema de pesquisa apresentado anteriormente, o presente trabalho é norteado pelos seguintes objetivos:

1.3.1 Objetivo Geral

Discutir sobre os conceitos de Consultoria e Assessoria, fazendo uma distinção entre eles.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Fundamentar sobre o papel do Consultor.
- Fundamentar sobre o papel do Assessor.
- Discutir sobre ambos os papéis, distinguindo os conceitos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CONSULTORIA

2.1.1 Conceitos

As consultorias surgem ao final do século XIX e início do século XX, mais precisamente entre as décadas de 1850 e 1920 quando surgem as empresas que por meio de fusões e aquisições consolidam-se polos dominantes no espaço de consultoria mundial. Os

Estados Unidos e a Inglaterra foram os dois países que mais se destacaram como locais de origem das empresas de consultoria, sendo os Estados Unidos o responsável pelo desenvolvimento das características que se tornaram elementos estruturantes das empresas líderes na área (DONADONE, 2001).

Entre os anos 80 e 90 o setor de consultoria conquistou uma importância bem relevante relacionada à mudanças na forma de atuação, que teve como consequências a crescente venda de pacotes gerenciais e inovações organizacionais baseadas nas idéias de gestão empresarial japonesa, principalmente as que estavam relacionadas à conquista do mercado norte-americano de automóveis, que chegavam com referências (DONADONE, 2003).

Foi um período de grandes disputas entre empresários, que usavam de várias estratégias para se manterem no mercado, gerando uma demanda para as empresas de consultorias que lutavam para conquistar um espaço. Por este motivo, segundo Donadone(2003) os consultores começam a utilizar a tecnologia de informação (TI) e softwares.

De acordo com Novaes Botta(2013) o sucesso das empresas líderes no mercado passou a ser referência a alguns gerentes, junto à propagação dessas novas informações, por esse motivo, surgiram pessoas com o intuito de orientar os gerentes, conhecidos como “gurus”. Assim, as empresas de consultoria ganhavam espaço, ofertando serviços que prometiam abranger diversos setores da organização.

Então, foram lançados modismos gerenciais, agregados de métodos e técnicas que poderiam levar à “eficiência e eficácia empresarial”, os mesmos eram vendidos através de “pacotes” gerando críticas para o segmento de consultoria. Avista disso, Caldas (1999) salienta que segundo os críticos, consultores são responsáveis pela criação e venda de alguns tipos de modismos administrativos usados na intervenção organizacional.

O serviço de consultoria pode ser solicitado para diagnosticar e resolver problemas que o cliente não consegue identificar, ou em alguns casos ele mesmo identifica o problema, e contrata o consultor para solucioná-lo. Nesta perspectiva, Schein (1969) divide em dois modelos tradicionais, o modelo da compra de serviços especializados e o modelo médico-paciente.

No modelo de compra de serviços especializados a empresa identifica uma necessidade, porém não dispõe de tempo ou capacitação necessária para a atividade, portanto, busca o serviço do consultor para suprir essa carência, já no modelo médico-paciente a relação de ajuda considera o consultor como médico e o cliente como paciente, onde será feita uma prescrição de um tratamento de acordo com os sintomas diagnosticados (SCHEIN, 1969).

Por outro lado, Schein (1969) afirma que na consultoria de procedimentos a relação do consultor-cliente é colocada como um trabalho conjunto, logo, o que se espera do consultor não é que ele saiba o que está errado, mas, que ele auxilie o cliente a definir os passos do diagnóstico, avaliando as forças e fraquezas da estrutura organizacional, para só então começar agir.

Desta forma, a relação deve ser vista como uma parceria, onde o consultor ajudará o cliente a ter autonomia, torna-o responsável pelo controle do seu próprio caminho. Seguindo essa linha de pensamento, Argyris (1970) salienta que gerar informação válida, fazer escolha livre e proporcionar comprometimento interno são tarefas primárias na intervenção, pois são essenciais para eficácia do processo. Com isso, estará permitindo ao interveniente a aptidão de diagnosticar os fatores que são a causa do problema, além de está estimulando-o a se comprometer com a decisão tomada.

Então, o papel consultor é auxiliar a empresa/cliente na obtenção de novas informações, contribuindo na melhoria dos processos e no gerenciamento do pessoal. Logo, suas funções indispensáveis são, conseqüentemente, adquirir, desenvolver e transmitir conhecimentos, podendo ser técnicos ou interpessoais (VIEIRA, FEITOSA, CORREIA, 2010).

Assim, consultoria organizacional é um conjunto de ações estruturadas, onde sua principal finalidade é de ajudar na solução de diferentes problemas (MANCIA, 1997). Para tanto, Arquino (1982) assegura que na consultoria em administração é necessária uma postura política e estratégica, em razão de suas maiores dificuldades estarem na interação humana e nos conflitos de poder. Neste sentido, o autor afirma que a consultoria em administração não é exclusivamente um processo técnico, nem metodológico, pois os mesmos são limitados.

Através do exposto, nesta pesquisa será utilizado como conceito para a consultoria organizacional: um serviço no qual o consultor exerce uma atividade de auxílio à empresa, onde ele estará interagindo com o cliente, seja este contato feito direto ou indiretamente, o objetivo é esclarecer e solucionar problemas existentes. Contudo, conforme os conceitos apresentados existem perspectivas divergentes em relação ao que seja o papel do consultor. Logo, a partir da próxima sessão serão feitas distinções entre essas percepções, a fim de identificar esses diferentes conceitos. Schein (1969) defende que os dois modelos podem obter sucesso, desde que sejam bem trabalhados.

2.1.2 Consultoria de Pacote

Na consultoria de pacote são passadas informações técnicas ou recomendado um

programa de ação para introduzir a mudança mais adequada (KUBR, 1986). De acordo com a teoria apresentada por Guttmann e Crocco (2010) o consultor atua utilizando metodologias baseadas em conceitos reconhecidos e práticas testadas, que são eficazes e efetivas para situações variadas.

Desta forma, Oliveira (2009) considera o consultor como um agente de mudanças externo à empresa, que assume a responsabilidade de auxiliar seus executivos, devendo proporcionar conhecimento para interligar as metodologias e técnicas administrativas, focando na empresa como todo (planejamento estratégico, qualidade total, etc.).

Conforme Kubr (1986) consultores são contratadas quando empresas não dispõem de capacidade para resolver determinados problemas. A atividade pode envolver o uso de novos métodos e transmissão de conhecimentos, esperando que as informações passadas afetem os hábitos, o comportamento individual e conseqüentemente o desempenho organizacional. O autor ainda acrescenta que o consultor precisa ser mais generalista, principalmente quando se tratar de empresas pequenas, pois terá que trabalhar em diversos setores.

Contudo, Baligh, Burton e Obel (1996) afirmam que são necessárias informações sobre o ambiente, tamanho, estratégia, tecnologia, para aplicar o conhecimento e recomendar a estrutura do projeto, tais como a complexidade, formalização e amplitude de controle. Eles acreditam que a estrutura organizacional depende de fatores contingenciais.

Consultores com formação em engenharia podem cuidar com menos dificuldade de problemas que são ao mesmo tempo administrativo e tecnológico (KUBR, 1986). Assim, o sucesso do serviço de consultoria está sujeita a qualidade profissional dos intervenientes, preservando os interesses dos seus clientes em várias fases do projeto, e para evitar falhas já se utilizam um sistema de gestão da qualidade (SGQ), entre os diversos SGQ, o certificado ISO 9000 tem sido adotados por consultores na prestação de serviço às indústrias de construção civil de vários países, beneficiando ainda mais os clientes, impedindo imperfeições induzidas por sistemas (NG, 2005).

O administrador busca esse tipo de consultoria para ajudá-lo a descobrir qual o erro nos setores, e quais as soluções para tais problemas. Em alguns casos o cliente pode, ele mesmo, reconhecer as necessidades da organização e comunicar com exatidão ao interveniente para que ele indique o serviço correspondente ao problema (SCHEIN, 1969). Logo, é necessária uma boa interação entre cliente e consultor.

Todavia, para os autores Czander e Kennerth (2003) essa relação pode estar repleta de preconceitos adquiridos em experiências passadas, que são transferidos para o próximo relacionamento. Portanto, para lidar com as dificuldades no relacionamento com um cliente exigente e ansioso, os autores sugerem que consultores sejam orientados por psicanalistas, a fim de conseguir manter essa idealização do consultor, pois o mesmo precisa manter o controle

em todos os momentos e promover um clima de dependência.

Gbadamosi (2005) salienta que o trabalho ainda poderá ser comprometido por alguns valores e costumes, em sociedades mais tradicionais, pois os gerentes não estão totalmente divorciados de seu ambiente sociocultural. Desta forma, segundo Czander e Eisold (2003), ninguém é neutro, nem está livre de pressupostos ou preconceitos.

Consultores controlam o processo de iniciação da consulta, sem obter a cooperação e o apoio suficiente dos clientes tanto quanto eles dizem que isso é fundamental para o sucesso e conclusão do trabalho. Sendo vistos na categoria de "curandeiros", solucionando problemas, a pedido de seu cliente, havendo, portanto, uma fraca participação do cliente no processo de diagnóstico (GBADAMOSI, 2005).

2.1.2.1 Modelo do médico-paciente e modelo da compra de serviço especializada abordada por Schein

Empresas podem buscar ajuda externa por diversos motivos, seja quando precisam de novas informações para um novo empreendimento, por exemplo, ou quando elas estiverem passando por dificuldades e não possui capacitação ou habilidade necessária para solucionar seus problemas. Schein (1969) discute sobre dois modelos tradicionais de consultoria, o modelo do médico-paciente e o modelo da compra de serviço especializado.

O modelo médico-paciente é considerado popular e fácil de encontrar. A organização opta por procurar ajuda do consultor ou da empresa de consultoria com o intuito de que o consultor examine a empresa, assim como, um médico examina o paciente que vai ao seu consultório. O profissional deverá averiguar o estado que se encontra a organização, como se fosse um check-up anual, identificando o que está infectado e qual o tratamento adequado deverá ser seguido para cura do problema (SCHEIN, 1969).

Frequentemente o responsável pela empresa separa o setor da organização que ele está encontrando alguns obstáculos durante a administração, ou o problema poderá ser uma queda no desempenho da empresa e o executivo não consegue identificar o motivo, avista disso, é feita uma solicitação ao consultor para que ele encontre o que está dando errado em determinado departamento, apontando soluções adequadas para tais dificuldades. Para tanto, é fundamental que o cliente revele os tipos de informações de que o consultor necessita para a realização do diagnóstico (SCHEIN, 1969).

O outro modelo abordado pelo autor é o da compra de serviço especializado. Conforme Schein, (1969), este modelo é o que prevalece, pois empresas estão sempre em

busca de comprar informações ou serviços de pessoas qualificadas. O contrato com a empresa de consultoria se dar após o administrador-cliente definir qual a necessidade da empresa, seja informações ou a resolução de algum erro que o próprio cliente identificou. No entanto, para que tudo ocorra bem é importante que realmente o administrador tenha diagnosticado corretamente, comunicado com precisão todas as informações e avaliando as possíveis consequências relacionadas à mudança indicada pelo consultor.

A diferença entre os dois modelos propostos por Schein (1969) é que no modelo da compra de serviço especializado o cliente está diagnosticando o problema, já no modelo médico-paciente o consultor é quem irá realizar o diagnóstico, para tanto, nos dois tipos de consultoria o cliente tem pouca participação, sendo o consultor o responsável a indicar todas as mudanças necessárias para correção dos problemas encontrados.

2.1.2.2 Diagnóstico Organizacional

Kubr (1986) define o diagnóstico como o primeiro estágio de atividade de consultoria. O consultor irá estudar toda a organização, o objetivo é identificar quais os erros existentes na estrutura da empresa que está dificultando seu funcionamento, recomendando e reparando os problemas de acordo com o propósito do trabalho.

De início a intenção é ter uma ideia ampla da organização, seu ambiente, recursos e metas. Então, para obter a colaboração do executivo e demais colaboradores na realização do diagnóstico, o consultor transmite apoio e entusiasmo, sempre ouvindo e aconselhando o cliente. Durante o processo propõe alguns ajustes, como também, preparar as equipes para as modificações, realizando treinamentos para os mais variados setores (GROCCO E GUTTMANN, 2010).

Czander e Kennerth (2003) sugerem uma análise da transferência como uma chave para o diagnóstico e intervenção. De acordo com os autores, transferência refere-se a preconceitos, realizada pelo paciente ou cliente, já a contratransferência são realizadas pelo analista ou consultor. Então, orientado pelo analista o consultor oferece uma metodologia específica para determinado tipo de consultoria.

Consultores como agentes impulsionadores da mudança continuam a ser relevantes na vida organizacional (GBADAMOSI, 2005). Visto que, neste tipo de serviço o cliente não espera apenas uma análise, pois na maioria das vezes o seu interesse é de que o consultor apresente soluções para os problemas, refaça sistemas de informação, elabore planos de cargos e salários, proponha um novo arranjo físico, dentre outras coisas (KUBR, 1986).

Com a contribuição dos funcionários o consultor coleta informações para elaborar o

diagnóstico e indicando as medidas que deverão ser tomadas. Todavia, conforme Schein (1969) quando o administrador já sabe o que precisa, ele contrata o consultor para executar as correções necessárias.

