



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA**

RENATA DE LIMA PADULA

**A QUALIDADE DO RELACIONAMENTO HUMANO E O SEU PODER
DE TRANSFORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES
CONSULTORIA DE PROCESSOS: Um estudo de casos múltiplos**

BELO HORIZONTE

2012

RENATA DE LIMA PADULA

**A QUALIDADE DO RELACIONAMENTO HUMANO E O SEU PODER
DE TRANSFORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES
CONSULTORIA DE PROCESSOS: Um estudo de casos múltiplos**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Estratégica da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial para obtenção do título de especialista em Gestão de Negócios.

Orientador: Prof. Dr. Devanir Vieira Dias

BELO HORIZONTE

2012

Termo de aprovação

Renata de Lima Padula

**A QUALIDADE DO RELACIONAMENTO HUMANO E O SEU PODER
DE TRANSFORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES
CONSULTORIA DE PROCESSOS: Um estudo de casos múltiplos**

Monografia aprovada como requisito parcial para a conclusão do Curso de Especialização em Gestão Estratégica da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial para obtenção do título de especialista em Gestão de Negócios.

Orientador: _____
Prof. Dr. Devanir Vieira Dias

Avaliador(a): _____



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Curso de Especialização e Gestão Estratégica

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do(a) Senhor(a) **RENATA DE LIMA PADULA**, REGISTRO N° 2010701350. No dia 19/03/2012, às 18:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização e Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**A QUALIDADE DO RELACIONAMENTO HUMANO E O SEU PODER DE TRANSFORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES - CONSULTORIA DE PROCESSOS: Um estudo de casos múltiplos**", requisito para a obtenção do **Título de Especialista**. Abrindo a sessão, o orientador e Presidente da Comissão, Professor(a) Devanir Vieira Dias, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do(a) aluno(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) aluno(a) e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

APROVADO

() APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (PRAZO MÁXIMO de 60 SESSENTA DIAS)

() NÃO APROVADO

O resultado final foi comunicado publicamente ao(a) aluno(a) pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 19/03/2012.

Prof. Devanir Vieira Dias _____
(Orientador)

Devanir

Prof. Antônio Del Maestro Filho _____

Antônio Del Maestro Filho

DEDICATÓRIA

Dedico aos meus amigos Marotta e Bruno que perceberam que eu tenho a mesma linha de pensamento que o Toniolo.

Ao Toniolo que contribuiu e contribui muito para o meu crescimento pessoal e profissional.

Ao meu querido Cássio, meu amor, que me respeita e me aceita, que soube calar e transpor muitos dos momentos difíceis que este trabalho trouxe consigo. Obrigada por ter me ajudado Cássio, por ter, com muito humor, conduzido como ninguém um clima harmonioso na nossa casa, mesmo em meio a turbulências “padulescas”.

Queridos amigos, Marotta e Bruno, obrigada por virem em mim alguém com potencial para entender o espetacular trabalho desenvolvido pelo Toniolo e terem insistido tanto para que eu o conhecesse melhor.

Bruno, obrigada por confiar em mim, e dividir parte do seu conhecimento adquirido ao longo da sua carreira e com o Toniolo. Foram algumas noites de muito trabalho entre nós dois, quando tudo começou. Alguns desentendimentos, mas, sobretudo uma tolerância incansável sua até que eu começasse a entender a prática deste trabalho único que vocês fazem.

Me sinto orgulhosa e eternamente grata a Deus, por ter colocado em minha vida pessoas capazes de contribuir para que eu me descobrisse e entendesse o porque das tantas ocorrências felizes e infelizes no ambiente profissional e pessoal.

O meu sentimento, neste momento, é o mais puro e sincero e é com ele que eu dedico este trabalho a vocês, e mais uma vez agradeço por de alguma forma fazerem parte da minha vida e assim espero que permaneça.

AGRADECIMENTOS

Ao Senhor, meu Deus, fonte inesgotável de amor. Meu amigo, meu companheiro, aquele que me entende e me aceita de forma incondicional, obrigada por estar comigo.

À minha mãe por me amar incondicionalmente e em silêncio com sua dor, aceitar as condições pela vida muitas vezes imposta, da minha ausência.

Ao meu irmão Ângelo, que, mesmo as vezes distante, zela por mim, como um pai zeloso.

À amiga Ana Carolina, minha parceira, confidente, que esteve do meu lado por todo o período da pós e assim permanece até hoje, obrigada minha querida por me entender e me aceitar, desde o primeiro momento em que nos entendemos como amigas de verdade, você me tornou uma pessoa melhor.

À minha prima, amiga, irmã, Marianne, pessoa encaminhada por Deus para fazer parte da minha vida, obrigada querida, pela força!

Às amigas Cintia e Roberta que sempre estiveram dispostas a me ajudar, e ajudaram, quando solicitei, de vocês vieram dicas que fizeram a diferença.

À sempre querida Adriana Iennaco School, na pessoa da Adriana Iennaco, por ter contribuído na minha formação profissional e pessoal. À Daiane que de alguma forma me entende e é minha parceira. À Wilma que por algumas vezes me fortaleceu e me encorajou com suas palavras.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Devanir Vieira Dias, por aceitar o meu tema como algo relevante e acreditar de alguma forma na sinceridade das minhas palavras, no nosso primeiro encontro para orientação, e por sempre me receber de forma muito carinhosa e me ensinar a elaborar um bom trabalho. Aprendi muito com você professor.

À todas as empresas entrevistadas, obrigada por me receberem tão bem e abrir um pouco da história de vocês, foi uma oportunidade muito grande que somou ao meu conhecimento pessoal e profissional, além das emoções que passei sozinha, foi intensa, muito intensa, a energia daquele momento pós entrevista, por tudo que vocês explicitaram.

À Universidade Federal de Minas Gerais, nas pessoas do diretor, coordenador e demais envolvidos no programa de pós graduação da CEPEAD, pela oportunidade de fazer parte desta instituição de ensino.

À todos que me circundam de maneira efetiva e querem o meu bem, torcem por mim, meu muito obrigada.

*“O Mestre,
na arte da vida, faz pouca distinção entre seu trabalho e
o seu lazer, entre a sua mente e o seu corpo, entre sua
educação e sua recreação, entre seu amor e sua
religião. Ele dificilmente sabe distinguir um corpo do
outro. Ele simplesmente persegue sua visão de
excelência em tudo o que faz, deixando para o outro a
decisão de saber se está
trabalhando ou se divertindo.
Ele acha que está sempre fazendo as duas coisas
SIMULTANEAMENTE!”
(fonte desconhecida)*

RESUMO

Essa pesquisa tem por objetivo investigar se a melhoria da qualidade do Relacionamento Humano decorrente da intervenção da Consultoria de contribui para a transformação e obtenção dos resultados empresariais. Por meio de uma pesquisa exploratória de cunho qualitativo e descritivo de um estudo de multicase, foram estudados os elementos que interferem no relacionamento humano nas organizações. As três empresas, objeto deste trabalho foram escolhidas seguindo os critérios de facilidade de acesso às empresas e aproximação à consultoria de Processos. As entrevistas foram realizadas entre novembro e dezembro de 2011 com pessoas que ocupam cargo de diretoria, coordenação e gerência.

Buscou-se avaliar como as empresas se relacionavam antes da intervenção da Consultoria de Processos e posteriormente à sua intervenção. Os dados foram coletados através de entrevista semi-estruturada, a fim de investigar qual ou quais foram as transformações causadas por esta intervenção.

A análise de resultados é surpreendente, pois as manifestações dos entrevistados são como depoimentos de uma experiência inovadora, duradoura e funcional, em síntese.

Palavras-chave: Consultoria – Processos – Relacionamento – Comportamento

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Unidades de observação do presente estudo	37
Quadro 2 – Descrição do comportamento das empresas	39

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

NPIs	Novos produtos Industrializados
RH	Recursos Humanos
GP	Gestão de Pessoas

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1 – Contextualização e formulação do problema	13
1.2 – Justificativa e relevância	14
2 – Objetivos	16
2.1 – Objetivo Geral	16
2.2 – Objetivos Específicos	16
2.3 – Contribuições da pesquisa	16
3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
3.1 – Perfil do consultor	18
3.2 – Consultoria	19
3.3 – O Processo de Interdependência da Consultoria de Processos ..	20
3.4 – Competência profissional em foco	23
3.5 – O comportamento nas organizações	24
3.6 – Crise de percepção	24
3.7 – Consultoria de Processos	25
3.7.1 – Modelos de consultoria	25
3.7.2 – Definindo consultoria de processos	27
4. METODOLOGIA	29
4.1 – Imersão	30
4.2 – Método de pesquisa	33
4.3 – Instrumento de coleta de dados	34
4.4 – Unidades de análise	35
4.5 – Unidades de observação	37
5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	47
5.1 – Apresentação das empresas investigadas	47
5.1.1 – Cetrus Engenharia	47
5.1.2 – Padaria Tutti Pani	47
5.1.3 – Dias e Cruz – Construção civil	47

5.2 – Sistematização dos resultados	47
5.3 – Análise geral das empresas investigadas	48
5.4 – Considerações finais	49
6. CONCLUSÃO	50
REFERÊNCIAS	53
APÊNDICE 1	54

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização e formulação do problema

Aprender a aprender é o verdadeiro cerne de qualquer processo educativo. Aprender a relacionar-se e comunicar-se é o fundamento existencial mais importante para alcançar um ajustamento real e um rendimento efetivo da própria ação.

Vê-se, hoje “o homem chega ao topo da escada não pelo que é capaz de fazer com as coisas, mas pelo que pode fazer com as pessoas – por meio da comunicação”.

