

**FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO
GRANDE DO NORTE**

Janaína Sousa Loureiro

**O Processo de Diagnóstico Organizacional na Consultoria de
Recursos Humanos**

Natal/RN
Agosto de 2006

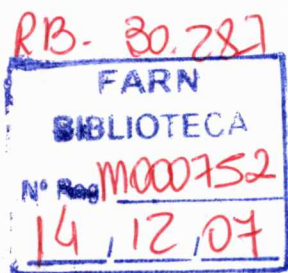
Janaína Sousa Loureiro

O processo de Diagnóstico Organizacional na Consultoria de Recursos Humanos

Trabalho referente ao programa de aprendizagem de Diagnóstico Organizacional do 17º módulo do Curso de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

Natal/ RN

Agosto de 2006



658.818.2
L928P.
2006
ex 01

Catálogo na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos

Loureiro, Janaína Sousa

O processo de diagnóstico organizacional na consultoria de recursos humanos /
Janaína Sousa Loureiro. – Natal: FARN, 2006.
37 f.

Orientador: Patrícia Weber (Dr.)

Monografia (Especialização em Gestão de Pessoas) – Faculdade Natalense para
o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Consultoria Organizacional – Monografia 2. Mercado de Negócios –
Monografia. 3. Recursos Humanos – Monografia. I. Título.

RN/FARN/BC

CDU 658.818.2

Janaína Sousa Loureiro

**O PROCESSO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL NA CONSULTORIA DE
RECURSOS HUMANOS**

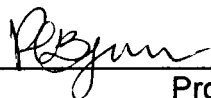
Monografia do Curso de Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas da
Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte,
(X) aprovada com a nota: 7,0 () não obtendo aprovação, em 31 de junho
de 2006, avaliada pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Parecer:

Nota: _____

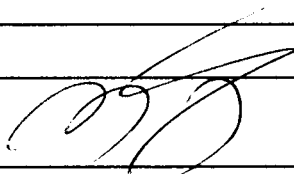
Patrícia Weber, Dr.
Orientador

Nota: 7,0



Prof.:
1º. Membro Examinador

Nota: 7,0



Prof.:
2º. Membro Examinador

AGRADECIMENTOS

Agradeço à FARN e seus professores, que foram maravilhosos, à minha orientadora Patrícia Webber pela sabedoria, paciência e simpatia, às pessoas que ajudaram me dando material da ABNT: Lú e Tia Ceíça.

Dedico este trabalho a minha família!

Resumo

O mercado de negócios está em constante crescimento, o que acarreta em uma série de consequências para as empresas nele inseridas. A concorrência se torna mais selvagem, fazendo com que os administradores busquem gerir suas empresas de maneira estratégica e competitiva.

A tendência de terceirização presente no mundo atual fez com que surgisse um novo serviço: a consultoria organizacional. Este serviço - que se define como um auxílio na gestão das empresas através da resolução de problemas que não estejam diretamente ligados ao processo de produção por um consultor - tem a sua demanda em constante crescimento. Os serviços de consultoria são especializados em diferentes áreas da empresa, havendo uma consultoria específica de Recursos Humanos.

Para a execução do serviço de consultoria, o consultor deve, antes de propor qualquer mudança, conhecer a empresa e sua realidade. A ferramenta que permite esse conhecimento é o Diagnóstico Organizacional. Essa ferramenta de conhecimento deve ser desenvolvida de maneira sistemática, tornando-se a base para um serviço eficaz e eficiente de consultoria.

Palavras-chave: mercado de negócios, consultoria organizacional, consultoria de recursos humanos e diagnóstico organizacional.

Abstract

The business market is in constant growth, what brings a variety of consequences to the enterprises included in it. The competition becomes wilder, making the administrators search for managing their businesses strategically and competitively.

The tendency of third sector present in the world today brought a new service: the organizational consulting. This service – that is defined as the help on the management of businesses through the resolution of problems that are not directly connected to the production process by a consultant – has its demand in constant growth. The services of consulting are specialized in different areas of the business, with a specific consulting of Human Resources.