De acordo com Oliveira (2009) e Kubr (1986) a consultoria de organizações como serviço profissional é um procedimento de mudança, o consultor necessita saber como promover as modificações em diferentes situações, sempre atuando conforme os princípios básicos da técnica de desenvolvimento organizacional. Para eles, as modificações na estrutura da organização são indispensáveis para eficácia do processo, mesmo que essas alterações estejam diretamente ligadas à cultura da empresa.

Segundo Crocco e Guttmann(2010) o agente de mudança é um profissional com habilidades de aprimorar comportamentos, atitudes e métodos que facilitam a capacidade de agir com diversos fatores do ambiente empresarial. Desta forma, promovem um conjunto de opções de mudanças que possibilitam a tomada de decisão mais adequada requerente à organização.

Assim, Kubr(1986 p. 23) afirma que “a mudança, ou o movimento em direção às modificações, sublinha o papel a ser desempenhado pelo agente de mudança (consultor) em parceria com os administradores e os empregados”. Segundo o autor, a modificação acontece com a chegada de um agente influenciador de competência, que possua prestígio e boa reputação no mercado.

Sendo assim, Crocco e Guttmann (2010) Gbadamosi (2005), Kubr (1986) e Oliveira (2009) consideram a mudança como atividade primária na atividade intervenção. Todavia, essas manipulações podem gerar risco na eficácia do processo, pois antes de iniciar qualquer mudança na estrutura da organização faz-se necessário que administrador realize um diagnóstico em toda a estrutura da empresa, para que ele próprio compreenda todos os pontos fortes e fracos existentes. Desta maneira, na próxima sessão será explanado outro modelo de consultoria que difere do que foi apresentado agora, em razão de considerar a consultoria um processo de aprendizado entre as partes envolvidas.

2.1.3 Consultoria como Processo de Aprendizagem

O consultor organizacional é submetido ao ritmo intenso, pois é obrigado a lidar com diferentes contextos empresariais na busca de soluções variadas, sempre se atualizando buscando novas metodologias e técnicas para lidar com as constantes mudanças e com clientes mais exigentes (HIRSCHLE; MATTOS, 2010). Desta forma, na consultoria como processo de aprendizagem são feitas reflexões, onde surgem questionamentos no que diz

respeito à problemática, logo, essa relação do cliente com o consultor possui certa independência (SILVA JUNIOR ET AL, 2010).

Moura e Mattos (2010) atestam que em toda essa interação existe o processo cognitivo e ocorre uma troca de informações, gerando conhecimentos que contribuem para solução de problemas organizacionais. Para estes autores, o aprendizado em experiências conjuntas proporciona um melhor resultado, nessa perspectiva o cliente tem participação ativa na construção do conhecimento.

Por isso, a elaboração do diagnóstico deve ser acompanhada pelo executivo e demais funcionários criando um clima investigativo e participativo, onde serão debatidas diversas formas de se trabalhar, a fim de descobrir as causas dos erros. Segundo Hirschle e Mattos (2010) as reflexões realizadas através dos diálogos tornam-se essenciais para um melhor esclarecimento a respeito das descobertas e os aprendizados adquiridos durante o processo, possibilitando que tanto o consultor quanto o cliente desenvolvam habilidades para lidar com as mais variadas situações, principalmente as mais tensas.

Argyris (1970) destaca que o interveniente precisa buscar, quando for possível, resolver problemas em um tempo específico, mas também ajudar o cliente a aperfeiçoar as suas próprias maneiras de solucionar esses tipos de problema, impedindo a sua repetição, e caso volte a acontecer, o mesmo tenha habilidade de resolvê-los sem a ajuda de outra consultoria.

O cliente, conforme vai acompanhando a atividade de consultoria reduz a resistência, começa a se comprometer com o projeto e desenvolve condições de sucesso, aprendendo a partir do ambiente. Todavia, para obter sucesso no serviço prestado, o consultor tem de ser aceito no ambiente que está se inserindo. Para isso, Silva Junior et al (2010) asseguram que ele precisa de sensibilidade para compreender as regras culturais, pois as ações devem ser compatíveis com as expectativas do cliente. Para tanto, Almeida e Feitosa (2010), salientam que a confiança entre as partes é indispensável para o aprendizado existir.

Então, a consultoria como processo de aprendizado procura dar ao cliente uma visão do que acontecem sua volta, principalmente as ações humanas, que se verifica no relacionamento com os demais funcionários, pois tudo é observado e analisado, até mesmo no contado informal. Neste caso, Mancina (1997) acentua que ele seja especialista em procedimentos humanos, pois o seu papel nesse procedimento assume características também de educador.

Durante a intervenção faz-se essencial ao consultor utilizar, não só o conhecimento técnico de profissional, capacidade de investigação, e a compreensão contextual de um generalista, mas da mesma forma deve conceber um clima de cooperação entre todos os envolvidos no processo. O consultor, então, auxilia temporariamente a empresa, visando

ampliar a capacidade do cliente em solucionar problemas (JACINTHO, 2004).

Todavia, o consultor não necessita, exatamente, ser um especialista em produção, marketing, finanças ou áreas semelhantes, logo, se forem descobertos complicações em áreas como essas, ele pode não só colaborar para que o cliente encontre elementos especializados nessas áreas, como também auxiliá-lo a descobrir a maneira mais adequada de conseguir ajuda desses especialistas (SCHEIN, 1969). Portanto, é importante que o consultor seja capaz de desenvolver sua própria filosofia, e acima de tudo confiar nela (ARGYRIS, 1970).

A seguir será abordado o conceito de intervenção e as tarefas primárias de intervenção de acordo com os estudos de Argyris (1970). E a importância de ambas para eficácia do serviço de consultoria como processo de aprendizado.

2.1.3.1 Tarefas Primárias de Intervenção de acordo com Argyris

A intervenção é parte primordial da atividade de consultoria. “Intervir é entrar num sistema de relação em andamento, aproximar-se de pessoas e/ou grupos, com o propósito de ajudá-los” (ARGYRIS, 1970, p. 1). Para o autor, existe uma interdependência entre as partes, no entanto, a idéia central é gerar autonomia ao sistema-cliente.

Segundo Argyris (1970) alguns processos são indispensáveis para o aprendizado da empresa, ele denominou essas atividades iniciais de “tarefas primárias de intervenção”. Dividindo-as em três:

- Gerar informação válida;
- Fazer as escolhas livre e,
- Proporcionar comprometimento interno.

Gerar a informação válida possibilita ao interveniente elaborar um diagnóstico através do reconhecimento dos fatores que inter-relacionados causam o problema. Com isso, será possível a realização de uma intervenção eficiente, pois descrevem os fatores ou variáveis, situações, circunstâncias, procedimentos e as inter-relações que acarretam dificuldades para o sistema-cliente. Mas, para o consultor obter a eficácia da intervenção é indispensável que o cliente gere não apenas informação válida, mas também útil, assim, ajudará a empresa a realizar um diagnóstico eficaz e, caso seja necessária alguma mudança, a escolha será feita levando em consideração todas as variáveis existentes (ARGYRIS, 1970).

A escolha livre, segundo Argyris (1970) possibilita aos clientes um discernimento e autonomia nas decisões, tornando-o responsável pelo seu próprio destino. Mas, para que ele a conquiste é necessário que tenha clareza no que deseja, pois a escolha precisa ser voluntária e

proativa. Todavia, se estiverem com o mínimo de defensividade e sentimentos de fracasso, o cliente pode abrir mão de sua autonomia, transferido sua decisão e escolha livre para o consultor, e o interveniente tem de resistir a essas pressões para impedir que eles se percam na escolha.

Visto que, quanto mais importância à pessoa dar a decisão, maior será o esforço dela a transmitir e solicitar informação válida, o que contribuirá para fazer escolhas cuidadosas, livres e mais acertadas. Já que, o comprometimento interno só acontecerá quando um curso de ação ou a escolha for internalizado por todos os membros da organização. Quando a escolha é adequada e livre, o grupo acaba se apoderando da idéia com mais comprometimento, se responsabilizando pelas suas decisões e possíveis consequências (ARGYRIS, 1970).

A consultoria como processo de aprendizado não é importante apenas porque contribui para resolução de problemas, mas principalmente por ajudar a empresa a atuar de forma mais competente. Argyris(1970) destaca que esse maior grau de competência colabora para que a empresa não recorra à ajuda do interveniente caso o mesmo conjunto de problemas volte a acontecer, pois o sistema-cliente já dispõe de um maior conhecimento adquirido da intervenção anterior, resolvendo ele mesmo o que está errado. Segundo o autor é essencial que o consultor provoque reflexões para que o cliente consiga encarar as dificuldades, ajudando-o a compreender e possuir o controle da situação.

Assim, após o diagnóstico se a escolha é feita responsabilmente, o consultor auxilia o cliente a perceber a necessidade de mudança. Para tanto, Argyris (1970) salienta que a mudança não é uma tarefa primária de intervenção. Visto que, se o interveniente afirmar que todas as dificuldades da empresa são correspondentes à mudança, ele não permitirá que o cliente tome sua própria decisão, e estará fazendo a escolha por ele. O que deve ser destacado é que as intervenções precisam ser focadas principalmente nas tarefas primárias, em razão de, em algumas situações não serem necessárias alterações. E a pressão por modificações poderá ser tão forte que o resultado final do trabalho correrá risco. Além disso, caso as mudanças forem feitas com rigidez, ocasionará uma frustração futura no ambiente organizacional (ARGYRIS, 1970).

O autor afirma que no decorrer dos anos os consultores têm sido constantemente conceituados como agentes de mudanças. Desta forma, o interveniente está tão convencido da importância da mudança, que entram em confronto com o sistema cliente, sem perceber que há um preconceito contra a instabilidade. Pois, não é que a estabilidade seja uma coisa ruim, tudo vai depender de cada situação e de cada organização e, caso o consultor não tenha o devido cuidado poderá estar comprometendo a geração de informação e o desenvolvimento da escolha livre. De fato, a mudança é consequência do processo, de acordo com as escolhas

feitas pelo cliente, e não cabe ao consultor dizer de que formas estas devem ser realizadas, apenas gerar um ambiente para que este possa, conscientemente, fazer as suas escolhas.

No entanto, para alguns autores como Calvalcanti, Mattos (2010) e Soares (2005) a retórica e a legitimação profissional essenciais para que o consultor consiga que as portas das empresas se abram, sendo assim, na próxima sessão será feito um breve levantamento destes conceitos e a importância dos mesmos para que o serviço de consultoria obtenha um bom resultado.

2.2.3.2A importância da legitimação profissional para a relação do consultor com o cliente

Os avanços econômicos promovem um crescimento no mercado, gerando problemas mais complexos e provocando insegurança nas empresas. Há exigências cada vez maiores por parte dos clientes, impulsionando a procura por auxílio, o que acaba sendo vantajoso para consultores organizacionais.

Schein (2002) afirma que essa relação inicial pode ser marcada por diversas “armadilhas”. O autor cita três reações comuns que o cliente poderá manifestar, são elas: O ressentimento e a defensividade fazendo o consultor ficar mal, desmerecendo o conselho dele; A segunda reação pode ser mais emocional, pelo fato de ter finalmente compartilhado do problema e da frustração com alguém que poderá ser capaz de solucionar o seu problema, mas o perigo desta situação é o cliente perder o senso crítico; A terceira reação é quando o cliente traz uma questão superficial testando o consultor para saber se ele é confiável.

Silva Juniores et al (2010) defendem que para o trabalho de consultoria possa ser bem desenvolvido, é fundamental que consultores sejam aceitos no ambiente em que está se inserindo, assim, é preciso ter uma boa percepção para compreender as regras culturais do local, a fim de conquistar o respeito e a confiança da empresa-cliente, pois a criação do cliente é que conduz as etapas do processo.

Todavia, para que consultores consigam entrar no mercado, Calvalcanti e Mattos (2010) afirmam que é necessário que eles se legitimem. Segundo os autores a legitimação é uma estratégia para um grupo profissional, já que a sociedade exige esse reconhecimento em toda profissão. E sendo o profissional de consultoria mais frágil, onde sua competência é colocada à prova a todo o momento. Portanto, o ambiente empresarial necessita reconhecê-los no “status” especial, logo, o esforço inicial do consultor será maior, pois terá que convencê-los da importância de seu trabalho, só após esse reconhecimento as resistências poderão diminuir, para que as portas das empresas se abram.

Já que, profissionais como administradores, contadores, advogados e engenheiros abrem mão de exercer a sua profissão, deixando de desenvolver suas funções básicas, passando a assumindo o risco de competir com uma variedade imensa de profissionais que brigam por espaço no mercado. Logo, terá que se destacar diante de diversos outros.

Sendo assim, o esforço que o profissional de consultoria deverá desempenhar precisará ser dobrado, pois seu desempenho será sempre posto a prova. Mas, segundo Cavalcanti e Mattos (2010) essa resistência inicial tenderá a diminuir de acordo com a apresentação realizada pelo consultor, onde o mesmo estará apoiado por uma boa reputação da empresa de consultoria no mercado, ou indicação de outros executivos que já contrataram o serviço e ficaram satisfeitos com os resultados obtidos.

Mas, para que tudo aconteça como esperado, os autores destacam que para conquistar o objetivo o consultor deverá apresentar um excelente discurso, com uma linguagem que convença e até sirva de caráter terapêutico para tranquilizar o cliente e diminuir as tensões, usando uma retórica que emocione (CAVALCANTI; MATTOS, 2010).

