

O CURSO DE ADMINISTRAÇÃO, A EMPRESA JUNIOR E A FORMAÇÃO DE CONSULTORES DE ORGANIZAÇÃO

Antonio Rodrigues de Andrade

Administrador, Mestre em Ciência da Informação – IBICT/UFRJ, Doutor em Engenharia de Transportes - COPPE/UFRJ. Professor da UNIRIO – Universidade Federal do estado do Rio de Janeiro.

aandradeconsultoria@gmail.com

RESUMO

A atividade de Consultoria de Organização vem sendo destacada, há algum tempo, como uma oportunidade de trabalho promissora, apresenta uma área em que os conhecimentos desenvolvidos nos cursos superiores, notadamente no de Administração, parecem permitir a atuação em atendimento à demanda do mercado. Contudo, não parece adequado tratar a questão desta forma. Este artigo pretende abordar as competências e o desenvolvimento necessários para que a atividade de consultoria seja exercida de forma efetiva e a oportunidades que as Empresas Juniores oferecem para a formação e desenvolvimento de Consultores de Organização.

Palavras-chave:

Consultoria; capacitação profissional; organização; empresa junior

ABSTRACT

Consulting has been brought to light as a promising opportunity of work as it requires all the knowledge acquired during undergraduation, especially at business administration, in order to attend the market needs. However, it does not seem appropriate to approach consulting in such a way. This article intends to present the necessary skills and training so that the consulting activities can be successfully fulfilled and the junior enterprises afford arrangement and development of consultants.

Key-words:

Consulting; professional skills; organization; junior enterprise

1. Introdução

Pesquisa desenvolvida pelo CRA/RJ - Conselho Regional de Administração do Rio de Janeiro, em 2007, e várias reportagens em jornais de grande circulação nos pais, em 2008, apresentaram a atividade de Consultoria de Organização como a mais indicada para a atuação do Administrador no momento atual. A pesquisa do CRA dá destaque ao segmento de serviços como o que mais oportunidades apresenta (52%), seguido do segmento industrial (21%) em segundo lugar (CRA/RJ, 2007).

A consultoria empresarial é um dos segmentos que mais tem crescido no mundo. Segundo o IBCO _ Instituto Brasileiro dos Consultores de Organização o total de profissionais cresceu em 20% em 2008, cerca de 51% dos consultores pesquisados chegaram ao setor há menos de 10 anos. São cerca de 30 mil profissionais atuando num mercado que no país movimenta aproximadamente US\$ 2,5 bilhões. Contudo o processo de formação ainda é baseado na experiência profissional e os conhecimentos se propagam lentamente (DALNAZO, 2008).

Esse crescimento é justificado por Oliveira (2001) no Brasil primeiramente, devido o crescimento do parque empresarial e, em segundo lugar, a necessidade de conhecimento atua-izado das técnicas e metodologias de gestão empresarial, para fazer frente ao novo contexto de concorrência entre as empresas, resultante da globalização da economia.

Acrescente-se que em nível mundial a tendencia é a mesma, notadamente nos USA e na Europa, como detca Oliveira (2001). Pesquisa efetuada junto a graduados em universidades europeias e americanas, demonstram significativa preferência dos egressos em trabalhar no mercado de consultoria empresarial, devido a possibilidade de maior rapidez na evolução de conhecimentos adquiridos e a percepção de um crescimento da consultoria enquanto negócio comparada outros negócios, principalmente quando comparados aos segmentos da indústria e do comércio.

Apesar da sua importância, conforme já destacado, são poucos os cursos de formação em consultoria, bem como são da mesma reduzidos os conteúdos oferecidos pelos Cursos de Administração que não possuem em sua estrutura curricular disciplina que atenda à formação e desenvolvimento de consultores de organização.

Contudo, cabe destacar que, à prática da Consultoria de Organização, com uma preparação adequada deve anteceder o exercício da profissão, sob pena de causar prejuízos à organização-cliente e a Empresa Junior no âmbito das Instituições de Ensino Superior é uma opção adequada para essa formação.