For the accomplishment of the consulting service, the consultant must, before proposing any change, get to know the business and its reality. The tool that allows this knowledge is the Organizational Diagnosis. This knowledge tool must be developed systematically, becoming the basis for an efficient consulting service.

Key-words: business market, organizational consulting, human resources consulting and organizational diagnosis.

Objetivos

Geral:

Compreender o papel do diagnóstico organizacional na consultoria de Recursos Humanos

Específicos:

- Definir o serviço de consultoria organizacional;
- Entender o processo de consultoria de Recursos Humanos;
- Explicitar o papel do diagnóstico organizacional na consultoria de Recursos Humanos

SUMÁRIO

RESUMO ABSTRACT

OBJETIVOS

INTRODUÇÃO

1 – REFERENCIAL TEÓRICO

2 – A CONSULTORIA E O CONSULTOR

2.1. Conceito de consultoria organizacional

2.2. O consultor

2.2.1. Consultor autônomo

2.2.2. Consultor associado

2.2.3. Consultor externo

2.2.4. Consultor exclusivo/ particular

2.2.5. Consultor interno

3. A evolução e os caminhos da Consultoria Organizacional

3.1. O surgimento da consultoria organizacional

3.2. Tipos de Consultoria

3.3. Tendências da consultoria

3.3.1. O aumento da demanda de consultoria

3.3.2. Fusões entre empresas de consultoria

3.3.3. Internacionalização dos serviços de consultoria

4. A consultoria de Recursos Humanos

4.1. Funções da consultoria de Recursos Humanos

5. Diagnóstico Organizacional

5.1. Conceito

5.2. Desenvolvendo o Diagnóstico Organizacional

5.2.1. Modelo 1

5.2.2. Modelo 2

5.2.3. Modelo 3

5.3. Patologias Organizacionais

6. Conclusão

Referências Bibliográficas

1

4

6

6

7

7

8

8

8

9

10

10

11

14

14

16

16

17

18

20

20

22

23

24

27

28

30

31

Introdução

O mundo dos negócios muda a cada dia. A globalização causou grande impacto em todos os setores da economia e hoje nos encontramos na era da informação, um tempo onde o ambiente de negócios está em constante mudança, tornando-o cada vez mais competitivo e exigente.

Este cenário é marcado pela falência do modelo industrial de trabalho e remuneração. Nesse contexto o conhecimento e a informação exercem forte poder na busca da excelência. Empresas e gestores estão em busca de planejamento e gestão estratégica, tendo que quebrar os modelos tradicionais de gestão para dar lugar a um estilo mais dinâmico, participativo e inovador. Esse modelo favorece a desburocratização das empresas, diminui os níveis de hierarquia e unifica cada vez mais os setores, que sentem a necessidade de um conhecimento global das atividades organizacionais.

Através desta evolução ficam claras as grandes tendências do ambiente de negócio, que exige que os funcionários tenham habilidades para lidar com a instabilidade e a complexidade em cenários diferenciados, pois as mudanças são constantes. É necessário, dentro de uma organização que queira sobreviver a essas mudanças, pessoas com flexibilidade, participação, criatividade, alta capacidade de adaptação e visão global do ambiente de negócios. Não basta apenas saber cumprir uma tarefa específica, mas saber qual a sua importância para o resultado final, o conhecimento de todas as partes do processo de produção, saber gerir sua tarefa solucionando problemas com eficiência e eficácia e, principalmente, que saiba lidar com mudanças. Ou seja, a tendência é sair da especialização exclusiva e unidimensional, para um desenvolvimento horizontal. Além de suas habilidades específicas o trabalhador deve ter noção de empreendimento, trabalho em equipe, autogestão, entre outras habilidades facilitadoras do desenvolvimento do seu trabalho e da sua carreira na organização. As expressões "estabilidade, aumentos estáveis e previstos e

segurança financeira” dão espaço para “apoio para o desenvolvimento de suas habilidades, reconhecimento de suas contribuições e remuneração estratégica”.