Desta forma, o consultor através da interação com o cliente desenvolve uma linguagem clara e sedutora baseada na cultura de cada empresa, usando de diversos argumentos e símbolos para conquistar a confiança. Assim, Soares (1995) defende que a retórica através da linguagem promove um caminho para que o profissional seduza seu cliente. Segundo o autor, a origem da retórica pode ser decorrente da crença ancestral do poder propiciatório da linguagem, onde se acredita que a força da linguagem pode mudar a realidade. Porém, ele salienta que o abuso da retórica também poderá prejudicar o andamento do serviço, provando reações negativas por parte do cliente. Logo, deverá ser usado com bastante cautela para que o efeito provocado por ela seja positivo e não negativo.

Então, o consultor quanto aos recursos de retórica, apresenta apelos e credenciais, as credencias, por exemplo, valorizam o conhecimento do consultor, indicando trabalhos de empresas de referências, valorizando seu currículo profissional. Em seguida utiliza-se de apelos e testemunhos para reforçar as credenciais. Portanto, são as relações anteriores que inicia o processo de legitimação, obrigando o consultor a estar sempre bastante comprometido com o seu trabalho (CAVALCANTI ; MATTOS, 2010).

Desta maneira, conforme os autores citados anteriormente, o consultor usa a legitimação para se justificar, pois no caso da consultoria, a legitimidade já se revela previamente, já que, ao contratar o serviço de determinada empresa de consultoria o cliente avaliou alguns critérios como: a área de atuação, indicação de colega, competência do profissionalismo, dentre outras exigências. O trabalho do consultor envolve aspectos confidenciais e mudanças complexas, que poderão sofrer algum tipo de desconforto, já que a

empresa preocupa-se em não se expor. Diante disso, é evidente que já foi feita uma seleção prévia. Então, o reconhecimento do cliente é a legitimação obtida pelo consultor e sempre será uma preocupação constante para ele.

2.1.3.3 Consultoria de procedimentos proposta por Schein

“Consultoria de Procedimentos é um conjunto de atividades desenvolvidas pelo consultor que ajuda o cliente a perceber, entender e agir sobre fatos inter-relacionados que ocorrem no seu ambiente” (SCHEIN, 1969 p.10).

Desta maneira, segundo Schein (1969) o consultor de procedimentos busca passar para o cliente uma visão do que acontece a sua volta. E o que de preferência deve ser observado são os variados comportamentos humanos que ocorre no cotidiano da empresa, como se desenvolve o contato formal ou informal no dia a dia, seja em reuniões ou em momentos de descontração, além do próprio comportamento do administrador diante das outras pessoas. Portanto, o consultor necessita ser um especialista em procedimentos humanos nos níveis individual, interpessoal e intergrupar, pois segundo o autor são os elementos mais importantes a serem analisados e estudados. Deste modo, quanto mais eficientes são diagnosticados e compreendidos, maiores são as chances de se encontrar soluções para os problemas técnicos, logo, melhor serão aceitas e aplicadas pelos funcionários da organização.

Para tanto, Schein (1969) destaca que o sucesso da Consultoria de Procedimentos é a combinação da habilidade em: 1) estabelecer uma relação de auxílio; 2) saber que tipos de procedimentos buscarem nas organizações; 3) intervir de forma a melhorar os procedimentos organizacionais. Pois, a consultoria é um trabalho conjunto, onde consultor procura evitar que a empresa, pela qual ele foi contratado, se lance em um programa de ação, efetuando mudanças na estrutura organizacional antes que o próprio cliente tenha realizado um diagnóstico completo, avaliando todas as forças e possíveis fraquezas na estrutura atual. O cliente precisa aprender a enxergar o problema por si próprio, se envolvendo no trabalho, sentindo-se parte da construção de uma solução. Assim, um dos papéis do consultor é apresentar novas alternativas para serem avaliadas pela empresa (SCHEIN, 1969).

Nesta forma, “O papel do consultor consiste em ensinar técnicas de diagnose e de resolução de problemas, mas ele próprio não deve se envolver na solução do problema real” (SCHEIN, 1969, p. 07). Portanto, o consultor de procedimentos precisa incentivar a participação da empresa na elaboração da diagnose e ajudar o grupo a aprender a fazer a diagnose dos seus próprios procedimentos. Pois se ele assume a liderança, deixando claro a

sua opinião, toda a responsabilidade cairá sobre ele. Além disso, é interessante que o consultor de procedimentos incentive os funcionários para dedicar algum tempo à diagnose e, principalmente, tome a iniciativa tentando articular e compreender seus próprios procedimentos.

Contudo, para obter sucesso ao final na intervenção, o papel do cliente durante todo o desenvolvimento do processo é fundamental. Então, em seguida será discutido sobre as responsabilidades do cliente durante a execução das atividades.

2.1.3.4 Papel do Cliente

Segundo os conceitos abordados anteriormente, o consultor é o agente responsável por criar um clima favorável ao aprendizado, atuando de forma que gere autonomia ao cliente, e para que o cliente conquiste essa autonomia é necessário aprender durante o processo de consultoria, podendo ele mesmo resolver seus problemas.

Almeida (2007) defende que para essa iteração acontecer, o convívio entre consultores e cliente é mediado por um contrato formal, que inicialmente assegura o cumprimento do que foi acertado. Para tanto, o relacionamento entre eles antes, durante e depois do serviço prestado, apresentam como inibidoras ou facilitadoras da confiança.

Desta forma, consultores trabalham desenvolvendo condições no ambiente para que o cliente construa seu aprendizado, pois todo o processo de reflexão conduz o cliente a avaliar e procurar entender o que de fato está por trás das suas ações, e quais os impactos que serão gerados por meio delas nas suas equipes e dele mesmo SILVA JUNIOR, FEITOSO E PERDENEIRAS (2010).

A fim de que aconteça uma boa interação entre consultor e cliente, Almeida e Feitosa (2010) ressaltam que a confiança é indispensável, visto que, a confiança é construída e negociada durante toda rotina vivenciada entre consultores e clientes, e as experiências bem ou mal sucedidas em contratos de consultoria advêm da disposição de confiar no outro e na sua capacidade. Mas, os autores destacam que a experiência relacional entre eles pode se modificar quando alguns aspectos são percebidos, tais como: convergência de valores entre as partes; redução dos controles e, alteração no gerenciamento do contrato. Para os autores é o resultado da resignação do papel atribuindo, já que a resignação do papel do consultor efetua-se quando ele adota a posição de ajudar o cliente a observar as suas próprias ações.

Seguindo a mesma perspectiva Silva-Junior, Feitosa e Pederneiras (2010) afirma que em intervenções eficazes o papel do cliente é essencial para o sucesso tanto da sua própria aprendizagem quanto da prestação do serviço de consultoria. Considerando que a

aprendizagem construída pela interação social por meio do compartilhamento de problemas e tarefas é importante para evolução de todos os envolvidos no processo. Logo, a colaboração dos indivíduos que ocupam cargos de chefia na empresa, é imprescindível para que o interveniente encontre espaço, assim, a função destes gerentes é fazer um elo entre a organização e o consultor a fim de conceber as informações que precisa para realização do diagnóstico de maneira precisa, estando envolvido da decisão opinando e refletindo sobre as ações para atingir os objetivos esperados (SILVA JUNIOR, FEITOSA; PERDENEIRAS, 2010).

Além disso, a alta administração também tem o controle sobre os seus subordinados, podendo estimular a participação de todos no processo investigativo através de recompensas organizacionais, e mostrando também o quando é importante aquele processo para o crescimento da empresa em que trabalham (SILVA JUNIOR et al, 2010).

Assim, de acordo com as teorias abordadas anteriormente o papel do cliente na consultoria como processo de aprendizado é extremamente relevante, visto que, nesse tipo de consultoria espera-se que a empresa passe por um processo de aprendizado durante todo o procedimento adotado pelo consultor, sendo o aprendizado fruto na relação do consultor com cliente. Pois, só assim o gerente ou administrador da empresa conseguirá visualizar as causas dos problemas, e caso seja necessário uma mudança ele mesmo estará convencido das melhoras necessárias. Para tanto, Argyris (1970) enfatiza que primeiramente o sistema-cliente deve estar aberto a aprender, logo, o interveniente não ajudará quem não quer ser ajudado.

Conquistando a confiança do cliente o consultor ganhará espaço para promover o aprendizado. Visto que, Segundo Vieira, Feitosa e Correia (2010) o consultor é um profissional do conhecimento, ele tem uma preparação significativa nas suas experiências e em contatos os demais consultores, sempre discutindo e desenvolvendo novas práticas de atuação.

Por fim, o cliente estará devidamente preparado caso o problema volte acontecer, pois a empresa com sua equipe de profissionais também terão competência e conhecimento suficiente para diagnosticá-lo, tomando as devidas providências sem o auxílio de outra consultoria. Todavia, a atividade de consultoria ainda é bastante confundida com diversas outras, como Auditoria e Assessoria. Assim, na próxima sessão serão expostos conceitos sobre assessoria, o papel do assessor e como a atividade é desenvolvida.

2.2 ASSESSORIA

2.2.1 Conceitos

Grandes transformações socioeconômicas veem aumentando durante as últimas décadas em uma velocidade difícil de acompanhar, logo, as organizações necessitam adaptar-se as novas formas de gerenciamento, avanços tecnológicos e, procurando sempre rever seus conceitos em relação à empresa e seus colaboradores.

Em consequência dessas transformações, profissionais que corriam o risco de serem eliminados, se aperfeiçoam e ganham uma roupagem moderna. Configurando uma situação empírica com variáveis diversas, na tentativa de apresentar um comportamento homogêneo que ajude nas tomadas de decisão. A vista disso, durante décadas passadas alguns profissionais passaram a assumir funções distintas das já tradicionais, funções essas, aprofundadas e detalhadas que levou o cargo a ser chamado de assessoria à gestão das organizações (CIELO E CIELO, 2006).

Por efeito destas mudanças na atividade de assessoria foi ampliada a demanda pelo serviço. Conforme Cielo e Cielo (2006) antes existia um padrão de atendimento voltado exclusivamente a técnicas e com um limitado poder de decisão. Mas o aumento das complexidades das organizações é aberto um espaço para diversos cursos com formação mais adequada às exigências do mercado de trabalho, onde foram inseridas discussões e conhecimentos em economia, finanças, administração e outros. O que foi essencial para a formação do perfil do assessor.

Logo, tem crescido consideravelmente o número de assessores de negócios e pessoal, que oferecem apoio às organizações, em especial aos proprietários de pequenas empresas, melhorando sua competência de gestão e tomada de decisão. Assim, contadores, banqueiros, assessores de negócios, advogados e educadores estão entre aqueles que oferecem serviços de apoio às empresas (DYER E ROSS, 2007).

Fachel e Peixoto (2007) e Henriques (2007) descrevem o assessor, um profissional de mérito, onde suas principais habilidades é o apoio técnico na construção de planejamentos, projetos e pesquisas, ajudando a empresa atingir o objetivo desejado. Para tanto, Cielo e Cielo (2006) asseguram que assessorar não se reduz a funções técnicas. Durante bastante tempo era indispensável que o profissional que auxiliava a empresa possuísse o domínio destas, pois, não lhe era confiado o desenvolvimento de atividades com poder de decisão e nem o desempenho de funções com um grau de complexidade maior. Hoje, esses assessores possuem a competência e o conhecimento necessário para auxiliar diretamente no gerenciamento das empresas.

O mundo empresarial é fortemente marcado por mudanças, desta forma, o assessor vem para contribuir com a empresa nesse processo. Pois, a capacidade de diagnosticar e executar a mudança são um desafio para os líderes empresariais, o que aumenta a demanda por ajuda externa. Assim, assessores são contratados para indicar as melhores escolhas para o empresário, por exemplo, o momento adequado para a abertura de um novo negócio, fazer uma análise da sua atuação no mercado ou sugerir a hora exata de um produto ser lançado (BERNIS,2000). Desta maneira, o assessor assume a responsabilidade por assuntos gerais ou específicos, como jurídicos, relações públicas e outros. Visto que, a assessoria tem uma abordagem bem ampla (OLIVEIRA, 2010).

E para que a assessora técnica gerencial consiga ser um elemento eficaz precisa ser moldada a estrutura de mercado. Diante disso, Teixeira (1984, p. 16) afirma que “será necessário considerar as funções das pequenas empresas na estrutura de mercado; suas condições de sobrevivência e/ou expansão nesse mercado; as características de sua estrutura de poder”. O autor mostra em seu estudo a importância do assessoramento em uma pequena empresa industrial, comprovando a complexidade da atividade de assessoria e retratando quão abrangente pode ser o serviço, indo bem mais além do que a implantação de um simples sistema de tecnologia.

Porém, conforme Dyer e Ross (2007) o ciclo de vida do relacionamento entre assessor e cliente pode variar dependendo do tipo de conselho que organização precisa, ou seja, as dificuldades enfrentadas ao abrir uma empresa são iguais aos de crescimento ou amadurecimento dos negócios, e as empresas crescentes são diferentes daqueles em perigo.

Dias (2004) ao discutir sobre o surgimento do serviço de Assessoria Teórica, Social e Ambiental à reforma Agrária (ATES) faz uma abordagem ao termo “assessoria”, onde segundo ele o trabalho do assessor é bem mais complexo do que uma simples assistência técnica, exigindo uma maior interação entre assessor, clientes e o mercado produtivo. Já que, o serviço exige um suporte a implementação de projetos e planos que orienta e organiza os investimentos, além de elaborar um diagnóstico. Conforme o autor, os profissionais-assessores necessitam de uma maior capacitação, uma vez que, terá que lidar com um processo de intervenção característico de assistência técnica, onde o trabalho será mais duradouro, consolidando uma confiança com o cliente. No caso do ATES, por exemplo, o autor salienta que o serviço vai além do processo de produção agrícola.