Sem a preocupação de aprofundar o tema, mas de colaborar para a sua reflexão, esse artigo sugere como a formação de Consultores de Organização pode ser desenvolvida e aplicada a fim de promover uma efetiva contribuição para as Organizações sugerindo uma disciplina e tendo a Empresa Junior como aliada para a ampliação da oportunidade de empregabilidade do egresso dos Cursos de Administração.

Além dessa introdução este artigo apresenta a consultoria organizacional como forma de atividade profissional e desenvolvimento de carreira, destacando a consultoria de organização, a consultoria interna como forma das organizações desenvolverem seus projetos com profissionais próprios, a consultoria externa com ênfase na atividade individual, o processo de formação do consultor e a importância da empresa Junior dentro desse processo contribuindo para a formação do acadêmico, para a divulgação da IES e para a sociedade, em geral, conclui-se sugerindo um conteúdo programático para a disciplina de Consultoria de Organização que em conjunto com a Empresa Junior pode contribuir para o processo de formação de novos consultores.

2. Consultoria de Organização

A atividade de consultoria vem ganhando espaço tanto através de empresas que se constituem para esse fim, como por profissionais autônomos e recentemente, principalmente na última década do século passado, conquistou seu espaço nas empresas sendo desenvolvida internamente. A evolução da prática de consultoria passou a ser um modelo encontrado nas organizações em resposta à necessidade de uma maior contribuição de forma mais dinâmica e presencial, principalmente, na gestão de pessoas (COSTA LEITE *et al*, 2000).

Consultoria de Organização pode ser entendida como um serviço que visa buscar a melhoria das práticas de gerenciamento das organizações e encontra definições semelhantes na maioria dos autores.

Segundo Kubr (1986), entende-se por consultoria de organização "um serviço que auxilia os administradores a analisar e resolver problemas de ordem prática e a difundir técnicas gerenciais bem-sucedidas de uma empresa para a outra".

Já Edgar H. Schein (1977), ao tratar de uma divisão da consultoria denominada consultoria de procedimento, fala-nos em "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.

Para Crocoo e Guttmann (2005) a atividade de consultoria é "um processo iterativo, executado por uma ou mais pessoas, independentes e externas ao problema em análise, com objetivo de fortalecer aos executivos da empresa-cliente um ou mais conjuntos de opções de mudanças que proporcionam a tomada de decisão mais adequada ao atendimento das necessidades da organização".

De forma mais ampla Oliveira (1996) define consultoria como sendo “um processo de um agente de mudança 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”

A atividade de consultoria vem ganhando espaço tanto através de empresas que se constituem para esse fim, como por profissionais autônomos e recentemente, principalmente na última década do século passado, conquistou seu espaço nas empresas sendo desenvolvida internamente. A evolução da prática de consultoria passou a ser um modelo encontrado, também, nas organizações em resposta à necessidade de uma maior contribuição de forma mais dinâmica e presencial, principalmente, na gestão de pessoas (COSTA LEITE *et al*, 2000).

A consultoria interna tem sido utilizada em empresas que, por vias práticas, conseguem concomitantemente: desenvolver internamente projetos, e com isso reduzir os custos dos seus programas de melhorias; investir na capacitação de seus profissionais, expandindo seus conhecimentos para o processo, ultrapassando as questões de conteúdo, geralmente enfatizadas pelos cargos; e, além disso, elevar a mobilidade funcional, pois não restringe as áreas de atuação profissional dos seus funcionários, ou seja, todas as áreas têm os seus acessos abertos. (ANDRADE, 1996; ANDRADE, 1999)

Estes aspectos são benefícios decorrentes do processo de consultoria interna, que não estão restritos a uma área específica da organização. A consultoria interna pode ser aplicada nas áreas de: marketing, qualidade, recursos humanos, informática e, até mesmo, finanças, que passam a utilizá-la como uma modalidade funcional.