Todo esse universo de mudanças contribuiu para o crescimento e a valorização das pessoas na organização. Clientes externos e internos vêm se tomando cada vez mais objetos de estudo, e a preocupação com a satisfação deles um objetivo das empresas. Como consequência, isso gerou a necessidade do administrador como Gestor de Pessoas. Ele se torna peça-chave no bom funcionamento dos colaboradores.

A necessidade das empresas de acompanhar esse ambiente instável favorece a busca pelo serviço de Consultoria Organizacional. Existem vários tipos de consultoria para áreas e problemas específicos das empresas.

A Consultoria de Recursos Humanos, que também vem crescendo, é aquela que tem como foco o cliente interno e as relações deste com a organização, a fim de otimizar os processos de treinamento, seleção, aprendizagem organizacional, produtividade, remuneração, enfim tudo que envolve o ser humano dentro da organização. A execução do serviço do consultor de recursos humanos engloba várias ferramentas e etapas que são estudadas, planejadas e executadas para garantir que seu trabalho seja efetuado com eficácia.

O principal foco deste trabalho está em fazer um estudo específico do processo de Diagnóstico Organizacional, com a proposta de entender suas funções e sua aplicabilidade para fazer deste mais do que uma etapa do processo de consultoria, mas sim utilizá-lo como ferramenta de auxílio na gestão de pessoas.

Inicialmente fez-se uma pesquisa bibliográfica na área de consultoria organizacional, que norteou os caminhos do desenvolvimento deste estudo possibilitando uma familiarização com o universo da consultoria. Segundo a mesma linha e unindo os estudos de Recursos Humanos, foram explorados livros e textos sobre a consultoria voltada para esta área.

Através da coleta de textos na Internet foi possível identificar diversas abordagens de consultoria organizacional aplicadas a diferentes setores das empresas, e numa busca mais profunda a artigos da web junto com os livros pesquisados este estudo pôde enveredar pelo surgimento e histórico da consultoria organizacional.

Foram pesquisados livros sobre diagnóstico organizacional, que tratassem este tema com relevância e profundidade científicos e que fossem complacentes com a proposta deste trabalho.

Assim a investigação passou por uma fase de exploração, de navegação onde foram reconhecidos diferentes pontos de vista para o tema *Diagnóstico Organizacional*, passando por áreas como a medicina para conceituar o diagnóstico em diferentes maneiras e fazer uma associação com a realidade organizacional.

Por fim, criou-se um processo de investigação que contemplou ordem e desordem, estratégias e acaso, que buscou a compreensão da complexidade e da efemeridade, que se inseriu, em última instância, integralmente, na transformação que buscou conhecer.

1. Referencial Teórico

Como referencial teórico a pesquisa partiu de estudos na âmbito da teoria de consultoria empresarial de autores como; Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira e Elizenda Orlikas.

Procurando enxergar consultoria como um serviço que tende a lidar com o diagnóstico de forma prática e cotidiana, busquei referenciais teóricos nas idéias de Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira, que define a consultoria mostrando desde seu surgimento à tendências a partir da previsão do comportamento do mercado de negócios. A sua abordagem sobre os tipos de consultoria e consultor foi fundamental para o estudo desse serviço.

Ao aprofundar a consultoria para uma abordagem humana a autora Elizenda Orlikas se tornou uma referência completa sobre a importância da gestão de pessoas no mercado atual e tendência do consultor em tratar de assuntos cada vez mais específico dentro das organizações, abrindo caminhos para o diagnóstico organizacional dentro da consultoria de recursos humanos.

No que tange à compreensão do diagnóstico como objeto de estudo busquei referências em autores como: Alain Henri, Antônio Carlos F. Marques, John W. Bourdreau e George T. Milkovich. Estes autores abordaram o assunto *Diagnóstico Organizacional* teorizando e selando a importância de um estudo científico nesta área.

O estudo do diagnóstico foi, através destes autores, tratado com a importância de qualquer outro processo básico do ato de administrar. Eles abordaram o diagnóstico organizacional não só como uma função ou etapa da administração, mas como um instrumento de gestão estratégico indispensável ao processo de tomada de decisões e resolução de problemas.