Para tanto, Clark, Berkeley e Steuer (2001) afirmam que promover ações positivas exige uma nova agenda e modos de intervenção na assessoria empresarial. Determinando uma necessidade de transformação no contexto cultural em que as decisões de negócios são formadas, pois, requer a cooperação dos proprietários de empresas, além de mecanismos

eficazes para facilitar o comportamento reflexivo.

Miranda (2008) refere-se à assessoria como uma “orientação técnica”. A autora procura mostrar através desta expressão que a competência dos assessores nas intervenções promove mais do que mudanças técnicas, proporcionando também mudanças relacionadas a questões sociais que afetam competências e habilidades técnicas, tanto do assessor quanto do cliente.

Seguindo a mesma linha de pensamento, Cruz (2008) ressalta que o papel do assessor é fazer um levantamento de estratégias diferentes de preparação e planejamento. Na assessoria em recursos humanos, por exemplo, estabelecerá orientações para a alocação/recolocação de profissionais no mercado de trabalho, com o objetivo de capacitar e desenvolver recursos para intermediação entre o profissional e a empresa. O autor ressalta que os principais pontos de uma assessoria estão diretamente relacionados à parceria do assessor com o cliente, o planejamento necessário para o desenvolvimento das atividades, a troca de informações, agilidade no processo, o comprometimento das partes envolvidas e a tecnologia usada.

Segundo Hoque e Bancon (2006) as iniciativas destinadas especialmente às pequenas e médias empresas também incluem treinamento dos trabalhadores chave. O esquema inicial destas atividades é incentivado por meio da assessoria de negócios. Logo, conforme Erickson e Jacoby (2003 apud Hoque e Bancon, 2006, p. 545) eles precisam treinar gerentes e funcionários, a fim de reduzir a incerteza interna e os principais problemas da empresa.

Então, Barros (2002) ao discutir sobre assessoria refere-se ao serviço como: um conjunto de atividades ligadas à orientação e solução de problemas na administração, mas, também uma atividade que abrange o trabalho de diagnósticos e recomendações. Canziani (2001) destaca que para um assessoramento eficiente e eficaz é indispensável que as funções básicas do administrador, que são de planejamento, direção, controle e organização, sejam analisados e executados com o devido cuidado.

Uma vez que, segundo Mole, Hart, Rope e Sall (2009) os benefícios do aconselhamento devem compensar os custos pela contratação do serviço, contribuindo ao bem-estar econômico e conseqüentemente melhorando as falhas nos procedimentos.

Assim, Barros (2002), Bennett e Ramsden (2007), Cruz (2008), Dias (2004), Fachel e Peixoto (2007) se reportam ao termo assessoria como sendo um serviço que tem a função de disponibilizar o seu conhecimento, orientando e esclarecendo questões referentes com a sua área de especialização. Sejam questões jurídicas, contábeis, econômicas ou administrativas.

Desta forma, baseado nas teorias citadas, o conceito de assessoria que será utilizado neste trabalho é: uma assistência técnica ou um aconselhamento especializado, que poderá ser solicitado pela empresa para auxiliá-la em decisões de grande relevância, onde o assessor desempenhará funções com um grau de complexidade maior, diagnosticando e

recomendando o melhor meio para o desenvolvimento da organização.

Mas, por se tratar de um serviço com questões mais abrangentes alguns autores sugerem que as escolhas técnicas a serem propagadas levem em consideração as características da instituição e, o nível cultural da organização e de seus colaboradores. Então, a seguir será abordada a relevância da cultura organizacional para o desdobramento do trabalho de assessora.

2.2.2A importância da Cultura Organizacional para o desenvolvimento da Assessoria

As organizações são de algum modo, lugares de encenações que visam à satisfação das necessidades dos participantes e, para que isso aconteça de maneira eficiente o cliente poderá contribuir, já que, o indivíduo traz em sua formação elementos culturais e individuais que se tornarão interessantes para construção de um procedimento (COSTA; FLORÊNCIO, 2006). Segundo Mole, Hart, Roper e Saal (2009) o programa elaborado pelo assessor poderá ser alterado para atender às exigências da cultura local.

O aperfeiçoamento de um empreendimento está diretamente ligada aos atributos e comportamentos de seus empreendedores. Pois, sua personalidade tende a caracterizar não só a imagem da empresa, mas os valores e o comportamento social. (KUHN, 2004). Logo, esses valores deverão ser devidamente considerados para que não exista rejeição quando forem sugeridas algumas medidas cabíveis durante a intervenção do assessor na instituição.

Pois, quando na relação proprietário-conselheiro houver resistência os assessores não poderão se acomodar alimentando nenhuma empatia do cliente, mas, sim, tentando fazer o relacionamento funcionar. Desta maneira, é importante um maior entendimento entre as partes para que o processo se desenvolva e assim, os problemas de estilos de comunicação, da cultura e de aprendizagem possam ser diferenças minimizadas (DYER; ROSS, 2007). Em razão de, as informações úteis passadas pelo cliente contribuirá de maneira significativa para o andamento do processo, como também para o crescimento da empresa (CLARK; BERKELEY; STEUER, 2001).

Além disso, Clark, Berkeley e Steuer (2001) destacam que as influências individuais de idade do proprietário, sexo, relações familiares e sociais, como também experiências anteriores interferem nas atitudes dele durante a intervenção. Sugerindo que os conselheiros de negócios compreendam e respondam de diversas maneiras para essas diferenças, visto que, as abordagens inadequadas são um problema para o resultado do serviço.

Por isso, a formulação de recomendações direcionadas ao gerenciamento das empresas contratantes devem considerar as características principais da organização e do empresário, ao invés de serem estabelecidas orientações sem o conhecimento da situação particular de cada caso. Como também, deverá ser considerada a importância relativa das diferentes atividades administrativas direcionadas ao setor específico no qual esta prestando o assessoramento, levando em conta os fatores limitantes da gestão (CANZIANI, 2011).

Assim, segundo Costa, Florêncio, (2006) e Teixeira (1984) para que o assessor consiga construir um bom trabalho é necessário que ele tenha um olhar mais atento para perceber nas relações interpessoais, na resolução de problemas, na tomada de decisões e na sua prática profissional, pois, cada cliente contará com sua dose de individualidade cultural. Portanto, quando a empresa se depara com uma série de exigências de procedimentos e atitudes padronizadas para o cotidiano do trabalho, pode recebê-las de diferentes formas devido o reflexo da cultura de cada organização, agindo independente das características pessoais, fornecendo peculiaridade a cada forma organizacional, dos quais a assessoria deve reconhecer e empregar, no sentido da necessidade humana durante o processo.

Visto que, o assessor precisa valorizar suas parcerias, atuando de forma multidisciplinar, procurando implantar uma cultura organizacional durante a elaboração do processo de assessoramento, procurando unificar procedimentos e atitudes conforme cada organização. (COSTA; FLORÊNCIO, 2006). Se for preciso, Canziani (2001) atenta que seja, então, desenvolvido sistemas simples e versáteis levando em consideração a limitação cultural dos funcionários. Para tanto, Florêncio e Costa (2006) asseguram que quando estiver indicando o procedimento adequado à empresa, é indispensável que o assessor seja rígido, não admitindo erros durante a execução do projeto.

Desta maneira, quando ao assessor respeita a cultura de cada uma das organizações que ele presta serviço, poderá exercer o seu papel satisfazendo o seu cliente e conquistando sua confiança. Já que, o assessor é contratado para realizar um trabalho que a organização necessita, mas não têm capacitação adequada para executar. Cruz (2008) enfatiza que a experiência, credibilidade e compromisso da empresa são importantes para consolidação do processo.

Diante das questões expostas é interessante esclarecer qual a participação efetiva do cliente durante o andamento da assessoria, sendo assim, em sequência será abordado qual o real papel do cliente nessa parceria.

2.2.3 Papel do cliente

Segundo Dyer e Ross (2007) mesmo aqueles conselheiros que estão motivados a melhorar o mundo do pequeno empresário preocupando-se em aperfeiçoar o aconselhamento entre a empresa e o assessor devem estar preparados para os desafios da relação, devido à causa da natureza dinâmica do desenvolvimento das atividades. Salientando que assessores e empresários têm uma visão de mundo diferente, porém, pesquisas comprovam que o serviço de assessoria apresenta efeitos positivos sobre o negócio. Curran e Blackburn (2000 apud Hoque e Bacon, 2006) destacam que há uma extrema relutância por parte dos gestores em aceitar o conselho externo, principalmente, em pequenas e médias empresas.

A natureza dos problemas que existem entre o assessor e o cliente corresponde, particularmente, quando o relacionamento é novo, pois, os problemas encontrados nos estágios iniciais da relação são significativamente diferentes daquelas encontradas em fases posteriores. Mas, como essa relação evolui ao longo do tempo, o assessor pode fazer com que as dificuldades encontradas sejam superadas (DYER E ROSS, 2007).

Desta forma, a interação inicial entre o cliente e a organização é fundamental para o sucesso das atividades, mas, é preciso que ambos deixem claro suas expectativas em relação ao serviço que será efetuado, como também, é indispensável o contato direto entre o administrador e o assessor, uma vez que, esse contato contribui significativamente para a eficácia do processo. Após esclarecer os objetivos esperados pela empresa e quais as responsabilidades do assessor, será mais fácil iniciar os procedimentos (BARROS, 2002).

Seguindo a mesma linha de pensamento, Kuhn (2004) destaca que o assessor na primeira visita deve apresentar ao empresário como é a sua forma de atendimento, assim, após receber todas as informações necessárias o empresário optar pela adesão ou não do serviço. Optando pela contratação, ele precisará passar todas as informações com dados da empresa, como também suas expectativas em relação à assessoria. Visto que, os fatores de sucesso de uma organização estão diretamente relacionados com os administradores, mas, ele tem de contribuir com o assessor para que o serviço seja realizado com eficácia. Todos os relatórios apresentados pelo cliente contribuirão para que o assessor realize o diagnóstico, apresente os pontos fortes e fracos da empresa, e ajude nas melhorias necessárias.

No entanto, em alguns casos acontece uma baixa adoção de técnicas de gestão relacionadas às atividades de planejamento, organização, direção e controle, principalmente nas áreas de produção, finanças e comercialização. Em consequência das atitudes negativas do cliente em relação aos assessores, pois, em determinados casos a empresa acredita que o assessor deve priorizar as questões tecnológicas, que de fato são importantes. Para tanto, o que

a empresa necessita muitas vezes é de uma organização mais eficiente nas áreas administrativas, uma direção mais abrangente e um controle mais destrinchado das atividades desenvolvidas ou até mesmo pode ser que exista um problema na estrutura funcional, precisando estabelecer políticas para uma melhor capacitação do recurso humano desta empresa. E para que assessoramento seja efetuado com êxito, é fundamental que o cliente siga corretamente as instruções do assessor, pois, em algumas situações há pouco conhecimento, habilidades e atitudes em relação às atividades acima citadas (CANZIANI, 2001).

Para Nutting (2007) o serviço de informação contribui para o aconselhamento empresarial, porém, a atividade não deve conter, simplesmente, serviços de informações gerais. O assessor deve buscar por conhecimentos prévios sobre a empresa antes de se apresentar nas reuniões, esses relatórios de instruções correspondentes à empresa irá agregar mais conhecimento ao conselheiro, de maneira que o cliente fique impressionado com a sua preparação para as primeiras discursões. O autor destaca algumas informações importantes que serão interessantes o assessor ter conhecimentos antes da visita, são elas: análises da posição financeira do cliente; notícias recentes sobre a empresa; seus principais concorrentes; análise do setor de mercado; próximos eventos da indústria, tais como exposições e feiras; questões de legislação e regulamentos; dentre outros.

É preciso um domínio destas informações de tal modo que a empresa percebesse que os profissionais de assessoria têm alguma coisa para oferecer a eles. Assim, o assessor em vez de se posicionar como pronto para responder a qualquer dúvida que pudesse ser jogado a ele ou a equipe, os mesmos já haviam apresentado a relevância de sua capacidade ao desenvolver uma série de informações que definem seu trabalho e seu potencial de inteligência nos negócios (NUTTING, 2007).

Silva e Araújo (2008) alertam que a ideia central do assessoramento já vem rompendo o modelo conservador, atualmente, o serviço realizado difere daqueles pacotes tecnológicos impostos que desconhecia real situação da organização. Eles citam como exemplo em seu estudo a assessoria prestada em assentamentos rurais, que surge para contribuir na estrutura geral destes assentamentos, os autores chamam a nova proposta de “co-gestão”, visto que, não estão preocupados apenas com a parte técnica, mas também com o desenvolvimento da gestão, considerando a participação dos clientes essenciais para realização do objetivo.

Para tanto, Florêncio e Costa (2006) afirmam que ao solicitar o serviço da assessoria o cliente deverá seguir todas as instruções do assessor, já que, ao contratá-lo supõe-se que confiança já tenha sido conquistada, e que mesmo o assessor considerando a cultura organizacional da empresa, cabe a ele indicar os procedimentos adequados para resolução do problema que lhe foi solicitado. Desta forma, para Cruz (2008) a assessoria vem ajudá-las no

processo de identificação de práticas eficientes, executando métodos adequados a cada situação específica.

Todavia, a multiplicidade nos resultados depende não só da variabilidade dos conselheiros, mas também sobre a variabilidade dos clientes (MOLE, HART, OPER E SAAL, 2009). Dyer e Ross(2007) afirmam que em um relacionamento maduro quando tanto o conselheiro eo cliente são experientes o resultado do serviço levará a assessoria tornar a empresa cada vez mais conscientizada importânciadas indicações feitas (DYER E ROSS, 2007).