A nível organizacional, o foco predominante é o sistema (a organização toda), ou seja, trabalham-se as motivações e objetivos individuais, grupais e organizacionais. Procura-se ampliar e aperfeiçoar a capacidade de trabalho em equipe, de diagnóstico e administração de conflitos intergrupais. Os grupos necessitam de líderes competentes para sobreviver e desenvolver plenamente seus recursos e potencialidades (dirigentes).

A tecnologia trás consigo grandes progressos, mas não suficientes para resolver a maior parte das dificuldades humanas, como a capacidade de lidar com emoções, sentimentos, atitudes e valores, a fim de alcançar um desempenho profissional competente e produtivo. Portanto, gerenciar o sucesso da organização dentro desse cenário é um desafio. O gestor que consegue vencê-lo torna-se extremamente competitivo no mercado tão dinâmico como o atual.

Baseado no entendimento do caminho do indivíduo até a integração (coesão) observam-se duas importantes fases determinantes para o desenvolvimento de grupo nas organizações: a dependência, e a interdependência, expressas respectivamente com a autoridade e nas relações com os outros membros do grupo.

Como se sabe a qualificação não esgota jamais a totalidade das competências, no entanto o que se pretende é a construção de um trabalhador global com uma carteira de “competências certificadas” para um mercado mundial.

Então, esta monografia avaliou a dinâmica de trabalho de uma empresa de consultoria, denominada Laboratório de Desenvolvimento das Relações Humanas, na busca de demonstrar o resultado de sua atuação em três organizações distintas.

Através de pesquisas, estudos e muita prática no segmento de serviços de consultoria, foi possível comprovar que as relações interferem em todos os processos da organização.

Assim, é preciso se atentar cada vez mais à dinâmica das relações para que um negócio se destaque tanto para o seu público interno como para o seu público externo.

A competitividade exacerbada cada vez maior no mundo dos negócios e a busca incessante pela superação dos lucros tem feito com que as organizações não valorizem as relações interpessoais, deixando como secundária a questão da estabilidade do clima organizacional.

Um novo perfil de profissionais está sendo gestado, onde a habilidade para lidar com o novo e o incerto passa a ser incorporado como capacitação necessária dentro de uma perspectiva de “saber-ser” para “saber agir” nas equipes de trabalho. Este novo perfil de profissional implica então a construção de um “*new best way*” atitudinal e profissional, contidos dentro de um mesmo e único campo de competência.

Então, cabe fazer aqui algumas considerações sobre os processos de mudança que atravessamos no mundo do trabalho, em especial no que se refere ao debate sobre os modelos produtivos em um contexto de reestruturação, que pode-se dizer, sócio-produtiva.

Numa visão inovadora, seria ilusório acreditar que esta estruturação produtiva traz consigo uma mudança nos princípios tayloristas-fordistas na base da organização do trabalho.

Ao contrário, o dilema para as empresas dos chamados países em vias de desenvolvimento ou como querem ainda outros, dos NPIs – novos países industrializados, é justamente fazer coabitar novos métodos de gestão, reputados por transformar a organização, à ferramentas eficazes de controle, mesmo que transvestidas sob a capa da participação.

Diante da complexidade e importância de gerir eficazmente as pessoas para o alcance dos almejados resultados organizacionais, vale citar o problema do trabalho monográfico: A qualidade do relacionamento humano pode transformar a realidade de uma organização?

1.2 Justificativa e relevância

Os principais fatores que interferem nas relações de trabalho e no desempenho de indivíduos e de grupos nas organizações, na atualidade são: insatisfação com o ambiente e grupo de trabalho, administração da organização, gerencia e liderança, trabalho e remuneração. Essa insatisfação causa impacto negativo nas relações de poder, na motivação das pessoas, no clima organizacional, na liderança, na comunicação e na cultura da organização.

O cenário atual mostra então que, qualidade e produtividade não são mais diferenciais, tornando-se necessidades para a sobrevivência das organizações, assim, estas se diferenciam no ambiente em que atuam e criam valor para o cliente, bem como para o público em geral, em função da sua capacidade de adaptação às mudanças e de inovação.

Para tanto, essa adaptação está diretamente relacionada à qualidade das relações intra e interpessoais, ou seja, à capacidade do indivíduo de conhecer a si mesmo, controlar suas emoções e sentimentos, além de relacionar-se bem com outras pessoas: Aprender a aprender, que consiste em: conhecer a si aos outros, comunicar-se com os outros, perceber os processos grupais e atuar nos grupos eficaz e oportunamente.

Este trabalho, então, demonstrará através da avaliação de 3 organizações, como uma consultoria de processos pode transformar o ambiente e conseqüentemente impactar em seus resultados.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

Investigar se a melhoria da qualidade do Relacionamento Humano decorrente da intervenção da Consultoria de Processos contribui para a obtenção dos resultados empresariais.

2.2 Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo geral proposto, serão necessários os seguintes objetivos específicos:

- Analisar até que ponto o processo de imersão contribuiu para a melhoria contínua das relações interpessoais dos colaboradores das empresas A, B e C;
- Comparar o cenário das empresas A, B e C antes e depois da intervenção da Consultoria de Processos;
- Avaliar os avanços já alcançados decorrentes da intervenção da Consultoria de Processos.

2.3 Contribuições da Pesquisa

Para meu crescimento pessoal e profissional como pesquisa e consultoria, para o avanço dos estudos na área de Comportamento Organizacional, para a instituição a que estou vinculada e para a sociedade em geral.

Essa pesquisa encontra-se inserida na área de Gestão de Pessoas, especificamente no eixo temático denominado “Comportamento do indivíduo na Organização”, já que o foco desta investigação empírica consiste em comprovar o quanto o comportamento humano nas

organizações está diretamente relacionado ao grau de importância que os dirigentes de uma organização atribuem à sua equipe como um todo.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta referências teóricas que serviram como base para construção de todo o estudo feito. O tema estudado é amplo e aborda as pessoas e suas motivações nas suas mais variadas nuances. Para entendermos melhor o propósito desta pesquisa, ter-se-á que entender sobre A consultoria de processos.

Essa consultoria que me proponho a avaliar e demonstrar neste trabalho trás consigo um perfil diferenciado onde a equipe, primeiramente na pessoa do dirigente, experimenta a sensação de descoberta do seu eu. Conhecer a si, para então conhecer aos outros. Conhecer os processos grupais para depois se inserir em um grupo através de um comportamento oportuno e eficaz.

Pode parecer psicologia em excesso ou acreditar em “milagre” mas na prática já se pode ver resultados relevantes para as organizações observadas. Trabalhar-se-á com três diferentes organizações que passaram pela consultoria de Processos. Vale ressaltar que cada empresa iniciou o seu processo em momentos diferentes, sendo: empresa A e B – 2011; empresa C – 2010.

O desafio para o desenvolvimento nas organizações em geral, normalmente se deparam com questões comportamentais e com o modelo de lideranças, fatores que interferem diretamente no seu cotidiano.

3.1 Perfil do Consultor

Durante 17 anos de consultoria nesta área, com experiência de trabalho em cerca de oitocentas empresas dos mais diversos portes e segmentos, o consultor citado evidenciou que a implantação e manutenção dos processos de qualidade estão diretamente relacionados à qualidade das relações intra e interpessoais, ou seja, à capacidade do indivíduo de conhecer a si mesmo, controlar suas emoções e sentimentos, além de relacionar-se bem com outras pessoas. Diante desta constatação, além de Consultoria para Implantação de Sistemas de Gestão e Qualidade, há alguns anos foi desenvolvido por este consultor programas focados na melhoria das relações no ambiente de trabalho e no crescimento pessoal.

3.2 Consultoria

As transformações das relações de trabalho advindas do processo de globalização da sociedade e da amplitude de horizontes das pessoas têm ofertado ao mercado uma gama considerável de profissionais que, por opção ou circunstância, passam a trabalhar com consultoria.

As organizações, por sua vez, com a necessidade de sobreviverem com equipes enxutas que precisam dar resultados melhores do que os do passado, apoiam-se no trabalho do consultor externo, esperando deste muito mais uma relação de parceria para uma construção conjunta, do que a retrógrada postura do especialista que diagnostica a situação e encaminha a solução do problema, mas se isenta do processo de ajuda ao não se comprometer com os resultados das ações implementadas.

Nesta ótica, a *Consultoria de Processo* passa a ser uma alternativa efetiva de mudança do comportamento organizacional, já que extrapola a intervenção pontual, tendo na continuidade a sua efetividade.

Consultoria é aqui definida como a relação estabelecida entre consultor / cliente, em que ambos trazem suas necessidades, valores e sentimentos para uma situação dinâmica sob a qual têm poder e influência.

Segundo definições da física citadas no Dicionário (AURÉLIO, 1987):

Processo, que se enquadram bem neste enfoque, é uma sucessão de estados ou de mudanças de um sistema que se transforma e evolui.

O conceito de Consultoria de Processo vai ainda além do indicado por (Schein, 1972) para a *Consultoria de Procedimento*, definida como:

um conjunto de atividades desenvolvidas pelo consultor, que ajudam o cliente a perceber, entender e agir sobre fatos inter-relacionados que ocorrem no seu ambiente. O consultor de procedimentos procura dar ao cliente uma visão do que está ocorrendo ao redor dele, com ele, e entre ele e outras pessoas.