A consultoria interna pode ajudar a empresa a resolver várias questões, mas não é conveniente esperar que venha dela a solução para todos os problemas organizacionais. Em alguns casos a atuação de consultores externos pode ser mais recomendável, mas se necessário for à contratação de profissional externo deve-se fazer dessa necessidade uma oportunidade de crescimento da equipe interna por meio do desenvolvimento conjunto do trabalho, fazendo com que a consultoria externa transmita seu conhecimento e tecnologia de forma que em situação futuras os consultores internos - parte integrante da empresa e, portanto, dos problemas - possam apontar soluções efetivas. (ANDRADE, 1996; ANDRADE, 1999)

Outra forma de exercício da atividade de consultoria está na atuação dos consultores individuais. O consultor individual é, com freqüência, o único que pode auxiliar pequenas empresas considerando sua flexibilidade e o investimento que pode ser praticado pela organização contratante.

Se o consultor for capacitado, seus aconselhamentos podem ajudar uma pequena empresa, a custo aceitável, contudo deve ser observado o real motivo para a contratação do consultor.

Nas pequenas empresas, consultores são contratados quando a organização não possui pessoal qualificado para solucionar determinado problema ou quando não existe contingente capacitado para a realização de determinado trabalho.

O primeiro motivo pode ser entendido como um serviço independente de aconselhamento. Enquanto que a segunda razão tende a ser utilizada pela pequena empresa como alocação de mão-de-obra por prazo determinado, o que não deve ser encarado como serviço de consultoria, mas na prática é utilizado pelas empresas e absorvido por consultores individuais como forma de equilíbrio de seu orçamento financeiro.

Resumidamente, o consultor individual para a pequena empresa exerce junto à organização-cliente, três contribuições básicas (KUBR, 1986): Como detentor de conhecimento e competência técnica especializada; Como observador externo imparcial, suprimindo a pequena empresa de auxílio profissional intensivo de base temporária; Como patrocinador de argumentação que justifique a adoção de medidas predeterminadas.

Mesmo sendo demandado constantemente pelas organizações, críticas são apresentadas ao profissional que atua na consultoria organizacional tanto à qualidade dos projetos, quanto às promessas não cumpridas junto aos clientes e, ainda, a relação de dependência criada entre consultores e a organização cliente (WOOD JR E CALDAS, 2005).

Fica evidente que, apesar da sua contribuição para as empresas, o consultor e, principalmente, os que iniciam a carreira, necessitam de conhecimentos, sejam técnicos ou de relações interpessoais, para o pleno desenvolvimento da atividade.

Como visto os princípios e os métodos de consultoria aplicam-se indiferentemente tanto às atividades do consultor interno quanto ao externo, tornando a busca da qualificação similar em quase todo o processo de desenvolvimento profissional, assunto a ser considerado no próximo item desse trabalho.

3. A formação do consultor de organização.

Não são muitos os livros que abordam o assunto no Brasil e, ainda em menor número, os específicos sobre o tema. Também são poucas as instituições de ensino de Administração que contam na sua grade curricular, com a disciplina “Consultoria de Organização”. Se a pensarmos como uma disciplina múltipla, dadas as suas características abrangentes, certamente estaríamos ampliando o leque de cursos em que deveria estar presente, mas esta é uma possibilidade ainda distante em nossa realidade.

Porém, surpreendentemente, o número de consultores tende a um crescimento devido da possibilidade de trabalho autônomo ou dentro das empresas, como consultoria interna (ANDRADE, 2007).

A Consultoria de Organização é um serviço que busca auxiliar na análise e solução de problemas de ordem prática e a difundir técnicas de gestão bem-sucedidas, nos diversos setores da Economia (KUBR, 1990).

Os serviços de consultoria podem ser prestados por empresas, profissionais autônomos, órgãos internos, tanto no setor público quanto no privado, sempre

capacitados a oferecer contribuições específicas no ramo. Surge, então, a grande questão: a capacitação (KUBR, 1990).

A capacitação profissional para o exercício da atividade de consultoria deve ser elaborada visando a preparar o futuro consultor quanto à aquisição de habilidade e autoconfiança no desenvolvimento do trabalho em sua área de administração (BLOCK, 1991; WEINBERG, 1990). Deve, portanto, propiciar meios que sugerem:

- A investigação de uma situação existente e a projeção de melhorias;
- Subsídios para orientar a instauração de suas recomendações de mudanças, tanto faz por escrito, quanto de forma que possa implementá-las satisfatoriamente;
- Proficiência em sua área de atuação.