Com base nas teorias levantadas anteriormente, o contato do assessor ou da empresa de assessoria com o cliente é fundamental para a interação inicial, em razão de, o assessor ter necessidade de informações detalhadas da organização que só o administrador ou executivo tem conhecimento. Para tanto, os procedimentos mais complexos serão realizados pelo o assessor sem a participação frequente da empresa-cliente. O que não impede uma reflexão e uma troca de informação entre eles.

E, o trabalho do assessor se inicia após é feito uma análise de quais fatores estão dificultando o andamento da empresa. Diante disso, Mole, Hart,Roper e Saal (2009) destacam que assessorias continuamavanzando no sentido de agir como uma "caixa de ressonância", compartilhar a responsabilidade das decisões com o cliente e proporcionando um diagnóstico. Assim, será discutido a seguir como é feito o diagnóstico e qual a participação de ambas as partes nas atividades de análise e investigação do problema.

2.2.4 Diagnóstico Organizacional

As empresas, de modo geral, possui uma razão para existir, e a maioria delas é gerar lucratividade para sócios e acionistas. Para tanto, por mais que disponham de uma grande rede de funcionários capacitados há momentos que é indispensável o assessoramento de profissionais especializados.

Florêncio, Costa (2006) e Silva, Moraes e Santos-Junior (2012) afirmam que cada empresa deve ser analisada profundamente e individualmente, podendo o resultado da análise ser determinante para o sucesso ou fracasso da organização, independente do porte da empresa.

Desta forma, é importante que o assessor exerça atividades mais amplas e disponha um conhecimento mais abrangente. O assessor contábil, por exemplo, para contribuir no crescimento da empresa sobre a situação financeira e econômica, deve analisar a realidade de cada entidade, se aliando a um profundo conhecimento da legislação em virtude da

complexidade do sistema tributário brasileiro. Então, a empresa irá recorrer a soluções e métodos de análise levantados na assessoria contábil, seja auxílio no processo de obtenções de recursos potenciais, suporte técnico especializado no processo de gestão ou contribuindo para maior eficiência na utilização dos recursos disponíveis. O que exige do assessor uma capacitação necessária, que na maioria das vezes o cliente não dispõe, precisando recorrer à ajuda de uma assessoria para analisar e apontar os procedimentos que deverão ser executados (SILVA; MORAIS; SANTOS JUNIOR, 2012).

Independente do porte, todas as empresas precisam ter algum tipo de controle, logo, as micro e pequenas empresas não estão fora da imensa lista de instituições que buscam por ajuda externa (OLIVEIRA, 2011). Assim, a assessoria técnica gerencial tornou-se um componente eficaz para empresas de pequeno porte, no sentido de adequá-las à estrutura do mercado, considerando suas funções e condições de sobrevivência (TEIXEIRA, 1984).

E mesmo que elas não detenham de um sistema informatizado ou julguem não precisar dele, o assessor poderá contribuir de diferentes maneiras. Usando como exemplo a assessoria contábil gerencial, é possível verificar o fluxo de caixa, o controle de estoque, o custo do produto, aplicação dos conceitos de 5s, o controle das compras, utilização de técnicas de layout, entre outras técnicas podem perfeitamente ser feitos em empresas pequenas, até mesmo de maneira manual. Pois, ainda existem micro e pequenas empresas que não possuem controles, nem mesmo manuais próprios, já que, na maioria delas são os proprietários que gerenciam e, geralmente, sem um conhecimento adequado. Desta forma, a empresa acaba tendo que recorrer a uma assessoria para implantar ferramentas de controle, por mais simples que elas sejam (KUHN, 2004).

Teixeira (1984) acentua que a partir desse diagnóstico inicial, a finalidade do assessoramento poderá ser o aperfeiçoamento de desempenho da empresa, instrumentalizando seus colaboradores e administradores, melhorando o controle que eles possuem, mas sem alterar a maneira de legitimação da estrutura de poder da organização, orientando as instalações e o andamento dos processos burocráticos.

A função do assessor, neste caso, é a indicação ou implementação dessas ferramentas de controle que poderá mudar e melhorar o desenvolvimento da organização. De acordo com as informações levantadas pelo autor percebe-se que a participação do cliente é passar apenas informações básicas da empresa, já que, caberá ao assessor realizar toda análise dos possíveis problemas ou a identificação de nova estrutura, que contribuirá para tomada de decisão, gerando conseqüentemente o crescimento da empresa (TEIXEIRA, 1984).

De acordo com as atividades do assessor abordadas pelos autores Dias (2004) Silva, Moraes e Santos-Junior (2012) serão feitas por ele ou pela empresa de assessoria

especializada em determinado setor, uma análise aprofundada da empresa, ajudando-a em sua atuação. Utilizando-se de pesquisas, relatórios, demonstrações financeiras, dentro outras atividades, que identificará a situação atual da empresa, tendo em vista, produzir ou reelaborar conhecimentos capazes de contribuir para sucesso organizacional.

Desta maneira, o assessor irá designar ou até mesmo executar, ele mesmo, os procedimentos apropriados que a organização carece. Em razão de, o cliente não conseguir cumprir, sozinho, com todas as exigências que a estrutura organizacional necessita para manter-se ativa no mercado, sejam essas exigências legais ou relacionadas à diferencial competitivo (TEXEIRA, 1984).

Conforme as questões discutidas nessa sessão, seguidamente do diagnóstico realizado serão tomadas algumas medidas necessárias para finalizar o serviço ofertado, decidindo se serão feitas ou não modificações na estrutura da empresa. Então, na próxima sessão será apresentada a importância da “mudança” no processo de assessoria.

2.2.5 “Mudança” no processo de intervenção

Segundo Dias (2004) o processo de intervenção deverá ser cauteloso, principalmente quando estiver diretamente ligada a decisões complexas e difíceis de serem executadas. O assessoramento vem a com a proposta de aperfeiçoamento da estrutura organizacional, e as sugestões de mudanças é praticamente fundamental para o resultado esperado. No entanto, o trabalho acontece em ambientes institucionalizados onde existe uma resistência significativa que não deve ser ignorada, já que, os envolvidos estabelecem algumas posições que poderá atrapalhar o andamento do processo.

Alguns pesquisadores afirmam que os proprietários de pequenas empresas prezam muito pela sua independência, logo, ao procurarem ajuda externa na assessoria e o conselheiro ao promover as mudanças aceitar, poderá ser entendido como um símbolo de dependência ou falha na gestão, gerando no proprietário sentimento de fracasso (CURRAN E ZINGER apud DYER E ROSS, 2007).

Desta forma, Dias (2004) em seu estudo sobre Assessoria Teórica, Social e Ambiental à reforma Agrária (ATES), levanta a discussão sobre como diminuir a resistência em relação às mudanças que precisarão ser feitas durante a execução do serviço:

Aqueles que são responsáveis pela coordenação mais direta da proposta de mudança, devem estar preparados para enfrentar esse jogo de tensões. Deste modo, voltando ao caso em análise, se a intenção é fomentar processos participativos de gestão política de extensão rural (aqui denominada de ATES) aos agricultores assentados, há de se partir do diagnóstico e da compreensão do campo de disputas em que essa proposta está inserida. Isto permitiria avaliar o potencial de realização das suas boas intenções,

talvez evitando desgastes, desperdício de recursos públicos e desilusões quanto à viabilidade institucional das alternativas de renovação da prática extensionista (DIAS, 2004, p. 532).

O autor afirma que a mudança quando é anunciada provoca diversas forças e interesses, internos e externos. Logo, o assessor deverá estar preparado para toda a pressão sem perder a legitimidade adquirida na contratação, sugerindo, em alguns casos, a participação do cliente no processo de diagnóstico, pois, contribuirá para uma melhor compreensão, ajudando na percepção das boas intenções do assessor, evitando desgastes desnecessários, desperdício de tempo e recursos. Dias (2004) ainda ressalta que a proposta de mudança é um ponto de partida para o aperfeiçoamento da organização, visto que, quando é solicitada a ajuda da assessoria é evidente que novos projetos, planos e instalações precisarão ser implantados. Todavia, é importante destacar que as modificações podem ser um ponto de partida para o seu desgaste, devendo ser cuidadosamente anunciada e planejada durante o processo de intervenção inicial, garantindo que a interação seja proveitosa e eficiente.

Como o cliente está procurando ajuda, entende-se que seja porque a empresa já utilizou de vários procedimentos e não obteve resultado, o que leva a acreditar que algo errado vem sendo feito. A vista disso, o assessoramento vem para propiciar novas estratégias de preparação, que, por sua vez, determinarão diferentes orientações, consequentemente, tendo de efetivar algumas mudanças específicas a organização. O que leva as empresas de assessoria a ampliar o escopo do serviço, procurando elaborar um plano de trabalho para orientar, assessorar, elaborar, organizar e, programar procedimentos e modificações (CRUZ, 2008).

Na maioria das vezes, quando a empresa busca pela ajuda externa ela tem uma tendência a desejar serviços de pacotes. Assim, a assessoria dispõe de um pacote complexo de serviços que misturam elementos individuais e coletivos, com o interesse de manter a adesão de várias organizações, que serão usadas de maneira diferente, mas que se acumulam pacotes de serviços para cada empresa. Os serviços oferecidos por esses assessores cobrem um núcleo comum de informação, aconselhamento, trabalho de marketing, contabilidades, tecnologia e outros. (BENNETT E RAMSDEN, 2007). Desta forma, supõe que a empresa de alguma maneira já se prepara para as mudanças e os procedimentos que deverão ser implantados.

Para Mole, Hart, Roper e Saal (2009) as mudanças operacionais também irá refletir as diferentes prioridades econômicas e sociais de cada organização. Os autores sugerem um programa mais aprofundado que potencialize a eficácia dos resultados atendendo todas as exigências que a empresa necessita no momento.

Conforme o levantamento feito é possível identificar que a “mudança” trata-se de um processo primário na atividade de intervenção do assessor. Porém, Canziani (2001) alerta que

antes de propor qualquer mudança o assessor deve simular algumas situações possíveis, avaliando os custos econômicos e de aprendizado inerentes à mudança comprovando que a escolha adotada será a mais adequada para organização no momento.

O convívio entre assessor e clientes, a troca de conhecimentos e as diversas técnicas utilizadas no decorrer da intervenção proporciona ao administrador uma variedade de benefícios, desta forma, na sequência será discutido um pouco sobre a importância da assessoria como base na tomada de decisão.

2.2.6 O Assessoramento como base a tomada de decisão

Embora os empreendedores venham desenvolvendo um bom trabalho em suas empresas e estejam se tornando conhecidos. Há uma compreensão de que, em alguns momentos uma intervenção é necessária para ajudar os empresários, pois, devem receber assistência de alguma forma, beneficiando a organização com mais conhecimento (ROBSON, WIJBENGA E PAKR, 2009).

A assessoria tem muitos desafios ao avaliar o sistema empresarial das organizações. Na administração pública, por exemplo, os líderes políticos estão mais propensos a se envolver em esquemas políticos, o que não colabora para o sucesso da organização. O assessor precisa auxiliar fazendo ajustes apropriados e contribuindo nas grandes decisões, evitando o fracasso do administrador (ROBSON, WIJBENGA E PAKR, 2009).

De acordo com os autores Cielo e Cielo (2006), Dias (2004), Cruz (2008), Barros (2002) e Lopes (2010) o trabalho de assessoria deve fornecer condições necessárias para a tomada de decisão. Dado que, assessorias mal sucedidas podem causar a mortalidade prematura das empresas, em especial as micro e pequenas empresas, já que, as falhas podem está atribuídas à falta de informações que os gestores precisam para alcançar a eficácia empresarial.

Para contribuir com a eficiência deste processo, Lopes (2010) destaca a importância do sistema de informação para o trabalho do assessor. Deste modo, assessores, em especial os voltadas para o assessoramento contábil ou financeiro devem conceber conhecimento e apoio que ajude a gestão da empresa contratante, ressaltando a importância do sistema de informação que passam a agregar valor à tomada de decisão.

De acordo com Cruz (2008) para o alcance do objetivo proposto no serviço, é interessante a utilização de ferramentas ágeis e modernas, de profissionais qualificados e alinhados com os objetivos da empresa, como também de instrumentos de tecnologia da informação e comunicação que são determinantes para a agilidade dos processos. Uma vez

que, de acordo com Mole, Hart, Roper e Saal (2009) o planejamento formal do negócio melhora o crescimento da empresa e da assistência intensiva.

Desta forma, os objetivos do assessor são introduzir melhorias gerenciais e tecnológicas que fornecem o crescimento da empresa-cliente. Pois, em seguida do diagnóstico se inicia a fase de implantação dessas melhorias focadas na parte estratégica (KUHN, 2004). Feito o aperfeiçoamento dos processos conforme foi indicado pela assessoria, o cliente dispõe de ferramentas e dissonância para ajudá-lo em outros assuntos relacionadas à organização.

É preciso salientar que não são apenas ferramentas modernas que são capazes de efetivar a satisfação e as deficiências da empresa. Um bom planejamento, acompanhamento, custos adequados, comprometimento e envolvimento em todas as etapas, disponibilidade, experiência e compartilhamento de responsabilidade entre assessoria e clientes se mostraram marcantes na efetivação dos processos. Além disso, são essências para que o cliente faça as melhores escolhas (Cruz, 2008).