Em termos conceituais, o grande diferencial é que, na *Consultoria de Processo*, o consultor ajuda e é ajudado, percebe e é percebido, muda e é mudado, construindo junto com o

cliente um entendimento dos fenômenos e movimentos que estão ocorrendo à sua volta, sendo ambos sujeitos nesta relação. O foco do consultor de processo é o nível sócio-emocional como suporte fundamental ao bom desempenho da tarefa, o que significa lidar com pessoas em suas mais diversas dimensões e estados emocionais. Por isso, a Consultoria de Processo é uma relação que precisa ser construída, já que as mudanças no funcionamento individual e grupal só irão ocorrer se as pessoas se disponibilizarem internamente para isto.

Alguns valores são fundamentais à prática do consultor de processo, pelo nível de relação que estabelece com seu cliente:

- Autoconhecimento – exercício contínuo de rever-se como pessoa e profissional, uma vez que, segundo (Zimmerman, 2001), “os papéis desempenhados e as relações estabelecidas com os grupos externos são uma repetição/reprodução do nosso grupo interior depositado em outros personagens”;

- Respeito – a si próprio e ao cliente, reconhecendo as possibilidades e limites de cada um, entendendo as diferenças de atitudes/concepções/ritmos, incluindo o diverso na construção de uma nova realidade;

- Autonomia – que começa pelo movimento de apropriação do papel de consultor pelo próprio, e que permite então a liberdade, segurança e coerência entre discurso e prática;

- Autenticidade – pressupondo ser o consultor de processo modelo de verdade, inteireza, honestidade, franqueza, exposição ao outro, abertura a *feedback*, para então poder enfrentar os constantes desafios da prática e aprender continuamente;

- Comprometimento – ao assumir como sua a causa do cliente, o consultor de processo compromete-se genuinamente não só com o processo, mas com as pessoas envolvidas, contribuindo efetivamente com suas possibilidades de mudança.

3.3 O processo *interdependência da Consultoria de Processos*

A Consultoria de Processo, da forma como se acredita ser eficaz, requer por parte do consultor proximidade e afetividade aliada a conhecimento teórico, experiência profissional e de vida, traduzidos em maturidade, *network* atualizada e método de trabalho, para que a intervenção tenha início, meio e fim. O propósito é uma relação que não seja de dependência – o cliente acredita que só o consultor é capaz de resolver os seus problemas, nem de contra-

dependência – o cliente se rebela contra o consultor, mas sim de interdependência – consultor e cliente trabalham colaborativamente, guardadas suas individualidades.

As premissas importantes a serem consideradas na Consultoria de Processo incluem alinhamento de expectativas entre consultor – cliente, uma vez que os desejos do consultor podem não ser condizentes com a verdadeira realidade ou necessidade do cliente; tolerância à frustração, entendendo que são os pequenos movimentos de mudança que qualificam as ações implementadas pelo consultor, trabalhando assim no possível e não no ideal organizacional; intuição, “faro” para localizar as brechas organizacionais à intervenção, muitas vezes veladas, não explícitas e até informais, requerendo habilidade do consultor para buscar resultados com ações planejadas, mas pouco estruturadas; capacidade para ler, entender e aceitar o funcionamento do cliente, sem pré-julgamentos, adequando-se à sua cultura, ritmo, normas, papéis delimitados, etc, como estratégia de aceitação e inclusão do consultor, conquistando assim espaço para as mudanças necessárias.

A Consultoria de Processo, por tratar-se de uma relação dinâmica de convivência, uma vez que o tempo de intervenção pode ser longo, exige que o consultor assuma diversos papéis, conforme o momento vivido pelo cliente:

- Especialista – papel de *expert* em determinado assunto ou projeto;
- Mão-de-obra – o consultor aplica seus conhecimentos para implementar planos de ação em conjunto com o cliente;
- Colaborador – solução de problemas é tarefa conjunta consultor – cliente.

Esta abrangência de papéis possibilita ao consultor de processo diversos segmentos de intervenção nas organizações, tais como programas planejados de mudança organizacional que exijam nova postura dos profissionais internos; implementação de novos projetos, muitas vezes inéditos, que requeiram habilidades e competências sócio-emocionais ainda pouco desenvolvidas nas equipes; processos de desenvolvimento de equipes, onde *empowerment* é fator fundamental; implantação ou monitoramento de consultoria interna, em que tudo começa pelo exercício da autoridade do papel na própria área de trabalho e no alinhamento de expectativas com a chefia direta, pois a relação com os clientes internos será espelho deste processo; programas de desenvolvimento para os mais diversos níveis de profissionais nas organizações, buscando construir a identidade dos pequenos grupos com relações de parceria e cumplicidade, criando uma rede interna de ajuda.

Segundo (Schein, 1947):

“o consultor de procedimentos é um especialista em procedimentos humanos nos níveis individuais, interpessoais e intergrupais. (...) O consultor tem que examinar os procedimentos que ocorrem entre as pessoas como uma forma de compreender as relações informais, as tradições e a cultura que constituem a atmosfera que envolve a estrutura. (...) Apenas quando as relações entre membros vão bem é que se pode assegurar a eficiência da organização”.

Esta definição do autor é adequada também para a Consultoria de Processo, exigindo do profissional que trabalha com esta intervenção embasamento na dinâmica dos grupos para fazer uma leitura oportuna e real do contexto organizacional com o qual interage. Para tal, a principal ferramenta do consultor de processo é ele mesmo, ao ensinar pelo exemplo; ao usar a linguagem como fonte geradora de ações, desenhando futuros; ao ser um observador permanente de si e da realidade, ajudando as outras pessoas a também se tornarem observadoras de si próprias e de seus processos de crescimento (ou não); e ao escutar mais do que falar.

As abordagens atuais da Consultoria de Processo, em nível individual ou grupal, incluem:

- *Coaching* – do termo Coach, tem origem no mundo dos esportes e designa o papel de professor, treinador, preparador, o “técnico” como conhecemos (Araújo, 1999). O processo de coaching não apresenta apenas compromisso com os resultados, mas sim com a pessoa vista como um todo, o que é e o que faz.

Conforme (Araújo, 1999), “coaching é mais do que treinamento, o coach permanece com a pessoa até ela atingir o resultado. Sua função é lhe dar poder para que ela produza, para que suas intenções se transformem em ações que, por sua vez, se traduzam em resultados. Coaching é, essencialmente, *empowerment*”.

- *Counseling* – ou Aconselhamento, conceituado por (Shostrom e Branmer, apud, Ruth Scheeffeer, p.15) como “um meio de maximização da eficácia humana com foco educativo, preventivo, de apoio, situacional, voltado para a solução de problemas. O aconselhamento busca a superação de dificuldades para execução de determinadas tarefas evolutivas que, ocasionando deficiência no desenvolvimento, colocam o indivíduo em momentâneo estado de tensão e ansiedade. O cliente de aconselhamento é capaz de manter relacionamento facilitador

com outras pessoas, mas se sente pressionado pela situação específica em que se encontra, necessitando de uma assistência breve ou de informações”.

Assim, torna-se incontestável a influência da Consultoria de Processo na vida dos grupos e nos processos de mudança organizacional; porém, o poder de utilizar bem ou mal esta intervenção nas organizações, de haver maior ou menor competência na obtenção dos resultados, está nas mãos do consultor. Tudo depende de seus objetivos, que podem ser de manipulação e controle, ou de autonomia e liberdade.

3.4 Competência profissional com foco

Stephen P. Robbins expõe de forma muito clara sobre o perfil de um dirigente, numa organização com foco bem definido.

Segundo (Robbins, 2005):

Dirigentes realizam trabalhos por meio de trabalhos de outras pessoas. Eles tomam decisões, alocam recursos e dirigem as atividades de outros com o intuito de atingir determinados objetivos.

Os dirigentes também são responsáveis pela estrutura da empresa. Essa função é chamada de organização e inclui a determinação de quais tarefas devem ser realizadas, quem vai realizá-las e como elas serão agrupadas, quem se reporta a quem e em que instâncias as decisões.

Todas as organizações englobam pessoas, e é parte do trabalho do executivo dirigir e coordenar essas pessoas.

Para (Robbins, 2005), dirigentes precisam desenvolver habilidades e competências para atingir seus objetivos com sucesso. Robert Katz identifica três competências essenciais: técnicas, humanas e conceituais.

Habilidades técnicas: englobam a capacidade de aplicação de conhecimentos ou especialidades específicas. Por meio da educação formal extensiva, se obtém os conhecimentos e as práticas específicas de suas áreas.

Habilidade humana: a capacidade de trabalhar com outras pessoas, compreendendo-as, tanto individualmente como em grupos. Muitas pessoas são tecnicamente proficientes, mas incompetentes nos relacionamentos interpessoais. Elas podem não ser boas ouvintes,

incapazes de entender as necessidades dos outros ou ainda ter dificuldade para administrar conflitos. Como os dirigentes realizam coisas por meio do trabalho de outras pessoas, eles precisam ter habilidades humanas para se comunicar e delegar.

Habilidades conceituais: os dirigentes precisam ter capacidade mental para analisar e diagnosticar situações complexas. Esta tarefa requer habilidades conceituais. O processo de tomada de decisão, por exemplo, exige que o dirigente seja capaz de identificar problemas, desenvolver soluções alternativas para corrigi-los, avaliar essas alternativas e selecionar a melhor.

3.5 O comportamento nas Organizações

De acordo com (Robbins, 2005):

Existem poucos princípios simples e universais que explicam o comportamento organizacional. (...) Os seres humanos são complexos. (...) Os conceitos de comportamento organizacional precisam refletir condições situacionais ou contingenciais. De acordo com Stephen P. Robbins.

A ciência do comportamento organizacional utilize conceitos gerais e sua aplicação é alterada para determinadas situações. Assim, aplicar modelos já existentes em quaisquer que seja a situação pode não ser a melhor escolha. Em vez disso, aliar-se a um estilo participativo de liderança pode ser o melhor em algumas situações, porém, em outras, um estilo mais autocrático se mostrará mais eficaz. Saber usar a forma ideal no momento certo, é garantir sucesso permanente em qualquer segmento.