Pode-se deduzir, a partir dos tópicos citados, que o conteúdo básico de qualquer processo de formação deve consistir em (ANDRADE, 2007):

- Visão global da consultoria de organização, com ênfase no relacionamento consultor-cliente e no papel do consultor nos processos de mudança;
- Preparação, planejamento e controle das tarefas preliminares individuais do consultor, destacando-se o diagnóstico e o modelo ideal de intervenção;
- Orientação metodológica dos principais passos dos serviços de consultoria de organização: métodos, técnicas e ferramentas inter-relacionados;
- Introdução à consultoria em áreas específicas da organização, como: administração geral, finanças, *marketing*, operações, logística, sistemas de informação, recursos humanos e modelos de gestão;
- Orientação acerca do papel do agente de mudança e dos aspectos éticos a serem considerados;
- Introdução às ciências do comportamento e às descobertas sobre comunicação e mudanças nas organizações;
- Visão do processo de mudança nas organizações e sua repercussão nas pessoas, estratégias e táticas para implementar a mudança;
- Conhecimento sobre comunicação oral: eficácia ao falar e ao ouvir, entrevistas de investigação e outros. E sobre comunicação escrita: a mensagem e seus canais e redação de relatórios;
- Comportamento relacionado a administração do tempo, a negociação e administração de conflitos, a técnicas de reunião e a trabalhos em grupo.

4. A Empresa Junior e a formação de Consultores de Organização

A Empresa Junior é uma associação civil, sem fins lucrativos constituída por alunos por alunos de graduação de estabelecimentos de ensino anterior que presta serviços e desenvolve projetos para empresas, entidades e sociedade em geral nas suas áreas de atuação sob a supervisão de professores e profissionais especializados. Teve seu início na França em 1967 e desde então o Movimento vem se difundindo e pode ser considerado como um fenômeno econômico e empresarial estimando-se um faturamento de 19 milhões de dólares em 114 Empresas Juniores, mais de 4000 projetos, 1.100 membros trabalhando em projetos apenas na França (JUNIOR ENTERPRISE, 2009; NETO *et al*, 2004).

A partir de 1986 aconteceu a internacionalização e, atualmente, existem Empresas Juniores em vários países, notadamente na Europa. No Brasil foi a partir de 1988 com iniciativas da FAAP (Fundação Armando Álvaro Pentecoste), em São Paulo, e da FGV (Fundação Getúlio Vargas), no Rio de Janeiro, que o Movimento deu os seus primeiros passos e hoje já existem cerca de 600 Empresas Juniores e a tendência é que esse número cresça, tendo em vista que a Secretaria de Educação do Ministério da Educação, quando da autorização ou do reconhecimento de novos cursos de Administração leva em consideração sua implantação.

A principal objetivo das empresas juniores é promover a melhor experiência de mercado aos alunos graduandos na instituição à qual ela é vinculada. Por esse objetivo entende-se fomentar o crescimento pessoal e profissional do aluno membro, por meio do oferecimento de serviços de qualidade e a baixo custo ao mercado. Dessa forma, além de atingir seu próprio objetivo, as EJs contribuem para o desenvolvimento do empreendedorismo em sua região.

Algumas informações constantes no site da Brasil Junior podem contribuir com a dimensão deste movimento (<http://www.brasiljunior.org.br>), bem como algumas de suas carências atuais. Estima-se que existam aproximadamente 1000 empresas juniores e aproximadamente 23.200 empresários juniores em todo o Brasil, sendo que são somente 117 Empresas Juniores em 10 Federações confederadas em sua composição atual associadas da Brasil Junior.

O site da instituição revela, ainda, que das Empresas Juniores que participaram da pesquisa 16,55% das empresas juniores são reconhecidas formalmente pelas suas Instituições de Ensino Superior, 83,45% não são reconhecidas formalmente pelas suas Instituições de ensino superior e que aproximadamente 56% das empresas juniores que têm seus projetos externos orientados por professores da IES. O que é confirmado por Oliveira (2009) que apresenta como principais problemas enfrentados pelas Empresas Juniores a falta de apoio da instituição, dos professores, dos alunos e dos membros da Ir, a falta de recursos de uma forma geral e a rotatividade dos membros da Ir.