E potencializar a capacidade de relacionamento e de decisão de todos aqueles que se encontram envolvidos no andamento do projeto exige do assessor uma competência técnica de natureza política, já que, está lidando com questões de poder, capacidade e grandeprobabilidades de decisões (Miranda, 2008).

Então, de acordo com a abordagem feita pelos os autores citados, o papel do assessor vai bem além, visto que, as técnicas e estratégicas utilizadas pelo assessor contribuem de forma significativa para alcance da eficácia de cada sistema da organização para qual o assessor presta serviço, uma vez que, apresentam informações importantes que serão de grande valia na tomada de decisão da alta administração da empresa. Pois, segundo Hoque e Bacon, (2006) os especialistas em organizações trazem com eles habilidades e conhecimentos que complementa a declaração relativa múltipla das redes de apoio às empresas, constatando que há um impacto positivo na atividade de formação, especialmente, nas pequenas e médias empresas, onde os gestores têm conscientemente procurado aconselhamento empresarial. A implicação é que existe um potencial significativo para os processos das organizações, gerando um aumento nos níveis de conhecimento especializado.

3METODOLOGIA

O método utilizado por esta monografia é o de **análise teórica**. Ele consiste basicamente em uma revisão bibliográfica (OLIVEIRA, 2003), sobre o quê a literatura sugere como conceitos para os serviços de assessoria e consultoria.

A revisão bibliográfica proposta neste artigo não pretende apenas descrever os conceitos de consultoria e assessoria. A partir da conceituação desses elementos principais do estudo, sobre o ponto de vista evolutivo, pretende-se descrever o papel do consultor e do assessor fazendo uma distinção entre eles.

A análise dos dados teve início com a definição e organização das categorias, que, segundo Merriam (1998, p. 181) podem emergir de pelo menos três fontes: o investigador, os participantes ou fontes fora do estudo, como a literatura. Com base nesta autora, optou-se por definir as categorias a partir da análise da literatura. As categorias foram, então, definidas a partir da associação de conceitos semelhantes, conforme apresentado no quadro 3.1:

Variável	Conceito	Autores
1. Mudança	São as modificações executadas na estrutura da empresa e aplicadas como solução para o problema diagnosticado.	Argyris (1970);Crocco e Guttmanm (2010);Kurb (1986); Oliveira (2009).
2. Papel do cliente	É a contribuição do cliente durante a intervenção do conselheiro.	Argyris (1970);Crocco e Guttmanm (2010); Dyer e Ross (2007); Kuhn (2004);Kurb (1986); Oliveira (2009); Silva Junior, Feitosa, Oliveira, Santos e Vidal (2010);Schein (1969),
3. Papel do conselheiro	São as atividades realizadas pelo conselheiro ao decorrer do processo.	Crocco e Guttmanm (2010); Dias (2004);Gbadamosi (2005); Moura e Mattos (2010); Oliveira (2009); Schein (1969).
4. Diagnóstico	É a investigação feita para identificar quais as dificuldades da organização.	Argyris (1970);Crocco e Guttmanm (2010); Dias (2004); Kuhn (2004); Kurb (1986); Oliveira (2009);Roper e Saal (2009) ;Schein (1969).
5. Alternativas	São as opções de escolhas apresentadas ao cliente para resolução do problema após a intervenção do conselheiro.	Bernis (2000); Barros (2002); Costa e Florêncio (2006);Kurb (1986); Schein (1969)
6. Aprendizado	É o conhecimento adquirido pelos envolvidos no processo durante o trabalho de aconselhamento.	Dias (2004) Fachel e Peixoto (2007);Kubr (1986); Miranda (2008); Moura e Mattos (2010);Silva Junior, Feitosa e Pederneiras (2010) e Texeira (1984).
7. Reflexões	São questionamentos provocados pelo conselheiro ao cliente sobre a problemática.	Argyris (1970); Costa e Florêncio (2006); Crocco e Guttmanm (2010); Hirchle e Mattos (2010); Kubr (1986); Kuhn (2004); Miranda (2008); Oliveira (2009) e Texeira (1984).
8. Decisão final	São as escolhas feitas ao final da intervenção para atingir o objetivo esperado.	Argyris (1970); Crocco e Guttmanm (2010); Dias (2004); Kuhn (2004); Kubr (1986) Miranda (2008); Oliveira (2009); Schein (1969).

9. Habilidades/Especialidade do conselheiro	São as técnicas ou metodologias adotadas pelo conselheiro para atingir o melhor resultado na intervenção.	Crocco e Guttman (2010); Dias (2004); Henriques (2007);Kubr (1986); Mancia (1997);
10. Pacotes de serviços	Serviços generalizados, possibilitando apenas algumas adaptações referentes à empresa-cliente que atualmente estar prestando trabalhando.	Argyris (1970); Crocco e Guttman (2010); Kubr (1986); Oliveira (2009) e Schein (1969).
11. Cotidiano da empresa	São as ações dos integrantes da organização e os procedimentos adotados por ele no dia a dia da empresa.	Dias (2004); NG (2005) e Schein (1969).
12. Funcionários/colaboradores da organização	São todas aquelas pessoas que dão vida à empresa.	Argyris (1970); Barros (2002); Dias (2004); Kuhn (2004); Oliveira (2010) e Roper e Saal (2009).

Quadro 3.1: Exploração dos conceitos das variáveis do estudo.

Fonte: Adaptado de Argyris (1970); Barros (2002); Crocco e Guttman (2010); Costa e Florêncio (2006); Dyer e Ross (2007); Dias (2004); Fachel e Peixoto (2007); Gbadamosi (2005); Henriques (2007); Hirschle e Mattos (2010); Kuhn (2004); Kurban (1986); Mancia (1997); Miranda (2008); Moura e Mattos (2010); NG (2005); Oliveira (2009); Oliveira (2010); Roper e Saal (2009); Silva Junior et al (2010); Schein (1969); Silva Junior, Feitosa e Pederneira (2010) e Teixeira (1984).

4 ANÁLISE DOS DADOS

Com base no referencial teórico levantado sobre consultoria e assessoria foram estabelecidos doze critérios para conhecer melhor sobre as funções de ambos e fazer uma relação entre eles. O quadro 2 demonstra que algumas variáveis merecem destaque, porque apresentam uma divergência correspondentes a atividades de assessoria e consultoria, conforme os autores pesquisados. Desta forma, foram escolhidas para esclarecer as diferenças e as semelhanças entre elas.

O primeiro critério “mudança” foi escolhido por apresentar variações entre os dois serviços pesquisados, visto que, segundo Argyris (1970) na consultoria com foco no aprendizado a mudança não é uma atividade primária de intervenção, pois, segundo o autor, o objetivo da consultoria é propiciar um ambiente que gere conhecimento possibilitando ao cliente uma postura de autonomia e, ao final da intervenção ele seja capaz de tomar sua própria decisão. Para tanto, na assessoria conforme Bernis (2000) e Dias (2004) a mudança faz parte do trabalho do assessor, sendo considerada uma atividade primária, já que, na assessoria o papel do assessor é determinar o melhor caminho que a empresa deve seguir. Desta forma, a proposta de mudança é um ponto de partida para o aperfeiçoamento da

organização, visto que, quando é solicitada a ajuda da assessoria é evidente que novos projetos, planos e instalações precisarão ser implantados. Assim, a assessoria se aproxima apenas da consultoria de pacote onde o conselheiro é considerado por Crocco e Guttmanm (2010), Kurb (1986) e Oliveira (2009) um agente de mudança externo a empresa.

O segundo critério é o papel do cliente. Na consultoria com foco no aprendizado Argyris (1970), Jacinto (2004), Silva Juniores et al (2010), e Schein (1969) afirmam que o cliente deve atuar ativamente nos processos, pois é o responsável por intermediar a relação da organização com o consultor, gerando informações válidas, participando das discussões, opinando e contribuindo para o diagnóstico, além de, escolher destino mais apropriado para empresa. Diferenciando da consultoria de pacote que, segundo, Gbadamosi (2005), Kurb (1986) e Oliveira (2009) que o cliente tem participação passiva, o consultor inicia o serviço sem que o cliente interfira na metodologia, o método utilizado é fechado, o que impede que sejam feitas algumas alterações ou acréscimos por parte do cliente. Crocco e Guttmanm (2010) salientam que pequenas interferências poderão até ser feitas, todavia, só em situações específicas e de maneira limitada. Assim, o diagnosticador e o regulador da escolha final é o consultor. No outro lado, Costa e Florêncio (2006), Dyer e Ross (2007), Dias (2004) e Kuhn(2004) na assessoria o cliente também é passivo aos procedimentos, pois, a assessoria vem ajudar a empresa no processo de identificação de práticas eficientes, executando métodos adequados, geralmente, porque a empresa não tem habilidade para o serviço pelo qual solicitou ajuda, sendo o assessor o único responsável em implantar mudanças e fazer o diagnóstico, sem que, o cliente participe de forma ativa da escolha e do planejamento das atividades.

O terceiro foi o papel do conselheiro. Na consultoria como processo de aprendizado a função do conselheiro é principalmente criar um ambiente favorável ao aprendizado levando em consideração a cultura da empresa, como foi ressaltado por Moura e Mattos (2010), Schein (1969) e Silva Junior, Feitosa e Pederneira (2010). Distinguindo se da consultoria de pacote em que, Crocco e Guttmanm (2010), Gbadamosi (2005), Kurb (1986) e Oliveira (2009) defendem que, se reduz à aplicação de técnicas e pacotes de serviço, onde o nível de flexibilidade é reduzido, ou seja, a estrutura metodológica aplicada pelo consultor é rígida e a participação do cliente é praticamente inexistente, porque se acredita que a empresa deva se adaptar ao método e não o método a empresa. Já na assessoria, conforme Dias (2004), Kuhn (2004) e Miranda (2008) o papel do assessor é recomendar o melhor caminho que a empresa deve seguir por meio de soluções próprias, controlando e planejando as atividades que deverão ser feitas para atingir o objetivo esperado.

O quarto critério estabelecido foi o Diagnóstico. Na consultoria de aprendizado

segundo Argyris (1970) e Schein (1969) o diagnóstico é realizado em parceria entre o cliente e o conselheiro, já que, o cliente participa efetivamente das reuniões, podendo questionar e sugerir alterações na metodologia utilizada pelo consultor, como também, contribui na análise do ambiente, observando até mesmo suas próprias ações. Moura e Mattos (2010) salientam que o aprendizado em experiências conjuntas propicia um melhor resultado. Todavia, Crocco e Guttmanm (2010), Kurb (1986) e Oliveira (2009) na consultoria de pacote o diagnóstico é feito pelo consultor, sem que existam supressões de conteúdo e interferências durante a análise. Schein (1969) destaca que o cliente em alguns casos poderá até realizar o diagnóstico sozinho, antes mesmo de contratar o trabalho do consultor, solicitando que ele corrija o problema encontrado. Desta forma, o diagnóstico não é discutido em conjunto. Já na assessoria Barros (2002) Dias (2004), Kuhn (2004) e Roper e Saal (2009) o assessor age como uma “caixa de ressonância” diagnosticando, sozinho, os processos e aplicando o método escolhido por ele.

Variáveis	Consultoria		Assessoria
	Aprendizado	Pacote	
1. Mudança	Não é uma atividade primária.	É uma atividade primária.	É uma atividade primária.
2. Papel do cliente	Ativo	Passivo	Passivo
3. Papel do conselheiro	Criar um ambiente favorável ao aprendizado.	Aplicar técnicas e pacotes de serviço.	Recomendar o melhor caminho à empresa.
4. Diagnóstico	É realizado em conjunto	Não é realizado em conjunto.	Não é realizado em conjunto.
5. Alternativas	São discutidas com o cliente.	São apresentadas ao cliente, que define a escolhida.	São apresentadas ao cliente e indicada a solução final pelo conselheiro.
6. Aprendizado	É recíproco	É limitado.	É limitado.
7. Reflexões	São estimuladas	São estimuladas	Não são estimuladas durante a

	durante a intervenção.	durante a intervenção, de maneira limitada.	intervenção.
8. Decisão final	Não é feita pelo conselheiro.	É feita pelo cliente, através das indicações do conselheiro.	É feita pelo conselheiro.
9. Habilidades/Especialidade do conselheiro	São técnicas, metodológicas, procedimentos humanos e em ambientes organizacional.	Aplicação de pacotes de serviços.	É o apoio técnico.
10. Pacotes de serviços	Não são ofertados.	São ofertados.	São ofertados.
11. Cotidiano da empresa	É observado.	É observado limitadamente.	Não é observado.
12. Funcionários/colaboradores da organização	São envolvidos na investigação.	São envolvidos na investigação limitadamente.	Não são envolvidos na investigação.

Quadro3.2: Variáveis que distinguem a consultoria da assessoria.

Fonte:Argyris (1970);Barros (2002); Bernis (2000);Bennett e Ramsden (2007); Crocco e Guttmanm (2010);Costa e Florêncio (2006); Dyer e Ross (2007); Dias (2004); Fachel e Peixoto (2007); Gbadamosi (2005); Henrique (2007);Hirchle e Mattos (2010); Jacinto (2004); Kuhm (2004); Kurb (1986); Mancía (1997); Miranda (2008); Moura e Mattos (2010); NG (2005); Oliveira (2009);Roper e Saal (2009); Silva-Junior, Feitosa, Oliveira, Santos e Vidal (2010); Schein (1969); Silva Junior, Feitosa e Pederneira (2010) e Teixeira (1984).