3.6 Crise de percepção

A sensação de perda de referências, diante das mudanças macro no mundo contemporâneo, no que diz respeito às relações, trás um dilema global gerador da chamada crise de percepção.

Bretas Pereira, (1997):

“Encontramo-nos no meio de uma mudança tão radical que nos obriga a rever todos os nossos parâmetros decisórios, porque os novos paradigmas são sistêmicos, afetam-nos de maneira geral e absoluta, o que implica uma transformação total do nosso modo de ser e de agir... O mais grave é que políticos, empresários, acadêmicos e demais lideranças estão presos a essas percepções desatualizadas e continuam usando as mesmas abordagens antigas e obsoletas. E o pior de tudo é que ainda não se deram conta disso...”

3.7 Consultoria de Processos

O mercado para os consultores cresceu muito nos últimos anos, porém, existe muita confusão quanto ao conceito de consultoria.

O que eles realmente fazem para as organizações, como se sentem ao fazer isso e em que tacitamente se baseiam ao ajudar.

Muitos analistas da consultoria de processos argumentam que o processo somente funciona quando o cliente sabe exatamente o que está procurando e quando o consultor pode entregar recomendações específicas relativas aos problemas.

Na minha experiência, entretanto, a pessoa que busca ajuda muitas vezes não sabe o que está procurando e de fato não se deveria esperar isso dela. (SCHEIN, 2008).

3.7.1 Modelos de Consultoria

Schein, (2008, p. 27), discorre sobre 3 modelos de consultoria:

Modelo I – A Compra de informação ou modelo especialista: vender e recomendar
Neste modelo, o cliente compra do consultor um serviço ou informação. Por exemplo, um gestor quer saber como um setor reagiu diante de uma alteração na organização. Ela contrata uma consultoria para fazer a pesquisa e apresentar os dados.

Para que essa consultoria tenha sucesso, algumas variáveis devem ser analisadas:

1. o gestor percebeu a situação como ela é;
2. a necessidade do gestor foi compreendida pelo consultor, ou seja, o consultor soube explicar realmente qual era a demanda;

3. o consultor está apto para trazer o retorno certo para o gestor;

A insatisfação permanente com consultores pode ser explicada quando se avalia quantas das premissas acima têm que ser satisfeitas para que o modelo de compra funcione efetivamente.

O consultor também está na iminência de oferecer outros serviços que ele sabe que é bom – quando se tem um martelo, o mundo todo parece um amontoado de pregos.

Um exemplo interessante neste modelo ocorre quando uma organização compra uma pesquisa para determinar como seus funcionários se sentem a respeito de certos assuntos ou mesmo para “diagnosticar” sua cultura. Quando a informação retorna num formato quantitativo, vê-se gestores dissecarem gráficos de barras, tentando descobrir o que eles finalmente sabem quando percebem que 62% dos empregados consideram que a organização tem um plano de carreira pobre. Que tipo de valor informativo tal afirmativa tem?

A consultoria de processos vem exatamente envolver tanto o cliente como o consultor num período de diagnóstico conjunto, refletindo o fato de que nem o cliente, nem o consultor sabem o suficiente neste ponto de contato inicial para definir o tipo de expertise que pode ser relevante na situação.

Modelo II – O modelo médico-paciente

Neste modelo o gestor contrata o consultor para um “exame geral”, para descobrir se existe alguma área organizacional que não está funcionando adequadamente e pode requerer maior atenção.

Algumas formas de curas podem ser usadas em outras organizações e são copiadas como programa de qualidade total ou reengenharia, e então inicia-se o tratamento como meio de melhorar a saúde organizacional.

Neste modelo o poder está mais centralizado nas mãos do consultor, pois é ele que diagnostica, prescreve e administra a solução.

Mesmo na medicina os pacientes estão cada vez mais autônomos quanto à condução do que farão para restaurar a sua saúde.

Em síntese, para que se avalie o grau de êxito deste modelo, depende-se de:

1. se o cliente identificou, de fato, que setor, pessoa ou grupo está de fato doente;
2. se o paciente revelará informação importante;
3. se o paciente acredita no médico e aceita ou não a sua prescrição;
4. se o paciente é capaz ou não de fazer as mudanças recomendadas.

A consultoria de processos, neste caso, se concentra em desenvolver no cliente habilidades de diagnóstico e solução de problemas que o consultor possui. O cliente precisa aprender a ver o problema por si mesmo e estar envolvido ativamente na geração de uma solução.

Modelo III – O modelo da consultoria de processos

Eis os princípios da consultoria de processos:

1. clientes geralmente não sabem onde está o problema, por isso precisam de ajuda, mas eles possuem o “problema”;
2. clientes não sabem que tipo de ajuda podem receber, por isso precisam ser ajudados a descobrir que tipo de ajuda irão buscar;
3. gestores e colaboradores devem aprender a diagnosticar e gerenciar suas forças e fraquezas. Não existe organização perfeita, sempre tem algo a melhorar;
4. o modo consultoria de processos pode dar alternativas, mas a decisão sobre tais alternativas precisa permanecer nas mãos do cliente, pois é ele o dono do problema.
5. A função básica da consultoria de processos é gerar capacidade para diagnosticar e intervir construtivamente de modo que os clientes fiquem mais capazes de continuar por si mesmos a melhorar a organização.

3.7.2 Definindo Consultoria de Processos

Schein (2008 p. 41), define que consultoria de processos “é a criação de uma relação com o cliente que permita a ele perceber, entender e agir sobre acontecimentos progressivos que ocorrem no seu ambiente interno e externo de modo a melhorar a situação tal como definida por este cliente” Assim, detendo a informação, torna-se mais salutar a sua ação consciente dentro da organização.

A consultoria de processos é um conceito difícil de descrever com clareza e simplicidade. Acredita-se ser mais uma filosofia ou um conjunto de princípios subjacentes ao

processo de ajuda que levam o consultor a adotar um certo tipo de atitude em relação ao seu relacionamento com o cliente (SCHEIN, 2008).

4 METODOLOGIA

O método de pesquisa e as técnicas a serem utilizadas para o alcance dos resultados almejados fundamentam-se na natureza e nos objetivos deste estudo, cujo caráter qualitativo de cunho exploratório torna-se explícito em função de existirem no Brasil poucos dados consolidados do objeto de estudo e de haver lacunas em pesquisas sobre relacionamentos organizacionais. Enfim, pretende-se melhorar a compreensão de um fenômeno de característica complexa.

De acordo com Vergara (2006), a investigação exploratória realiza-se em áreas nas quais existe pouco conhecimento acumulado ou sistematizado. Yin (2005) propõe a utilização do método exploratório nos primeiros estágios da investigação, em que o conhecimento e a compreensão de determinado fenômeno são insuficientes ou inexistentes.

Nessa perspectiva, Rocha e Luce (2006) argumentam que o uso de métodos qualitativos mostra-se necessário em uma fase exploratória, com o intuito de obter melhor compreensão dos construtos relevantes no âmbito das pesquisas sobre relacionamentos organizacionais. Em complemento, Mattar (1993) defende que a pesquisa exploratória deve ser utilizada na busca de explicações alternativas e complementares, mesmo em situações em que o assunto já tenha sido pesquisado.

Segundo argumenta Selltitz et al. (1974), quando a teoria é generalizada ou bastante específica para que se ofereça uma clara orientação para a pesquisa empírica, a pesquisa exploratória passa ser a mais indicada para adquirir experiência e possível formulação de hipóteses.

Portanto, o objetivo do estudo exploratório é buscar maior familiaridade com certo fenômeno, a fim de melhor compreendê-lo por meio da descoberta de idéias e conhecimentos em situações em que haja lacunas (GIL, 2002).

Metodologicamente, as pesquisas exploratórias oferecem forte senso do contexto, flexibilidade, maior proximidade e profundidade em relação ao fenômeno em estudo e ênfase em processos com desdobramentos de eventos no tempo (Bryman, 1992). Malhotra (2001) corrobora essa afirmação, complementando que a pesquisa exploratória caracteriza-se por processos flexíveis e não estruturados, em amostras pequenas e não representativas, por meio de dados primários de natureza qualitativa.

De acordo com os aspectos teóricos abordados, os objetivos do estudo, a característica complexa do tema e as unidades de análise a serem selecionadas, evidencia-se a natureza

qualitativa da pesquisa, que se configura pela agregação de dados descritivos que surgiram da interação do pesquisador com o objeto de estudo.

A presente pesquisa teve como enfoque o tipo descritivo, permitindo-se conhecer e interpretar a realidade, sem procurar interferi-la para modificá-la (MALHOTRA, 2001).

4.1 Imersão

Baseado no entendimento do caminho do indivíduo até a integração (coesão), foi realizado um estudo com grupos de treinamento por Bennis e Shepard (apud Moscovici, 2003), no qual estes observaram duas importantes fases determinantes para o desenvolvimento de grupo: a dependência, e a interdependência, expressas respectivamente com a autoridade e nas relações com os outros membros do grupo.

Essa concepção, reformulada por Mailhiot (apud Weil, 1967)¹ explica que a dependência compreende a primeira fase do grupo, subdividindo-se em: dependência-fuga, contradependência-luta e resolução-catarse; enquanto a interdependência, se subdivide em: encantamento-fuga, desencantamento-luta e acordo e intimidade.