Como observado, é evidente que o movimento junior tem atenção reduzida tanto de IES's quanto de professores dificultando que os seus objetivos sejam alcançados. A Empresa Junior como um espaço multi-didático-pedagógico é um espaço para transmissão e difusão de informações e de conhecimentos úteis para o

desenvolvimento sustentável da sociedade, o que deve ser entendido com um impulsionador das IES's a criarem melhores condições de funcionamento e de melhor apoio aos professores para aderirem e engajarem-se no processo a fim de supervisão e participação dos projetos e serviços sob a responsabilidade da Empresa Jr (OLIVEIRA, 2009)

Por fim, as Empresas Juniores, os acadêmicos e as Instituições de Ensino Superior podem desenvolver um processo de formação e desenvolvimento de consultores de organização a fim de aumentar o nível de empregabilidade de seus alunos e, ao mesmo, tempo contribuir para o desenvolvimento sócio-econômico da região onde atua, conforme Maior Filho *et al* (2009) destacam que tanto as técnicas e conceitos que os acadêmicos apreendem em sala de aula aplicados no mercado proporcionam ganho de experiência e ampliação do conhecimento, quanto favorecem aos empresários incorporar práticas administrativas que ao final dos trabalhos ampliam e enriquecem o *know-how* de todos os envolvidos.

5. Conclusão

Conforme destacado inicialmente, este trabalho não tem a intenção de esgotar o assunto, mesmo porque ele tem sido pouco debatido no meio acadêmico, e sim, provocar a reflexão e novos debates a respeito do tema de forma a contribuir para uma melhor relação universidade-empresa, principalmente, no que diz respeito às Empresas Juniores.

Como visto é reduzida a participação do Curso de Administração enquanto disseminador de informação quanto à formação de consultores de informação. Está na Empresa Junior constitui o espaço de aprendizagem organizacional onde os conhecimentos adquiridos no espaço acadêmico podem ser consolidar e proporcionar o desempenho por meio da prática, tendo assim, um importante e significativo papel na construção de competências para a formação profissional do acadêmico notadamente em Consultoria de Organização.

Neste laboratório, onde por meio de uma relação entre teoria e prática, as Empresas Juniores cumprem, não só, um relevante papel na formação de atitudes, habilidades e sustentação de conhecimentos para quem dela participa, como também, contribuem para a imagem da Instituição de Ensino Superior a qual estão filiadas, para a sociedade de maneira geral, auxiliando as empresas através de consultoria de organização, bem como para o desenvolvimento econômico e social da região.

Apesar de sua relevância, as Empresas Juniores constituem hoje um espaço de aprendizagem pouco explorado pelas Instituições de Ensino Superior e necessita ser revitalizado tendo em vista os benefícios que outorga para todos os atores envolvidos, além disso, os cursos não oferecem em suas estruturas curriculares disciplinas de formação em Consultoria de Organização.

A qualificação profissional de consultoria deve somar-se, ainda, à prática e à experiência na execução e condução de processos e quanto a isso a Empresa Junior pode cumprir esse papel.

A prática de consultoria no Brasil ainda vem sendo desenvolvida por profissionais de qualidade e de experiência que, contudo, não estão fazendo escola. Acrescente-se a isso a ausência de cursos de formação que capacitem adequadamente os profissionais na prática da Consultoria de Organização. Esta situação pode prejudicar a imagem da profissão e comprometer os profissionais atuantes. Mas, de certo, os prejudicados serão os interessados em seus serviços que poderão correr o risco de uma prestação de serviço inadequada.

Pode-se afirmar que a formação básica do consultor de organização para uma efetiva participação na ajuda às organizações deve buscar um desempenho orientado para resultados, a participação na construção do futuro das organizações-clientes e o transpor de limites que implica em mudanças constantes e flexibilidade.