O quinto critério adotado foi “alternativas”. Visto que, na consultoria com foco no aprendizado em conformidade com Schein (1969) as alternativas são debatidas em conjunto, em razão de nesse tipo de consultoria o principal objetivo do conselheiro é que o cliente reflita e consiga fazer a melhor escolha, evitando assim, que em um possível retorno do problema ele consiga realizar sozinho o diagnóstico. Além de contribuir para que toda a organização se comprometa com a escolha feita. Já na consultoria de pacote para Kurb (1986) o consultor apresenta alternativas, porém, a escolha será feita pelo cliente dentro destes limites e das soluções próprias da consultoria de pacote. Na assessoria, o assessor também apresentam alternativas de escolha ao cliente, para tanto, os autores segundo os autores Bernis (2000) Barros (2002) Costa e Florêncio (2006) e Teixeira (1984) mesmo apresentando as alternativas, cabe ao assessor indicar a melhor opção de escolha conforme sua visão e

experiência.

O Sexto critério analisado foi o aprendizado, em consequência de que, para Silva Junior, Feitosa e Pederneiras (2010) na consultoria com foco do aprendizado existe um aprendizado recíproco, já que, o clima cooperativo promove maior conhecimento com a troca de experiência e, as opiniões e questionamentos expostos nas discussões. Visto que, segundo Moura e Mattos (2010) o aprendizado é construído por meio da interação social e o compartilhamento de problemas. Se distinguindo mais uma vez da consultoria de pacote que, conforme Crocco e Guttmann (2010), Kubr (1986) e Oliveira (2009) por ser um serviço técnico o aprendizado é limitado, uma vez que se dá pela aplicação de um pacote de serviços prontos, específicos, genéricos e abrangentes, que se adaptam a diferentes situações existentes em empresas variadas, logo, esse aprendizado não gera autonomia ao cliente. Na assessoria o apoio também é voltado à especialização técnica, restringindo o aprendizado, pois, a pouca participação do cliente nas discussões e nas escolhas dos procedimentos não permite uma troca de experiência e conhecimento, já que, praticamente tudo é decidido e escolhido pelo assessor, desta maneira, a aprendizagem nesse processo é restrito e não gera independência ao cliente, conforme afirmam os autores Dias (2004) Fachel e Peixoto (2007) e Henrique (2007) e Miranda (2008) e Texeira (1984).

Sétimo critério é “reflexões” que como assegura Argyris (1970) e Hirschle e Mattos (2010) são estimulados pelo conselheiro na consultoria de aprendizado, visto que, nesse tipo de consultoria é interessante que o cliente desenvolva o seu próprio aprendizado a partir das reflexões feitas sobre o ambiente e suas ações, a fim de conseguir se posicionar na escolha da melhor solução referente à problemática, se tornando mais independente e atingindo as expectativas esperadas. O que no serviço de consultoria de pacote não acontece, segundo Crocco e Guttmann (2010), Kubr (1986) e Oliveira (2009). Uma vez que, as estruturas metodológicas e técnicas aplicadas são bem fortes, surgindo do conhecimento do consultor em outros trabalhos, a experiência é considerada um ponto importante na consultoria de pacote, levando o consultor a consolidar tipos e magnitudes de conhecimentos, logo, servirá como base para tomada de decisões, havendo poucos ajustes com relação à empresa que atualmente está prestando consultoria, assim, a reflexão é pouco incentivada, já que o consultor é quem deverá sugerir como as atividades deverão ser executadas e quais as escolhas que o cliente precisará fazer. Por outro lado, na assessoria o assessor não tem a função de provocar reflexões, visto que, sua principal função ao ser contratado é indicar o melhor caminho à empresa, então, ele avalia a situação da empresa e decide o que precisará ser feito para melhorar a estrutura e garantir o melhor resultado, como destacam os autores Costa e

Florêncio (2006), Dias (2004) Kuhn (2004) Miranda (2008) e Texeira (1984).

O oitavo é referente às decisões. Segundo Argyris (1970), Schein (1969) e Silva-Junior, Feitosa, Oliveira, Santos e Vidal (2010) na consultoria como processo de aprendizado são escolhidas pelo cliente após serem debatidas e analisadas em conjunto, em razão de, o objetivo principal desse tipo de consultoria seja promover a autonomia do cliente, para que ele, conscientemente, faça a escolha. Já na consultoria de pacote, de acordo com Crocco e Guttmann (2010), Kubr (1986) e Oliveira (2009) a decisão será indicada pelo consultor. Após o diagnóstico são definidas as recomendações, sobre a metodologia e os aspectos técnicos que foi adotado pelo consultor, podendo haver escolha do cliente, se forem apresentadas alternativas. No entanto, na assessoria o conselheiro faz o diagnóstico e a decisão será realizada com base na visão dele e no em seu conhecimento adquirido em práticas anteriores, sendo de responsabilidade de o assessor indicar a melhor solução para empresa, determinando os passos para o alcance do propósito esperado, como afirmam Costa e Florêncio (2006), Dias (2004) Kuhn (2004) Miranda (2008) e Texeira (1984).

O nono critério escolhido foi “habilidades e especialidades do conselheiro”. Que na consultoria com foco no aprendizado, para Mancia (1997) e Schein (1969) são técnicas, metodológicas, especializadas em procedimentos humanos e em ambiente organizacional, por outro lado, na consultoria de pacote são considerados por Crocco e Guttmann (2010), Kubr (1986) e Oliveira (2009) apenas habilidades técnicas e metodológicas e com pouca possibilidade de mudança. Para tanto, na assessoria Dias (2004) Fachel e Peixoto (2007) e Henriques (2007) as principais habilidades do assessor é o auxílio técnico especializado obtido em outros trabalhos realizados por ele.

O Décimo escolhido foi “pacote de serviço”, que na consultoria de aprendizado não são ofertados segundo as teorias de Argyris (1970) e Schein (1969) em razão de cada empresa ter uma cultura diferente e, que cada problema deve ser analisado levando em consideração os diversos fatores correspondes à organização. Já na consultoria de pacotes, conforme Crocco e Guttmann (2010), Kubr (1986) e Oliveira (2009) são apresentados pacotes técnicos que poderão ser moldados, dentro de certos parâmetros, de acordo com cada organização. Na assessoria, Bennett e Ramsden (2007) asseguram que são oferecidos serviços de pacotes, os autores destacam que com as experiências adquiridas é possível que o assessor formule variados pacotes de serviços correspondentes a alguns tipos de empresas fazendo apenas alguns ajustes de acordo com a empresa atual.

O décimo primeiro foi o “cotidiano da empresa”, que para Schein (1969) é relevante na consultoria de aprendizado, para que questões sejam levantadas e debatidas durante a intervenção do consultor na empresa, assim, o consultor analisa a estrutura e a cultura

organizacional levando tudo em consideração, até mesmo as relações interpessoais, sejam elas formais ou informais. Como também, trás essas questões para serem debatidas e analisadas em debate. Diferente da consultoria de pacote no sentido de, apesar de observar o cotidiano da empresa, a escolha será feita baseada em suas experiências passadas sem muita maleabilidade. Na maioria das vezes, os pacotes são aplicados em setores específicos, quando isso acontece, o setor é observado de forma separada, sem que a outra parte da empresa tenha muita atenção, como afirma NG (2005). Na assessoria conforme Dias (2004) o cotidiano da empresa também é observado e analisado, para tanto, a escolha será feita seguindo a opinião do assessor, fundamentadas apenas em suas experiências e conhecimento amadurecido durante outras intervenções. Se for o caso de assessorias em departamentos distintos, as outras áreas da organização pouco serão verificadas, ou nem serão observadas, como exemplo, da assessoria financeira.

O décimo segundo foi “funcionários e colaboradores”, já que, na consultoria de aprendizado são envolvidos na investigação, pois, o objetivo é promover o comprometimento interno, segundo Argyris (1970) e Moura e Mattos (2010). Na consultoria de processo conforme oliveira (2010) como o trabalho do consultor é soberano e com pouca participação do cliente, os funcionários só compartilham de informações relacionadas a setores específicos da empresa. Na assessoria para Barros (2002) Dias (2004), Kuhn (2004) e Roper e Saal (2009) é evidente a não participação dos funcionários no processo, já que, as decisões são indicadas exclusivamente pelo assessor.

5 CONCLUSÕES

O objetivo dessa monografia foi de fazer um levantamento bibliográfico sobre os conceitos de consultoria e assessoria, apresentando o papel do consultor e do assessor, discutindo sobre ambos os papéis e especificando os conceitos. Visto que, a própria literatura não distingue a os conceitos de consultoria e assessoria e nem suas ramificações.

Neste trabalho conseguiu-se identificar alguns aspectos que diferencia a consultoria da assessoria: o cotidiano da empresa, a atuação do assessor e do consultor como conselheiros, o papel do cliente no processo, a maneira que o diagnóstico é realizado e de que forma a escolha final é feita.

A consultoria com foco no aprendizado observa todo o cotidiano da empresa, fazendo uma análise do ambiente organizacional e dos procedimentos humanos, com o objetivo de

compreender até mesmo os elementos que se encontram velados no ambiente. Já que, na consultoria o objetivo é trazer todas as questões a debate para serem analisadas e discutidas. Se diferenciando o serviço de assessoria, que o ambiente poderá até ser observado, mas, limitadamente, em razão da finalidade da assessoria não ser esse, e sim, direcionar a empresa conforme a visão e experiência do assessor. Neste sentido, a assessoria se aproxima apenas da consultoria de pacote, que também não se aprofunda tanto ao observar o ambiente, uma vez que o consultor de pacote se avalia como alguém que vem para modificar o que está errado e mostrar a solução para o problema diagnosticado, de acordo com sua compreensão.

Desse modo, a consultoria de aprendizado se especializa em procedimentos humanos e organizacionais, para promover um ambiente favorável ao aprendizado instigando a reflexão do cliente sobre o ambiente e suas ações. Já na assessoria as habilidades do assessor são técnicas, visto que o seu papel é controlar, planejar e dirigir os procedimentos que o cliente precisará desenvolver para atingir o objetivo esperado, assim, o assessor irá indicar o caminho mais favorável à empresa, podendo até, em alguns casos, fazer parte do quadro de funcionários. Se distinguindo também da consultoria de pacote nesse quesito, pois, mesmo com especialistas em procedimentos técnicos e metodológicos a função do consultor é aplicar pacotes prontos referentes a setores distintos.

O papel do cliente na consultoria de aprendizado é fundamental, ele atua como mediador na relação do consultor com a organização, contribuindo para que as discussões sejam feitas de maneira produtiva e ajudando no reconhecimento das variáveis que serão debatidas, além de, também, aprender a refletir sobre sua prática profissional. Com isso, o cliente participa do diagnóstico em parceria com o consultor podendo sugerir alterações na metodologia usada e discutida sobre as alternativas mais vantajosas para a empresa. Divergindo da consultoria de pacote, onde o cliente tem uma participação bem limitada, não se envolvendo ativamente do trabalho de diagnose, mas podendo até chegar a fazer a escolha final, porém, dentro das alternativas apresentadas pelo consultor baseadas no seu modo de ver o problema e a organização. Por outro lado, na assessoria o cliente não tem participação ativa, uma vez que o assessor é quem aplica os processos, identificando as possíveis alternativas conforme o seu conhecimento e experiência e, mesmo apresentando as alternativas diferentes caberá ao assessor indicar qual delas será a mais vantajosa para a empresa no momento.

Deste cenário, é possível perceber a diferença entre a consultoria e assessoria. Pois, na consultoria de aprendizado a função do assessor é criar um ambiente favorável à reflexão, com a finalidade de gerar conhecimento para que as decisões sejam feitas. Verificando-se apenas uma semelhança entre a consultoria de pacote e a assessoria, no entanto, não podendo ser conceituadas da mesma forma. Já que, a consultoria de processo mesmo aparentemente se

aproximar do trabalho do assessor, se diferencia em algumas questões, visto que a consultoria de pacote é caracterizada por dispor de pacotes de serviços prontos para setores específicos da organização. Distinguindo-se assim, da assessoria, que atua indicando o que a empresa deverá fazer e qual caminho deverá seguir.

Qualquer método utilizado em pesquisas está passível de limitações. E, a pesquisa teórica já demonstra isto, uma vez que a análise seja fundamentada a partir do olhar de outros. Para tanto, servirá como parâmetro quando o pesquisador for a campo. Fatores como, o pouco tempo destinado à conclusão do trabalho e a carência da literatura sobre as questões discutidas, em especial a limitação encontrada na pesquisa referente às atividades de assessoria, também interferem para a eficácia do estudo.

Por fim, acredita-se que este trabalho seja apenas um começo para que outros estudos venham se aprofundar a respeito dos questionamentos feitos. A pesquisa também se apresenta como inédita, visto que não foi encontrado em nenhum trabalho semelhante com base nas consultadas. Logo, uma indicação para estudos futuros seja ir a campo produzir um estudo de caso em empresas que se titulem de assessoria e em empresas que se titulem consultoria.

Referências

AGYRIS, Chris. **Intervention, theory and methods**: a behavioral science view. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1970.

AQUINO, Cléber. Aspectos intangíveis da consultoria em administração. **Revista de Administração I-USP**, São Paulo, v.17, n. 2, abr./jun. 1982.

ALMEIDA, A. M. B.; FEITOSA, M. G.G. A construção da confiança na relação consultor/cliente: uma abordagem baseada no conhecimento da vida cotidiana e na prática reflexiva. In: FEITOSA, Gilson Gome, PEDERNEIRAS, Marcleide(org.). **Consultoria organizacional**: teorias e práticas. São Paulo: Atlas, 2010.