Miles (apud Minicucci) explica que “toda situação nova, antes que se esclareçam as expectativas, exige cautela e provoca atitudes defensivas. (...) Toda situação nova, não estruturada, provoca tensionamentos nas pessoas (MILES apud MINICUCCI, 1982, p.177)”.

Conforme Mailhiot (1967) esse primeiro estágio se caracteriza por uma situação de ansiedade, provocando uma reação de dependência-fuga.

Mailhiot (1967) elucida que a ansiedade acontece porque, nesse estágio do desenvolvimento, os sinais do grupo ainda são confusos, as fronteiras não estão definidas. A ansiedade é aumentada porque o líder assume papel não-diretivo, e não o papel de autoridade esperado pelos membros do grupo.

Ludgren² (apud Moscovici, 2003), em uma outra concepção, baseada nos fenômenos de Bennis e Shepard, afirma que a situação do grupo nesse momento ainda não está estruturada, e denomina essa fase de encontro inicial. Ludgren (2003) também observou que nos grupos, nessa fase o papel de coordenador é relativamente inativo, e conseqüentemente o comportamento dos membros com relação a ele é de muitas perguntas e referências não diretas, utilizando-se de expressões como “ele”, “ela”. O autor destaca que existem tensões e

¹ Todas as referências foram obtidas de Weil, 1967.

² Todas as referências foram obtidas de Moscovici, 2003.

pouco feedback entre os membros, além de expressões de confusão e perplexidade. Mailhiot (1967) afirma que o grupo se esforça para conter a ansiedade e tentar se organizar. Lundgren (2003) enfatiza, que essa tentativa de organização é feita através de discussões procurando objetivos, procedimentos e assuntos de tarefa.

No segundo estágio, de contradependência-luta, Lundgren (2003) e Mailhiot (1967) concordam quanto à postura que os membros assumem para com os líderes.

Permanece a hostilidade do primeiro estágio, porém para se opor ao líder criam-se laços positivos entre os membros. Ludgren (2003) denomina essa fase de confrontação com o coordenador, e apesar das referências ao líder serem negativas, o grupo já as faz de maneira direta, utilizando a expressão você. Com relação a interação, o autor acrescenta que ocorre um aumento das referências grupais e da identificação entre os membros, comprovado pelo fato de os participantes do grupo já utilizarem a expressão nós.

Mailhiot (1967) define o último estágio da fase de dependência como resolução-catarse, porque a partir dessa etapa as preocupações deixam de focalizar a autoridade e se deslocam para as tarefas e responsabilidades dentro do próprio grupo. Essa característica de diminuição da preocupação com o líder, demonstra que nesse ponto o grupo abandona uma atitude mais individualista, e inicia uma nova fase de relações de interdependência, proporcionando uma maior integração no grupo, a caminho da coesão. Para Lundgren (2003) não há correspondência com esta etapa.

Minicucci (1982) refere a essa primeira fase, de um grupo como fase individualista. Os participantes do grupo tendem a se auto-afirmar como indivíduos, ainda não existe a preocupação com o grupo. Na análise do autor, a aceitação recíproca virá na medida em que os membros se conhecerem melhor. Esclarece que esse movimento é natural no desenvolvimento do grupo, não podendo ser acelerado ou desestimulado pelo líder.

Na fase de interdependência observa-se um estágio inicial de encantamento-fuga. Conforme Mailhiot (1967) neste ponto do desenvolvimento o grupo está atingindo a maturidade, o trabalho é executado, as responsabilidades são divididas, as funções de liderança são assumidas por diferentes membros. Ao referir-se a esta fase como solidariedade grupal, Ludgren (2003) acrescenta que, há um forte sentimento de unidade e identificação com o grupo.

Todo este processo ocorre, segundo Mailhiot (1967), em clima de união e coesão, com uma atmosfera de compreensão, amizade, criatividade. Porém o autor chama a atenção para o fato da situação eufórica ser precária “porque implica um desconhecimento da situação real e atenua as oposições, sob o efeito da pressão do grupo para a uniformidade dos (bons)

sentimentos”. Acrescenta que “envolvido por um clima de euforia, o grupo foge dos problemas de interdependência”. Para Ludgren (2003) uma das formas de manter essa atmosfera é através da evitação de conflitos, de assuntos polêmicos ou problemáticos.

Nessa situação de euforia, observa Mailhiot (1967), aparecem subgrupos, que caracterizam o estágio de desencantamento-luta. Nesse momento, ocorre uma identificação entre alguns membros que se juntam em subgrupos. Ainda não há uma estruturação capaz de manter a total unidade e coesão do grupo, mas aparece, como se fosse uma etapa intermediária, uma forma de organização indicando que já pode haver alguma estrutura de grupo. Minicucci (1982) define essa fase como fase de identificação. Ele afirma que alguns indivíduos do grupo a partir de sentimentos ou tensões compartilhadas já se aceitam mutuamente e passam a se reunir em subgrupos. O grupo total se fragmenta em subgrupos, mas esse fato é saudável para o desenvolvimento do grupo.

O último estágio proposto por Mailhiot (1967) é o de acordo e de intimidade. O autor o subdivide em momentos, alguns deles são: a identidade e o momento do adeus. Na fase da identidade surgem os problemas pessoais, os membros e o coordenador devem, então, encontrar formas de abordá-los sem prejudicar o desenvolvimento grupal ou a consecução da tarefa proposta. Lundgren (2003) denomina essa fase de intercâmbio de *feedback* interpessoal, onde há a abordagem direta dos conflitos interpessoais, porém destaca que, mesmo assim, as “sessões são orientadas para a tarefa”. O fato de os conflitos pessoais não interferirem na realização da tarefa acontece porque os objetivos já estão claramente definidos, o que pode ser comprovado por Cartwright & Zander (1967) “(...) um participante se sente mais atraído pelo grupo quando compreende, claramente, o objetivo, bem como a maneira pela qual a sua tarefa se ajusta ao objetivo e ao caminho, do que quando não percebe claramente essas questões.” (Cartwright & Zander, 1967, p. 97) No momento do adeus o grupo apresenta sentimentos de tranquilidade e euforia pela realização da tarefa. Lundgren (2003) que chama essa fase de terminação, acrescenta que há a compensação de mágoas e ressentimentos. Também salienta que ocorre uma certa preocupação dos membros com a dissolução do grupo.

As fases denominadas por Mailhiot (1967) e Lundgren (2003), respectivamente, de identidade e intercâmbio de *feedback* pessoal seriam o momento “ótimo” onde o grupo está desenvolvido tanto em relação à tarefa quanto emocionalmente, ocorrendo, assim, a interdependência. Castilho (1992) afirma que o grupo apresenta um esforço na busca de uma identidade grupal e na percepção da interdependência para uma construção coletiva. A interdependência se instala quando os membros compreendem e aceitam suas diferenças individuais e as diferenças de papéis. Minicucci (1992) denomina essa fase de integração e

indica que os indivíduos já se sentem aceitos e integrados no grupo total. Segundo ele, quando estão integrados “todos dependem de todos para constituir uma integração, os membros se interdependem.” (MINICUCCI, 1982, p. 201).

A partir desse momento, pode-se perceber que se instala a coesão grupal. Considera-se um grupo coeso “aquele em que todos os componentes trabalham reunidos para um objetivo comum, ou um em que todos estão prontos a aceitar a responsabilidade pelo trabalho coletivo.” (CARTWRIGT & ZANDER, 1967, p.84)

4.2 Método de Pesquisa

Nesta investigação empírica de natureza exploratória, com caráter descritivo e qualitativo, utilizou-se o método do estudo de casos múltiplos, com abordagem comparativa, devido ao caráter de detalhamento e profundidade, à complexidade do assunto e à necessidade de observação de evidências no contexto base.

Esta metodologia se mostra adequada devido ao reduzido grau de compreensão e explicação dos relacionamentos organizacionais na perspectiva da alta gestão até o operacional de uma organização. Além disso, propicia novas perspectivas em tópicos já pesquisados em contextos diferentes, de forma a fornecer mais critérios para auxiliar a compreensão das constatações de pesquisas descritivas (MALHOTRA, 2001).

Conforme argumenta Yin (2005), este tipo de estudo tem sido amplamente utilizado quando se analisam processos e se busca responder às questões do tipo “Como” e “Porque” determinados fenômenos ocorrem em situações em que o controle de variáveis do ambiente é reduzido e quando o foco está em eventos contemporâneos nos quais os comportamentos não são influenciáveis à manipulação pelo pesquisador.

Segundo Gil (2005), ainda que os estudos de casos não sejam adequados para promover uma descrição precisa das características de uma população, para mensurar o nível de correlação entre variáveis e para verificar hipóteses causais, tal método é útil em pesquisas exploratórias e descritivas em que se deseje verificar as razões de um determinado fenômeno por meio do aprofundamento da descrição.

O estudo de casos múltiplos é encarado como o delineamento mais adequado para investigar um fenômeno contemporâneo em um contexto real, no qual os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos (YIN, 2005).

O propósito deste estudo de multicasos é proporcionar uma visão geral do problema e identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados, permitindo amplo e detalhado conhecimento. Na mesma linha, Vergara (2006) argumenta que um estudo de casos múltiplos tem por característica estar circunscrito a uma ou a poucas unidades de análise e representar um caráter de profundidade e detalhamento, de acordo como contexto da presente pesquisa. Yin (2005) ressalta que os estudos de casos possibilitam explicar certas variáveis que são causas de determinados fenômenos em situações complexas em que não se consegue tal explicação por meio de levantamentos, sendo adequados para explorar situações da vida real cujos limites não são bem definidos e em que se utilizam múltiplas fontes de evidências.

Ressalta-se que, por sua natureza, este estudo de casos múltiplos possibilitou uma abordagem comparativa, mas que apresenta certas limitações, principalmente quanto a seu caráter particular, não sendo generalista.