Para tanto, torna-se necessário a obtenção de:

CONHECIMENTOS: Visão ampla, profunda e articulada do conjunto das áreas de conhecimento (Estratégica, Pessoal/Equipes, Financeira/Orçamentária, Marketing/Venda, Sistemas de Informação e Modelos de Gestão;

HABILIDADES: Obtenção, análise e organização da informação; Visão do todo; Criatividade e Inovação; Adaptação à transformação; Comunicação de idéias e informação; Trabalho em equipe; Planejamento e organização de atividades; Aplicação de princípios técnicos e matemáticos para solução de problemas; Negociação e Moderação de grupos;

ATITUDES: Comportamento ético; empreendedora; Relacionamento interpessoal; Comprometimento; Aprendizado contínuo e Administração do Tempo;

Por fim, destacam-se sugestões, para uma avaliação da sua viabilidade e implantação nas Instituições de Ensino Superior, notadamente, nos cursos de Administração, conforme apresentadas a seguir.

1. Como forma de construção de competências em consultoria de organização, elaborar uma disciplina, obrigatória ou eletiva.

A disciplina, conforme a seguir, deve contemplar aspectos que permitam ao participante uma formação para o desenvolvimento e/ou apoio a serviços de consultoria. Desta forma a Instituição de Ensino Superior estará colaborando não só com a formação do futuro profissional, seja ele consultor ou não, mas também para a ampliação do nível de empregabilidade do seu aluno. No ANEXO 1 é apresentada uma sugestão de disciplina de Fundamentos e Prática de Consultoria de Organização.

2. Como fortalecimento do movimento, buscar a integração de IES e dos professores.

Promover institucionalmente a EJr e oficializar a participação dos professores que devem ser remunerados para tal, com carga horária definida para orientação e supervisão das atividades exercidas pelos membros da EJr.

3. Como forma de aumentar a credibilidade e a confiança nos serviços prestados, construir meios de comunicação internos e externos efetivos.

Ter uma comunicação tanto interna quanto externa divulgando e valorizando a existência da EJr na sua localidade.

4. Como forma de ampliar apoio com instituições de classe, construir uma rede para compartilhamento de informações.

Manter relacionamento constante, por um lado com os Conselhos Regionais de Administração de seus estados, pelo lado profissional, com a ANGRADE – Associação Nacional dos Curós de Graduação em Administração pelo lado acadêmico e de outras, como por exemplo, a Federações de Empresas Juniores de seu estado.

5. Como exercício da atividade profissional, agir profissionalmente

Os participantes da Empresa Jr são empresários e gestores e devem ter um comportamento compatível. Para isso valem os aspectos relativos a atitudes pessoais e profissionais, tanto fora quanto dentro da IES. Além disso, devem tornar a EJr sustentável vendendo e executando a atividade de consultoria com qualidade e ética de forma a representar e elevar o conceito da IES que integra.

A consultoria de organização, como negócio, tem se desenvolvida no Brasil sustentada pelo crescimento do parque empresarial do país, bem como pelo novo estilo de administração das empresas e a continuidade deste desenvolvimento tende a ser permanente. Destacam-se como principais causas do aumento da atividade de demanda da consultoria de organização: [1] a busca de novos conhecimentos e de inovações para enfrentar a globalização da economia; [2] a necessidade de consolidar vantagens competitivas, [4] o incremento dos processos de terceirização, [5] processo de melhoria contínua e sustentada das empresas.

Destaca-se o movimento junior e as Empresas Juniores ligadas às várias Instituições de Ensino Superior como uma possibilidade de ingresso do estudante de Administração na atividade, contudo enfatiza-se para isto ocorrer o futuro participante do processo deve ser qualificado e acompanhado no exercício das atividades por professores com o apoio da instituição.

Por fim, reforça-se que são três os interessados na Empresa Junior: o acadêmico, a Instituição de Ensino Superior e a Sociedade em geral. A Empresa Junior com objetivos de facilitar o ingresso de futuros profissionais no mercado proporciona ao acadêmico aplicação prática de seus conhecimentos teóricos, relativos à sua área de formação profissional específica. Por outro lado, favorece, também, às Instituições de Ensino Superior que contam com a divulgação que o trabalho desenvolvido promove e possibilita a valorização da instituição como um todo no mercado de trabalho, e, finalmente, à sociedade por meio da prestação de

serviços, proporcionando, principalmente, às micro e pequenas empresas e demais organizações sejam de cunho econômico ou social, um trabalho de qualidade a preços acessíveis, contribuindo, desta forma, para o desenvolvimento sócio-econômico da região.