ALMEIDA, A. M. B. **A construção da confiança na relação entre consultores organizacionais e clientes**: uma compreensão baseada no conhecimento da vida cotidiana e na prática reflexiva. 2007. 154f. Dissertação (Mestrado em Administração)- Universidade Federal de Pernambuco- CCSA. Recife, PE, 2007.

BARROS, A. L. **Processo de interação escola-empresa**: o caso do núcleo de assessoria técnica tecnológica (NATT), no Centro Tecnológico de Mecatrônica SENAI-RS de Caxias do Sul. 2002. 73f. Dissertação (Mestrado em administração) – Programa de Pós-Graduação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2002.

BALIGH, H.; BURTON, R.; OBEL, B. **Organizational Consultant: Creating a useable**

theory for organizational design. **Management Science**, vol. 42, n. 12, dez. 1996.

BENNETT, R. J.; RAMSDEN, M. The Contribution of Business Associations to SMEs Strategy, Bundling or Reassurance? **Ramsden: Contribution of Business**, v. 25, n.1, p.49-76, 2007. Disponível em: <[Http://isb.sagepub.com](http://isb.sagepub.com)[DOI:10.1177/0266242607071781] > Acesso em: 01 fev.2014.

BERNIS, Mauricio. Astrologia empresarial: adequando o tempo e o espaço à tomada de decisões. **RAE Light**, São Paulo, v.7, n.1, p. 2-6, Jan. /mar, 2000.

CZANDER, W.; KENNERTH, E. Psychoanalytic perspectives on organizational consulting: Transference and counter – transference. **Human Relations**, v. 56, n. 4. 2003.

CALDAS, Miguel. Um gostinho do próprio remédio: até que ponto empresas de consultoria no Brasil adotam em si mesmas aquilo que prescrevem a seus clientes? **Revista de Administração de Empresas/ EAESP/ FGV**, São Paulo, v.6, n.4, p. 2-12, out/dez. 1999.

CAVALCANTI, I. T.; MATTOS, P. L. C. L. Legitimação profissional: fatores e estratégias que acompanham as relações dos consultores organizacionais com seus clientes. In: FEITOSA, Gilson Gome, PEDERNEIRAS, Marcleide(org.). **Consultoria organizacional: teorias e práticas**. São Paulo: Atlas, 2010.

CANZIANI, J. R. F. **Assessoria administrativa a produtores rurais no Brasil**. 2001. 237f. Tese (Doutorado em Ciências, Área de concentração: Economia Aplicada) – Programa de Pós-Graduação, Universidade de São Paulo, SP, Piracicaba,2001.

CLARK, D.; BERKELEY, N.; STEUER, N. Attitudes to Growth Among Owners of Small and Medium – sized Enterprises and the Implications for Business Advice: Some Evidence from the Clothing Industry in Coventry. **International Small Business Journal**, 2001. Disponível em: <[Http://isb.sagepub.com/content/19/3/72](http://isb.sagepub.com/content/19/3/72)DOI:10.177/0266242601193005> Acesso em: 01 fev.2014.

CIELO, L. D. ; CIELO. L. C. A importância dos conhecimentos em gestão financeira para os profissionais de secretariado executivo. **Revista Expectativa**, Toledo, v.5, n. 5, 2006.

CROCCO, L.; GUTTMANN, E. **Consultoria empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2010.

CRUZ, E. B. **Análise dos Procedimentos de uma Empresa de Assessoria de Recursos Humanos na Alocação/Recolocação de Executivos: Um Estudo de Caso**.2008. 148f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Programa de Pós-graduação, Modalidade Profissionalizante da FEAD – Centro de Gestão Empreendedora, Belo Horizonte, 2008.

DIAS, M. M. Extensão rural para agricultores assentados: uma análise das boas intenções propostas pelo “serviço de ATES”. **Caderno de Ciência & Tecnologia**, Brasília, v. 21, n. 3, p. 499-543, set-dez, 2004.

DONADONE, Júlio Cesar. O Mercado internacional de consultoria nas últimas décadas: crescimento, diversificação e formas de disputa. **Caderno de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v.10, n. 2, abr./jun. 2003.

DONADONE, Júlio Cesar. “Os hunos já chegaram!”: Dinâmica organizacional, difusão de conceitos gerenciais e a atuação das consultorias. 2001. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Departamento de Engenharia de Produção, São Paulo, SP, 2001.

DYER, L. M.; ROSS, C. A. Advising the Small Business Client. **International Small Business Journal**.v.25, n.2, p. 130-15.2007. Disponível em: <[Http://isb.sagepub.com](http://isb.sagepub.com)> Acesso em: 10 fev. 2014.

FACHEL, J. M. G.; PEIXOTO, M. D. Assessoria Estatística através do departamento de Estatística da UFRGS. In: 7º SALÃO DE EXTENSÃO: AMPLIANDO AS FRONTEIRAS DA UNIVERSIDADE, 2006, Porto alegre. **Resumo**. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2006. Disponível em: [Http: <www.lume.ufrgs.br/handle/10183/7791>](http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/7791) Acesso em: 02 fev.2014.

FLORENCIO. S. R.; COSTA. M. Cultura Organizacional e Assessoria técnica nos assentamentos rurais do sul e sudeste do Pará In: 1º ENCONTRO DA REDE DE ESTUDANTES RURAIS, 2006, Niterói- RJ. **Trabalho Apresentado**.Niterói.UFF, 2006.

GBADAMOSI, Gbolaham. **Ritualism, symbolism and magic in consultancy practice: An exploratory investigation**. **Management Decision**, vl. 43, n. 9.2005. Disponível em:<[Http: EmeraldGroupPublishingLimited](http://EmeraldGroupPublishingLimited) 0025-1747 DOI 10.1108/002510622536 >Acesso em: 17 dez. 2013.

HENRIQUES, F. C. **Assessoria a empreendimentos de autogestão**.2007. 119f.Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós Graduação em Engenharia,Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ 2007.

HIRSCHLE, A. L. T.; MATTOS, P. L. C. L. A aprendizagem reflexível de consultores organizacionais em suas relações com o cliente. In: FEITOSA, Gilson Gome, PEDERNEIRAS, Marcleide(org.).**Consultoria organizacional: teorias e práticas**. São Paulo: Atlas, 2010.

HOQUE, K.; BACON, N. The antecedents of training activity in British: small and medium-sized enterprises. **Work, employment and society**, v.20, n. 03, p. 531-552, 2006.Disponível em: < [Http: //www.sagepublications.com](http://www.sagepublications.com) >Acesso em: 10 fev.2014.

JACINTHO, Paulo Ricardo Becker. **Consultoria empresarial: procedimentos para Aplicação em micro e pequenas empresas**. 2004. 139f. Dissertação (Mestrado) –Programa de Pós Graduação em Engenharia da Produção,Universidade Federal de Santa Catarina,Florianópolis, SC, 2004.

KUHN, I. N. Assessoria Universitária em Gestão Organizacional: Elo entre ensino e pesquisa e vetor de desenvolvimento regional In: 2º CONGRESSO BRASILEIRO DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA, 2004, Belo Horizonte. **Trabalho Apresentado**. Belo Horizonte. Universidade Regional do Nordeste do Estado do Rio Grande do Sul- UNIJUÍ, 2004.

KUBR, Milian.**Consultoria**, um guia para profissão. Tradução Joaquim Sérgio de Oliveira

Corrêa e Maria Regina Daltro Ferreira Carvalho. Rio de Janeiro: Guanabara, 1986.

LOPES, A. C. T. Sistemas de informações em escritórios brasileiros de assessoria contábil para micro e pequenas empresas: um estudo sob a ótica Neopatrimonialista In: CONGRESSO IBERO-AMERICANO, 2010, Valência. **Trabalhos Apresentados**.

MANCIA, Lídia T.S. **Os desafios do modelo de consultoria interna**: uma experiência gaúcha. 1997. 184f. Dissertação (Mestrado)- Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 1997.

MOLE, K.; HART, M.; ROER, S.; SAAL, D. Assessing the Effectiveness of Business Support Services in England: Evidence from a Theory-Based Evaluation. **Effectiveness of Business Support Set**, v.27, n.5, p.557-585, 2009. Disponível em: <Http://isb.sagepub.com[DOI:10.1177/0266242609338755]> Acesso em: 10 fev. 2014.

MOURA, G. L.; MATTOS, P. L. C. L. Desfazendo mal-entendidos em relações de conhecimento consultor organizacional-cliente à luz da biologia do conhecedor. In: FEITOSA, Gilson Gome, PEDERNEIRAS, Marcleide(org.). **Consultoria organizacional**: teorias e práticas. São Paulo: Atlas, 2010.

MERRIAM, S. **Designing the Study and Selecting Sample**. In: _____. Qualitative Research and case study application in education. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MIRANDA, J. R. S. **A Assessoria Técnica, Social e Ambiental à Reforma Agrária (ATES)**: a Coperação deserviços no sudeste do Pará. 2008. 172f. Dissertação. Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural, Universidade Federal de Viçosa, Viçosa- MG, 2008.

NOVAES BOTA, Eliza Nogueira. Passos em falso? Os processos de formação do espaço de consultorias em sustentabilidade no Brasil. 2013. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2013.

NG, S. Thomas. Performance of engineering consultants in ISO 9000-based quality management systems implementation, **Engineering, Construction and Architectural Management**, v. 12 n. 6, p. 519-532, 2005 Disponível em: < Http: Emerald Group Publishing Limited 0969-9988 DOI 10.1108/09699980510634119>. Acesso em: 17 dez. 2013.

NUTTING, D. Know Before You Go: Effect on the status and work of an information unit. **Business Information Review Copyright**, v.24, n.1, p.43-48, 2007. Disponível em:<Http://www.sagepublications.com [DOI: 10.1177/0266382107075929]> Acesso em: 10 fev. 2014.

OLIVEIRA, Dijalma de pinho Rebouças de. **Manual de Consultoria Empresarial**: conceitos, metodologia, prática. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer projetos, relatórios, monografias, dissertações e teses**. Recife: Edições Bargaço, 2003.

OLIVEIRA, R.; C.; L. **Assessoria contábil gerencial para pequena empresa**. 2011. 49f.

Trabalho de conclusão no Curso de Pós Graduação Lato Sensu em Controladoria e Gestão Empresarial do Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação, Unijui, Ijuí, RS, 2011.

ROBSON, P. J. A.; WIJBENGA, F.; PARKER, S. C. Entrepreneurship and Policy: Challenges and Directions for Future Research. **International Small Business Journal**, v. 27, n.5, p.531-535, 2009. Disponível em: <[Http://www.sagepublications.com](http://www.sagepublications.com)> Acesso em: 10 fev. 2014.

SCHEIN, E.H. **Consultoria de Procedimentos**: Seu papel no desenvolvimento organizacional. Tradução de Antônio Duílio Sandano. São Paulo: Edgar Blucher, 1969.

SCHEIN, E. H. Consulting: what should it mean? **Critical Consulting**: New Perspective on the Management Advice Industry. Edited by: Timothy Clark and Robin Fincham. Blackwell Business, 2002.

SILVA JÚNIOR, A. S. et al. Quais os fatores responsáveis, para que a aprendizagem dos integrantes da organização aconteça mais e melhor, quanto da contratação da consultoria organizacional? In: **Seminários em Administração**, 13, 2010. São Paulo: Faculdade de Economia e Administração/USP, SEMEAD, 2010.

SILVA, A. G.; ARAÚJO, J. P.O dilema da assessoria em assentamentos rurais: entre o ideal concebido e o real praticado. **Revista Extensão Rural**, Natal- RN, n. 15. Jan/jun. 2008.

SILVA, U. G.; MORAIS, L. S.; SANTOS-JUNIOR E. T. Assessoria contábil com ênfase no planejamento tributário da empresa x. **Revista Científica**, Fortaleza. 2005. Disponível em: <[Http://semanaacademica.org.br/assessoria-contabil-com-enfase-no-planejamento-tributario-da-empresa-x](http://semanaacademica.org.br/assessoria-contabil-com-enfase-no-planejamento-tributario-da-empresa-x)> Acesso em: 02 fev. 2014.

SILVA JUNIOR, A. S. S.; FEITOSA, M. G. G.; PEDERNEIRAS, M. Qual o papel do cliente, quando a contratação do serviço de consultoria, para a geração do seu próprio aprendizado? In: FEITOSA, Gilson Gome, PEDERNEIRAS, Marcleide(org.). **Consultoria organizacional: teorias e práticas**. São Paulo: Atlas, 2010.

SOARES. M. C. L. **Construindo o significado do voto**: retórica da propaganda política pela televisão. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

VIEIRA, N. S.; FEITOSA, M. G. G.; CORREIA, F. B. C. Comunidade de prática de consultoria: Uma estratégia para a gestão do conhecimento. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v.14, n. especial, p. 45-59, 2007.

VIEIRA, N. S.; FEITOSA, M. G. G.; CORREIA, F. B. C. Uma análise sobre a aprendizagem em consultoria à luz da experiência. In: FEITOSA, Gilson Gome, PEDERNEIRAS, Marcleide(org.). **Consultoria Organizacional: teorias e práticas**. São Paulo: Atlas, 2010.

TEIXEIRA, D. L. P. A estrutura de poder, o paternalismo e o papel da assessoria técnica gerencial na pequena empresa industrial. **Revista de Administração de empresa**, Rio de Janeiro, v.24, n.2, p. 13-17, abr./jun, 1984.