4.3 - Instrumentos de coleta de dados

Os instrumentos de pesquisas utilizados nesta investigação foram definidos em função da necessidade de obter evidências claras, precisas e objetivas para a realização do estudo de multicasos com abordagem comparativa entre as unidades de análise.

Yin (2005) descreve os estudos de caso como uma atividade de pesquisa empírica que reúnem numerosas e detalhadas informações, possibilitando o exame atual do objeto de estudo ou uma ação em um ambiente limitado, de forma a descobrir fatores, processos e relacionamentos essenciais. Por isso, recorre-se à variadas técnicas de coletas de dados e informações, como entrevistas, análises de documentos e observações.

Segundo Mattar (1993) e Malhotra (2001), os dados a serem coletados na pesquisa exploratória podem ser classificados em: primários e secundários. Os dados secundários são aqueles que já se encontram coletados, ordenados, tabulados e, até mesmo, analisados com objetivos diferentes da pesquisa. Os dados e fontes primárias são utilizados para enriquecer e validar as informações secundárias com o objetivo de atender às necessidades da pesquisa em questão.

A presente pesquisa exploratória valeu-se da obtenção de dados e fontes secundárias, por meio de pesquisa bibliográfica, e da obtenção de dados primários, por meio de entrevistas semi-estruturadas.

A pesquisa bibliográfica consistiu no estudo sistematizado de material publicado em livros. De acordo com Vergara (2006), esta técnica possibilita uma melhor compreensão e atualização do fenômeno nas unidades de análise.

De acordo com Bryman (1992), nas entrevistas semi-estruturadas o investigador utiliza perguntas preestabelecidas a serem percorridas, em que os entrevistados podem responder usando suas próprias palavras. Reconhece-se que no desenrolar da entrevista ocorrerão temas de interesse que não são programados previamente. Tal técnica de entrevista oferece certo alinhamento de respostas aos respondentes.

Entre novembro de 2011 e dezembro de 2011, foram realizadas, individualmente, 3 entrevistas com 17 perguntas, com membros das empresas A, B e C, com gravação e transcrição das respostas.

4.4 Unidades de Análise

A escolha das empresas, objetos de estudo deste trabalho, justifica-se pela relevante transformação, advinda da intervenção da Consultoria de Processos. Além da facilidade que a pesquisadora tem em obter acesso aos dados secundários e em realizar as entrevistas com um membro de cada empresa, em função da mesma possuir fácil acesso à empresa de Consultoria de Processos.

A partir daí, foram selecionadas três empresas em função dos seguintes fatores:

- perfil pessoal das empresas;
- Tempo em que estão na empresa de Consultoria de Processos;
- Ramo de atividade;
- Tamanho da empresa;
- grau de instrução dos funcionários;
- Tempo de mercado.

A escolha destas empresas se justifica-se também pelo fato de: terem tempos distintos de intervenção da empresa de consultoria; cada uma tem um porte; o grau de instrução dos funcionários é bem diversificado; trata-se de empresas sérias com personalidade marcante.

As empresas não reivindicaram o seu anonimato, porém, essas empresas serão codificadas conforme descrito abaixo:

Empresa A – Cetrus Engenharia – setor de serviço em Infra estrutura e Dutos, que está no mercado há 8 anos. Trata-se de uma média empresa que atua nos estados do Sergipe e Bahia. Seu escritório está localizado em Minas Gerais na cidade de Belo Horizonte onde estão localizados dois dos três sócios que compõe a empresa. O corpo de funcionários desta empresa é de 100 pessoas trabalhando nas obras do Sergipe e da Bahia e 10 pessoas no escritório, em Belo Horizonte, sendo essas divididas nos seguintes setores; financeiro, RH e administrativo além de três sócios sendo um majoritário com mais de noventa por cento das cotas da empresa.

Empresa B – Padaria Tutti Pani – setor de varejo, trata-se de uma panificadora que está no mercado há 14 anos com a seguinte atuação: padaria, confeitaria e lanchonete. Trata-se de uma pequena empresa que atua no estado de Minas Gerais. Essa empresa possui a matriz no distrito de Cachoeira do Campo – Ouro Preto e mais duas filiais na cidade de Ouro Preto, estando uma localizada em região central – Histórica – Antonio Dias e a outra funciona como cantina dentro da Universidade Federal de Ouro Preto, que está localizada em um bairro afastado do centro histórico, denominado Morro do Cruzeiro.

O corpo de funcionários desta empresa é de 33 pessoas distribuídas nas três unidades, sendo essas divididas nos seguintes setores; operacional, atendente, caixa e administrativo, além de duas sócias com participação semelhante nas cotas da empresa.

Empresa C – Dias e Cruz – Construção Civil – do setor de serviço em construção civil que está no mercado há 5 anos. Trata-se de uma média empresa que atua no estado de Minas Gerais. Seu escritório está localizado na cidade de Ouro Preto em um bairro próximo à entrada da cidade. O corpo de funcionários desta empresa é de 35 pessoas sendo essas divididas nos seguintes setores; obras, financeiro, RH e administrativo, além do sócio diretor.

4.5 Unidades de Observação

Em um relacionamento organizacional, há uma variação de atuação do corpo que compõe a direção da organização. Esta se dá devido a variáveis como o porte da organização, cultura, valores, dentre outras. Dessa forma, o entendimento do papel que cada indivíduo tem sobre suas diversas áreas de envolvimento relacional faz-se necessário para uma melhor descrição do fenômeno a ser estudado. Assim as unidades de observação foram: os profissionais da direção das empresas A, e B e a profissional de RH da empresa C.

O quadro 1 resume os cargos dos entrevistados de cada empresa:

Quadro 1 – Unidades de observação do presente estudo

Empresa	Cargo dos entrevistados
A	Diretor geral
B	Diretor geral I
	Diretor geral II
C	departamento pessoal - Gestora de pessoas

Fonte: elaborado pelo pesquisador

A escolha desses informantes obedeceu a certas condições e requisitos, como:

- conhecimento amplo e detalhado das circunstâncias envolvidas nas questões da pesquisa;
- envolvimento no fenômeno;
- disponibilidade de tempo para a entrevista;
- capacidade de exprimir a essência e o detalhe para a compreensão do fenômeno;

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Conforme mostrado no Quadro 1, p 38-45, Este capítulo tem como premissa prover as respostas às questões da pesquisa e atingir os objetivos pretendidos.

A apresentação, a análise e a interpretação dos dados decorrentes da pesquisa documental, da pesquisa de campo e da observação direta serão realizadas em quatro partes. Assim, serão apresentados: na primeira parte, um breve perfil das empresas nas quais as unidades de análise se inserem, na segunda parte, um breve perfil das empresas pela ótica do consultor, na terceira parte, uma sistematização dos resultados dos casos analisados de forma comparativa. E finalmente na quarta parte as considerações finais das três casos pesquisados.

Quadro 2 – Descrição do comportamento das empresas

Continua...

Pergunta	Empresa A	Empresa B	Empresa C
<p>1. Quais foram as dificuldades enfrentadas, na visão dos gestores, antes da imersão?</p>	<p>Comunicação ineficiente, falta de sinergia entre todos, gestores e os liderados, todos, fazendo trabalho em excesso, sem um foco, direção, cada um atira para um lado... Os líderes não conseguiam inspirar pelo exemplo, a equipe não confiava, não via a liderança como um exemplo, o que era falado não era feito pelos líderes.</p> <p>Desorientação - a direção não tava muito bem definida.</p> <p>Os líderes tinham argumento, geralmente queriam justificar as falhas apontando algum ou alguém ou algum fato isolado.</p> <p>Parecia que os problemas eram muito pulverizados, as causas eram diversas e por isso que fica difícil de saber por onde começar.</p>	<p>Preocupação exagerada com detalhes, como picuinhas entre os funcionários. Sofríamos, viamos a necessidade de desenvolver, crescer, mas não sabíamos como fazer isso.</p>	<p>– Relacionamento e comunicação.</p> <p>- Logística</p>

<p>2. Em se tratando de relacionamento, quais carências existiam na empresa, nas pessoas, desde a equipe estratégica até a equipe operacional?</p>	<p>As pessoas não conversavam, não tinham claro também o que se esperava delas, baixa – criatividade, inovação, ambiente pesado, um ambiente de pouca escuta dos líderes para os liderados, eles determinavam o que os outros deviam fazer, sem diálogo, sem ambiente para o diálogo. A direção fazia parte da liderança.</p>	<p>Diálogo – assentar e falar o problema e buscar a solução; Não existia diálogo entre o grupo. Não buscávamos de onde surgia o problema. Não discutíamos a origem do problema, só tentávamos resolver o problema, sem sucesso.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Atenção dos superiores com a equipe operacional. - Respeito - não entender que boas idéias podem vir de baixo - Liberdade de expressão - não dividir as tarefas (operacional e administrativo) - imposição da direção - as vezes as maiores idéias, muitas boas idéias vem lá de baixo e não eram aproveitadas.
<p>3. Como essas carências eram tratadas antes da experiência da imersão?</p>	<p>Demissões, conversas de forma particular, individualmente, pontual, sempre com uma visão de que, quem tinha que melhorar era os liderados.</p>	<p>Resolvíamos por nós mesmas. Não discutíamos com a equipe. Escutávamos a equipe mas não resolvíamos com ela, mas entre nós da direção. Escutávamos a equipe individualmente, o ponto de vista de cada lado, mas não tinha sucesso nisso.</p>	<p>Não tinha plano de carreira</p> <p>Falta de liberdade de o operacional vir ao escritório</p> <p>As ordens eram passadas de cima pra baixo</p>