Referências bibliográficas

ANDRADE, A. R. Consultores e Consultoria: O Que Fazer Para Essa Relação dar Certo. Rio de Janeiro: UNILASALLE, **Revista Eletrônica de Administração**. Vol. 1, No. 1, JAN/FEV/MAR/2007

ANDRADE, A. R. As Vantagens da Consultoria Interna. **Jornal do Commercio** – jul/1996

ANDRADE, A. R. Consultoria Interna: Santo de Casa também faz Milagre. Rio de Janeiro: **Administração de Negócios**, Ano XII – n. 22 – p. 466-467, nov/1999.

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

COSTA LEITE, L. A. M.; CARVALHO, I, V.; OLIVEIRA, J. L. C. R.; ROHM, R. H. D. **Consultoria em gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV (2005).

CROCOO, L. e GUTMANN, E.. **Consultoria Empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2005.

DALNAZO, L. **Consultoria: falta preparo para quem quer ingressar na carreira**. São Paulo: Valor Econômico, 2008.

CRA/RJ - Conselho Regional de Administração. **Pesquisa e Enquete sobre atividades dos Administradores**. Disponível em <<http://www.cra-rj.org.br>>. Acesso em 07/03/2007.

JUNIOR ENTERPRISE. Disponível em http://en.wikipedia.org/wiki/Junior_enterprise. Acesso em 01/06/2009.

KUBR, M. **Consultoria: um guia para a profissão**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1986.

MAIOR FILHO, J. S., OLIVIRA, C. R. de; LIMA, A. F. dos S.; CAVALCANTE, É. C.; LIMA, J. de F. G. de. **Consultoria Júnior: uma nova perspectiva de sustentabilidade**. Disponível em http://www.faculdadejvalparaiso.com.br/pdf/pos_graduacao/artigo%20joel.pdf. Acesso em 20/06/2009

NETO, M.L.; JUNKES, P.N.; ROSAURO, D. Z.; BENKO, F. (org) **Empresa Junior: espaço de aprendizagem**. Florianópolis; [s.n.], 2004.

OLIVEIRA, D. P. R. **Manual de Consultoria Empresarial: Conceitos, Metodologia e Práticas** – São Paulo: Editora Atlas, 2001.

OLIVEIRA, E. M. **Empreendedorismo Social e Empresa Junior: o emergir de novas estratégias para formação profissional.** Disponível em http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/IIseminario/politicas/politicas_04.pdf. Acesso em 18/06/2009

SCHEIN, E. **Consultoria de procedimentos: seu papel no desenvolvimento organizacional.** São Paulo: E. Blüchr, 1977.

WEINBERG, G. M. **Consultoria: o segredo da profissão.** São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

WOOD, Jr, CALDAS, M. P. Rindo do que? Como consultores reagem ao humor crítico sobre sua profissão. **Revista Organização & Sociedade**, Salvador, v. 12, n. 34. p. 83-1001, 2005.

ANEXO 1

FUNDAMENTOS E PRÁTICA DE CONSULTORIA DE ORGANIZAÇÃO

OBJETIVO

Desenvolver conhecimentos e habilidades nos participantes de forma a poderem participar de trabalhos de Consultoria de Organização com capacidade de investigar uma situação existente e projetar melhorias, apresentar as recomendações de mudança, tanto por escrito quanto de forma oral, bem como participar da implementação.