<p>4. Quando e como se deu o primeiro contato com a Tato?</p>	<p>Sócia trabalhando com a implantação da Iso 9001, a Tato soube, procurou a empresa de maneira informal e mostrou o seu trabalho. Início de setembro/11 Com apenas uma conversa o gestor foi para a imersão</p>	<p>Maio/10. Toniolo nos procurou para fazer a imersão. Fiz (Letícia) e ficamos uns meses sem contato com o Toniolo, depois vimos a necessidade e procuramos a Tato – dezembro/10</p>	<p>Não sabe ao certo, mas em torno de 1 ano.</p>
<p>5. Por que iniciou-se o processo de imersão?</p>	<p>A proposta atraiu porque era diferente de tudo. Foi uma luz, já existia uma predisposição para isso mas não sabia aplicar, embora ele não pode falar muito a respeito do processo, mas foi o suficiente para causar curiosidade e esperança.</p>	<p>Gosto de coisas novas; curiosidade; interesse profissional.</p>	<p>Melhoria do clima Entender o porque da rotatividade dos funcionários Faltas em excesso</p>
<p>6. Quais problemas levaram vocês a buscar uma consultoria?</p>	<p>Todas. Estamos nos estruturando em todas as áreas. Todas as áreas tem carências. Novo início, renascimento.</p>	<p>Relacionamento; Comunicação; Liderança; Organização do processo</p>	<p>Relacionamento a estrutural – exceto Finanças</p>

7. A empresa já contratou outro modelo de consultoria? Como foi essa experiência?	R. Sim. Sistema de qualidade e Contabilidade	Sim. Sebrae nas áreas Gestão de Pessoas, Geral e Finanças Aumento o nosso conhecimento com RH e Finanças, mas não colocamos em prática. Consultoria tradicional. Não era específica para a minha empresa.	Não soube informar com precisão, mas acha que não.
8. Quem participou do processo de imersão primeiro? E depois?	Diretor. Depois uma pessoa de cada área para acelerar mais o processo. Dentre eles, uma psicóloga.	1º Letícia 2º Monique + padeiro 3º coordenadora – produção 4º atendente	Diretor - 2010 Gestora de pessoas – Nov - 2011
9. A empresa ainda está em processo de imersão?	Sim	Sim	Sim
10. Quantos ainda vão participar do processo?	Quanto mais pessoas melhor, na próxima, irão 5 pessoas: 1 sócio 2 financeiro 1 Recepção 1 RH – psicóloga	Não sabemos se vamos levar todos. Liderança – todos vão	Aline – financeiro 2 encarregados
11. Após a imersão, quando iniciou a consultoria?	Logo depois. Procurei a Tato devido à demanda.	6 meses após a primeira imersão. Diretora Letícia.	julho/agosto 2011.

<p>12. Qual o principal fator que te levou a acreditar no modelo de consultoria da Tato?</p>	<p>Acreditar que o fator humano é fundamental, tudo passa por isso. Começar por ali tem uma chance de assertividade muito grande.</p>	<p>Víamos que em outros trabalhos da Tato o foco era relacionamento e era onde precisávamos de “sossego”</p>	<p>A forma como ele aborda os temas Conseguir tirar lá de dentro, faz agente se encontrar Encontro comigo mesma</p>
--	---	--	---

<p>13. Qual (s) foi o impacto pessoal e profissional que o processo causou na primeira participação?</p>	<p>Bruno: se sentiu menos sozinho no mundo. Achou alguém que fala a mesma língua que ele acredita. Definiu melhor o que quer e em que acredita. Se posicionar melhor consigo mesmo e com as pessoas. Pode ver o que não quer mais e por onde vai seguir.</p> <p>Demissão, de uma pessoa do cargo de confiança, prestes a ser sócio da empresa.</p> <p>O ambiente melhorou aos poucos – é um processo. A demissão foi um sinal muito forte, pois essa pessoa era muito dominadora. Ninguém na empresa acreditava que essa pessoa poder ia ser demitida.</p> <p>A pessoa demitida não foi substituída, ou seja, o impacto não foi tão grande quanto as tarefas, como o Bruno imaginava.</p> <p>Após essa demissão a direção começou a conversar mais com a sua equipe. Parecia que tinha uma barreira entre a direção e a equipe (pessoa do cargo de confiança).</p>	<p>Letícia</p> <ul style="list-style-type: none"> - não ocorreu uma mudança grande pessoal - reflito mais, percebo necessidades na empresa - o trabalho flui muito mais em termo de relacionamento - postura da gestão, aproximação, refletiu muito no profissional 	<p>Gosto muito de lidar com as pessoas</p> <p>Respeito pelas pessoas</p> <p>Forma de tratar as pessoas</p> <p>Não tem diferença de hierarquia</p> <p>Sei o ponto chave para contratar, relacionar com as pessoas.</p>
--	--	---	---

<p>14. Quais resistências foram ou estão sendo enfrentadas dentro da empresa, depois da atuação da tato na empresa?</p>	<p>Líder de obra acredita que as pessoas só trabalham com pressão. Este líder participou da imersão no período de 27/10 a 30/10/11.</p>	<p>Era assim: - Maior dificuldade é conseguir ter líderes - É difícil determinar uma pessoa para liderança Hoje: Tudo é liderança. Uma funcionaria pediu demissão porque disse que não conseguia liderar. - a cabeça da equipe parece estar preparada para ser liderada</p>	<p>Os encarregados não querem ir para a imersão, acham que sabe tudo. Um dos encarregados quer impor sempre, não quer mudar</p>
<p>15. Essa resistência foi originada de que /quais cargo (s)?</p>	<p>Engenheiro de obras</p>	<p>Operacional em aceitar um líder e lider com dificuldade em ser lider.</p>	<p>Encarregados</p>
<p>16. Retorno da pergunta 6</p>	<p>Produtividade pelo maior empenho; Financeiro – estão ajudando a controlar os custos mais cooperação; Processos mais bem definidos; Mudança no organograma.</p>	<p>Relacionamento – melhorou muito Comunicação – melhorou muito Liderança – dificuldade em encontrar pessoas Organização do processo – está melhorando, mas tem muito a melhorar.</p>	<p>Em fase de melhoria Estamos buscando cada vez mais o melhor Os funcionários tem conhecimento do que está acontecendo Quebrou a hierarquia O encarregado está ainda naquela liderança de imposição.</p>

<p>17. Gostaria de acrescentar mais alguma coisa?</p>	<p>Vê esse modelo diferente de tudo que conhece.</p> <ul style="list-style-type: none"> - tema que não é focado; <p>- acredita fortemente que será o grande diferencial (ter essa consultoria com todo o processo que ela trás)</p> <p>- Momento atual: situação financeira em baixa mas com esperança de que essas mudanças surtirão também efeito financeiro.</p>	<p>Cada pessoa absorve a imersão de uma forma</p> <ul style="list-style-type: none"> - depende do momento de cada um - início de um crescimento pessoal e profissional <p>Outras observações: uma líder de uma das unidades pediu para sair do cargo por não se sentir preparada para liderar;</p> <p>A gestão não dava autonomia para a equipe;</p> <p>“começamos a deixar o outro trabalhar”</p>	<p>Não</p>
---	--	--	------------

Fonte: Elaborado pelo Pesquisador

5.1 Apresentação sucinta das empresas investigadas

5.1.1 Cetrus Engenharia

Empresa do setor de serviço em Infra estrutura e Dutos. Está no mercado há 8 anos. Atua nos estados do Sergipe e Bahia. Seu escritório está localizado em Minas gerais na cidade de Belo Horizonte. O corpo de funcionários desta empresa é de 100 pessoas trabalhando nas obras do Sergipe e da Bahia e 10 pessoas no escritório, em Belo Horizonte.

5.1.2 Padaria Tutti Pani

Empresa do setor de varejo. Está no mercado há 14 anos. Atua no estado de Minas Gerais. Possui a matriz no distrito de Cachoeira do Campo – Ouro Preto e mais duas filiais na cidade de Ouro preto. O corpo de funcionários desta empresa é de 33 pessoas distribuídas nas três unidades.

5.1.3 Dias e Cruz – Construção Civil

Empresa do setor de serviço em construção civil que está no mercado há 5 anos. Trata-se de uma média empresa que atua no estado de Minas Gerais. Seu escritório está localizado na cidade de Ouro Preto em um bairro próximo à entrada da cidade. O corpo de funcionários desta empresa é de 35 pessoas.

5.2 Sistematização dos resultados

A partir da descrição dos casos investigados foi possível perceber identificar e analisar como o relacionamento pode afetar uma organização e a capacidade de transformação que as relações de trabalho proporcionam para o grupo.

5.3 Análise geral das empresas investigadas

As empresas perceberam que a importância do relacionamento e o seu poder de transformação após participarem do processo de imersão que é o primeiro processo da Consultoria de Processos dirigida pelo Antonio Toniolo. Questões de liderança, hierarquia em excesso, falta de diálogo, são os fatores mais citados para ressaltar as problemáticas das empresas. É importante saber que os dirigentes, diretores, líderes, gestores e demais cargos de alto calão são os responsáveis por essas questões.

As empresas, em geral, lidavam de forma radical com essas questões das relações, demissões, conversas pontuais, imposições, eram as formas das quais os problemas eram solucionados.

O contato com a Consultoria de Processos se deu para cada empresa num dado momento, sendo duas empresas atendidas a partir de 2011 e uma em 2010, todas estão em processo de imersão e são atendidas pela empresa de Consultoria de Processos, atualmente. Relacionamento, Comunicação, Liderança, Organização do Processo, são as problemáticas tratadas em todas as empresas investigadas a partir da visão dos entrevistados, mas parte dessa visão se deu após o primeiro processo, a imersão.

Das três empresas, duas já contrataram outros modelos de consultoria para áreas específicas como: qualidade, finanças e GP. Mas para todas as empresas, a visão é que tratasse de uma consultoria tradicional, sem um perfil personalizado como a Consultoria de Processos da Tato.

As três empresas estão em processo de imersão, todas almejam a participam unanime da equipe porem somente as lideranças irão participar, a priori.

O processo começa com a imersão e logo a consultoria é solicitada, mas o tempo entre a imersão e a consultoria, nestas empresas, levou de um dia a seis meses.

Acreditar que o fator humano é fundamental, perceber que as relações tem poder de transformar o ambiente, são motivos que fez todas as empresas aderirem a esse formato de consultoria. Além da postura cativante, sábia, oportuna, segura e profissional do consultor.

Vários foram os impactos provocados pela imersão, dentre as inúmeras sensações e experimentações causadas, pode-se citar: renascimento, reflexão, alteração de postura profissional do gestor em relação à sua equipe, compreensão melhor do outro e reconhecimento da importância do respeito ao indivíduo.

5.4 Considerações finais

O contexto geral das respostas mostram que o relacionamento nas organizações investigadas pelo pesquisador, foi caracterizado pelas estratégias de trabalho dos gestores, valores, crenças e cultura de cada uma.

Pelos resultados da investigação ora apresentados, pode-se dizer que para cada organização existem particularidades contribuintes para que as relações se tornassem alvo de destruição do ambiente, porém, em todas elas foi possível identificar que o “câncer” estava na forma de condução do gestor para com a sua equipe, assim como a sua postura e reação diante das ocorrências diárias.

O foco deste modelo teórico está no estabelecimento de interferências externas – consultoria – dentro das organizações de forma assertiva, oportuna e gradativa.

Inicialmente, pôde-se constatar que algumas organizações, antes da intervenção da Consultoria de Processos, no processo de imersão, não suspeitavam que a mudança obrigatoriamente deveria partir de cima para baixo, então, qualquer intervenção no grupo não resultava em algo positivo para as empresas.

A imersão foi o divisor de águas que possibilitou um novo início para empresas já consolidadas no mercado, mas não em suas relações. O impacto causado, pela experiência da imersão, no grupo, pós imersão é transformador e duradouro, como pode ser visto nos relatos das entrevistas, uma vez que as empresas estão em momentos diferentes do processo, mas todas estão no caminho proposto.

6 CONCLUSÃO

A revisão de literatura que permitiu o estabelecimento do referencial teórico acerca da Consultoria de Processos e dos relacionamentos no contexto profissional procurou demonstrar a capacidade de transformação que as relações humanas podem causar dentro das organizações, tendo em vista que os resultados da mesma são consequência de um trabalho sério, levando-se em conta que o maior potencial de uma empresa são as pessoas que ali estão e como qualquer ser humano merecem ser respeitadas, ouvidas, percebidas e reconhecidas como parte fundamental para a prosperidade de uma organização.

A investigação de cunho exploratório procurou identificar nas organizações o quanto a Consultoria de Processos contribuiu para a melhoria continua das relações interpessoais das empresas A, B e C, a partir da imersão.

Algumas considerações se fazem pertinentes sobre o estudo em questão. A primeira é que analisar a visão das pessoas quanto à sua postura antes e depois da intervenção da CP é algo sutil e complexo, que exige ética, imparcialidade e muita psicologia para que o percebido não seja alterado pela emoção que os relatos causam. Outra questão importante é avaliar se realmente trata-se de uma transformação relevante para o estudo em questão.

E é com certeza plena que esta pesquisa constata cenários distintos entre as empresas antes da intervenção e depois dela. Os entrevistados, atores desta pesquisa, relatam, num primeiro momento, um perfil egoísta, hierárquico, apresentando ausência de comunicação, compreensão, respeito e tolerância nas relações, falta de sinergia entre todos, preocupação excedente com detalhes insignificantes, o que refletia diretamente na produtividade das pessoas e conseqüentemente intervindo nos resultados da empresa. E num segundo momento, num processo gradativo, começaram as percepções como, de que o fator humano é fundamental, relações harmônicas garantem um ambiente tranquilo e propícios para boas idéias, criatividade e inovação, sentimento de que não se está só, existe uma equipe onde todos se comunicam no mesmo idioma e se entendem respeitosamente, mesmo em situações conflituosas, e que neste caminho a chance de assertividade é garantida.

Apurou-se ainda avanços já alcançados a partir da aplicabilidade deste novo modelo de gestão proposto pela Consultoria de Processos, percebido pelos gestores, através do primeiro processo Imersão, como aumento da produtividade pelo maior empenho das pessoas, controle de custos pelo financeiro, cooperação nos setores, alteração do organograma das

organizações, transformação no relacionamento entre as pessoas, lideranças atuando como verdadeiros líderes, quebra de hierarquia abusiva, dentre outras transformações.

Ademais, como ponto de partida, a abordagem de interação utilizada na presente pesquisa possibilitou algumas reflexões a respeito do modelo de Consultoria de Processos, destacando-se:

- o pesquisador acredita no modelo de Consultoria de Processos como a mais completa e duradoura para qualquer organização, porte e estrutura, com valores, crenças e culturas das mais diversificadas.

- a intensidade e profundidade de transformação da imersão é relevante e está diretamente condicionada ao imergido consigo mesmo, portanto, validando a crença do pesquisador acima descrita, independentemente de quem é, como é e a que veio, ali, no momento da imersão a única certeza que se tem é que a “xícara será esvaziada e novamente preenchida com outro conteúdo novo, transformador, capaz de fazer com que as pessoas recomecem com segurança, com nova percepção e com amor.

Limitações e recomendações para futuras pesquisas

Em função do caráter exclusivo de atuação da empresa de Consultoria de Processos aqui explorada, fica limitada a continuidade da pesquisa através desta empresa de Consultoria para se obter os dados relevantes, como esta pesquisa trás.

Ao longo das entrevistas, percebeu-se certas limitações das empresas em divulgar mais profundamente seus resultados, por questões desconhecidas, mas que podem ser interpretadas como cautela no fornecimento de dados.

A partir das respostas obtidas em estudo, diversas perspectivas de análise merecem ser aprofundadas em futuros estudos, tais como:

Para a academia, este estudo pode contribuir para uma pesquisa que analise a intervenção num grupo em um formato mais completo de consultoria para empresas, por sua maior abrangência, todos os setores são atingidos, tendo como ponto de partida a importância das relações.

Para o campo gerencial, essa pesquisa sugere que as pessoas deem mais valor às pessoas e assim aprendam a lidar com os grupos, dentro das organizações e fora delas, de forma oportuna e eficaz.

Por fim, o progresso teórico e gerencial do tema recomenda a realização de pesquisas quantitativas voltadas para o interesse de relacionar a dinâmica das relações dentro das organizações, considerando as variáveis que afetam o seu comportamento e atuando para que a transformação aconteça a partir da mudança de atuação e visão sobre as pessoas.

REFERÊNCIAS

BÚRIGO, Carla Cristina Dutra. Qualidade de vida no trabalho: Um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina. 1997. 144 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

GIL, Antônio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007 /

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SELLTIZ et. al. Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais. São Paulo: Herder, 1974.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de Metodologia Científica. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

VERGARA, S. C. Métodos de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2006.

ROBBINS, Stephens P. Comportamento organizacional. Tradução Reynaldo Marcondes. 11ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

MOSCOVICI, Fela. Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo. 17ª ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2008.

SCHEIN, E. H. Consultoria de procedimentos: seu papel no desenvolvimento organizacional. São Paulo: Edgard Blücher, 1972.

SCHEEFFER, R. Teorias de Aconselhamento. São Paulo: Ed. Atlas, 1986.

MALHOTRA, N. K. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APENDICE I – Roteiro de entrevista

A: Caracterização da empresa

Nome:

Ramo de atividade:

Endereço

Tempo de mercado:

Enquadramento:

Número de funcionários:

Unidade:

B: Caracterização do entrevistado

Cargo:

Tempo na empresa:

C: Descrição do comportamento da empresa antes da intervenção da Imersão e Consultoria de Processos

1. Quais eram as dificuldades enfrentadas, na visão dos gestores, antes da imersão?
2. Em se tratando de relacionamento, quais carências existiam na empresa, nas pessoas, desde a equipe estratégica até a equipe operacional?
3. Como essas carências eram tratadas antes da experiência da imersão?
4. Quando e como se deu o primeiro contato com a Tato?
5. Por que iniciou-se o processo de imersão?
6. Quais problemas levaram vocês a buscarem uma consultoria?

Finanças

Relacionamento

Comunicação

Liderança

Mercado

Organização do processo

Estrutural

7. A empresa á contratou outro modelo de consultoria?

D: Descrição do comportamento da empresa depois da intervenção da Imersão e Consultoria de Processos

8. Quem participou do processo de imersão primeiro? E depois?

9. A empresa ainda está em processo de imersão?

10. Quantos ainda vão participar do processo?

11. Após a imersão, quando iniciou a consultoria?

12. Qual o principal fator que te levou a acreditar no modelo de consultoria da Tato?

13. Qual (s) foi o impacto pessoal e profissional que o processo causou na primeira participação?

14. Quais resistências foram ou estão sendo enfrentadas dentro da empresa, depois da atuação da tato na empresa?

15. Essa resistência foi originada de que /quais cargo (s)?

16. Retorno da pergunta 6

17. Gostaria de acrescentar mais alguma coisa?