EMENTA

Consultoria de Organização em perspectiva; Preparação e controle dos trabalhos de Consultoria de Organização; Métodos de execução dos trabalhos de Consultoria de Organização; Organização da atividade de consultoria

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

1. Consultoria de Organização em Perspectiva
 - 1.1. Natureza e propósito da Consultoria de Organização
 - 1.2. Âmbito, finalidade e características do trabalho de consultoria
 - 1.3. O relacionamento consultor-cliente
 - 1.4. Consultoria e mudança
 - 1.5. A Consultoria de Organização como profissão
2. Preparação e controle dos trabalhos de Consultoria de Organização
 - 2.1. O diagnóstico organizacional
 - 2.2. Proposta de trabalho de Consultoria de Organização
 - 2.3. Planejamento e designação de pessoal para o trabalho
 - 2.4. Controle do trabalho
 - 2.5. Consultoria nas diferentes áreas
3. Métodos de execução dos trabalhos de Consultoria de Organização
 - 3.1. Estrutura de um trabalho de Consultoria
 - 3.2. Descoberta dos fatos
 - 3.3. Análise dos fatos
 - 3.4. Elaboração e apresentação das recomendações
 - 3.5. Implementação

4. Organização da atividade de consultoria

4.1. Principais tipos de organização de consultoria

4.2. Estrutura e controle de uma empresa de Consultoria de organização

4.3. A Consultoria interna

CARGA HORÁRIA

60 (sessenta) horas-aula

METODOLOGIA

Por se tratar de um curso instrumental, o curso dará ênfase à aplicação dos conceitos relacionados à fundamentação teórica necessária à prática da Consultoria de Organização. Não é intenção de o curso direcionar a aplicação para problemas de gestão de organizações e sim para vivências e para a operacionalização na atividade de Consultoria de Organização. Assim, baseado nas exposições em sala de aula e nas leituras recomendadas os participantes serão mobilizados para o desenvolvimento de situações que permitam iniciar um projeto com a proposta pertinente, desenvolvê-lo e finalizá-lo de forma que possam percorrer todas as fases de um projeto de Consultoria.

AVALIAÇÃO

A avaliação será realizada em duas provas, exercícios e um trabalho final. As provas terão o objetivo de avaliar os conhecimentos teóricos, bem como a sua aplicação para problemas de média complexidade. Os exercícios servirão de estímulo ao desenvolvimento da aprendizagem e, por fim, o trabalho final procurará envolver os participantes em uma situação que apliquem o conhecimento construído no curso. O trabalho final será uma situação apresentada e deverá ser resolvida pela equipe, sendo o professor da disciplina o cliente para qualquer esclarecimento que se faça necessário, bem como simulações do mundo real.

BIBLIOGRAFIA

(Além da bibliografia referenciada, outras podem ser consideradas na seleção da bibliografia básica e complementar)

BASTOS, Maria Ignez P. L.: **O Direito e o Averso da Consultoria**: Como proceder mudanças organizacionais através de um processo de consultoria profissional, seguro e eficaz – São Paulo: Makron, 1999.

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

BLOCK, Peter, **Consultoria: o desafio da Liberdade**, um guia para colocar em prática todo seu conhecimento – São Paulo: Makron, 2001.

BRETAS, Maria José Lara de. Na Cova dos Leões – **O Consultor como facilitador do processo decisório empresarial**, Makron Books, São Paulo, 1999.

ELTZ, Fábio & VEIT, Mara, **Consultoria Interna**: Use a rede de inteligência que existe na sua empresa – Salvador: Casa da Qualidade, 1999.

HOLTZ, Herman, **Como Ser um Consultor Independente de Sucesso** – Rio de Janeiro: Ediouro, 1997.

JUNQUEIRA, L. A. Costacurta & MARCHIONI, Célia, **Cada Empresa tem o Consultor que Merece**: Como otimizar as relações entre clientes e consultores – São Paulo: Editora Gente, 1999.

MOCSÁNYI, Dino Carlos, **Consultoria: O que fazer como vender** – Marketing, vendas e execução – São

Paulo: Editora Gente, 1997.

ORLICKAS, Elizenda, **Consultoria Interna de Recursos Humanos** – Como Empresas Bem-Sucedidas Estão Gerenciando Recursos Humanos e Obtendo Vantagens Competitivas – São Paulo: Makron, 1998.

WEINBERG, Gerald M., **Consultoria – O segredo do Sucesso** – São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

IBCO - Instituto Brasileiro dos Consultores de Organização. <http://www.ibco.org.br/default.asp>