A proposição de modelos de aplicação do diagnóstico organizacional pelo autor Alain Henri mostrou que o diagnóstico deve ser feito de maneira sistemática

englobando a análise de pessoas, fatos e gestores de uma organização em um mesmo patamar de pesquisa, onde é possível mensurar a influência de um sobre o outro.

Por fim, na tentativa de compreender o diagnóstico como uma importante área de estudo, uma outra fonte de pesquisa e inspiração veio a partir da leitura de um artigo dos autores Paulo S. Grave e Renata Seixas, que buscaram a presença do diagnóstico em conceitos de autores como TAYLOR (1911), FAYOL (1916), FOLLET (1933), BARNARD (1938) e SIMON (1945), que discutem uma fase durante o processo de soluções de problemas que envolveria o administrador. Embora na época não tratavam esta fase como diagnóstico, eles já mostram a necessidade desta etapa. Estes autores fizeram um artigo atual e completo sobre diagnóstico organizacional abordando o assunto com o objetivo principal, não de esgotar o assunto, mas de fazer um estudo de maneira global que crie a necessidade do administrador em estudar e conhecer o diagnóstico.

2. A Consultoria e o consultor

2.1. Conceito de consultoria organizacional

Definir o serviço de consultoria é o primeiro passo para entender o seu universo e poder seguir através de seus tipos, métodos e etapas. Apesar de existirem inúmeros conceitos de consultoria organizacional em livros, artigos e sites, é necessário um conceito sólido, completo e baseado em estudos de fato.

"Consultoria empresarial é um processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação." (Oliveira, 2003, p. 21)

De todos os conceitos estudados este foi o considerado mais completo, por sua abrangência e imparcialidade. Partindo deste conceito, podemos analisar minuciosamente o que o autor quer dizer sobre cada elemento citado pelo mesmo em sua definição. Os elementos a serem analisados serão: processo interativo, agente de mudanças externo à empresa.

O processo de consultoria é um processo interativo, pois deve haver o desenvolvimento de ações recíprocas entre o consultor e a empresa-cliente para que a sua atividade possa ser executada de maneira eficaz e eficiente.

O consultor deve ser um agente de mudanças, pois este irá interferir nos processos cotidianos normais da empresa, gerando uma ação excepcional para que algum problema seja solucionado e/ou descoberto. É importante que o agente de mudanças seja externo, pois a contratação de serviços de consultoria busca novas soluções, tendo que vir de um novo ângulo de visão. O fato de ele ser externo, não quer dizer que esteja necessariamente de fora da empresa, mas sim de fora do sistema considerado (por exemplo, algum setor ou unidade da empresa).

O papel desse agente na organização é auxiliar as pessoas nas tomadas de decisão. Ele não vai decidir. O consultor irá proporcionar metodologias, técnicas e processos que dêem sustentação para que os executivos das organizações tomem as decisões finais. O processo de decisão só pode ser efetuado pelo gestor da empresa, pois é dele a responsabilidade de gerir. A partir dessa informação podemos entender com clareza o fato de o consultor não ter controle direto sobre a situação, pois essa é uma característica inerente ao termo "consultor". Ele auxilia. A partir do momento que ele toma uma decisão, ele não é mais consultor e passa a ser gestor.

2.2. O consultor

Depois de analisar o conceito de consultoria organizacional, observamos a definição de consultor como agente de mudanças.

Dependendo da sua função, definida a partir das necessidades específicas de cada empresa, podemos observar que existem vários tipos de consultor.

De acordo com Elizenda Orlickas, autora do livro *Consultoria Interna de Recursos Humanos* são definidos cinco tipos de consultor. Estes tipos são:

2.2.1. Consultor autônomo

Este tipo de consultor trabalha por sozinho, não tendo vínculo com nenhuma empresa de consultoria ou outros consultores a realização de seu trabalho, podendo ser contratado diretamente pela empresa-cliente.

2.2.2. Consultor associado

Quando empresas de consultoria não têm experiência e/ou conhecimento em determinados trabalhos, elas procuram se associar a consultores para atender o cliente em sua totalidade.

Esse vínculo é só durante o período de realização do projeto específico e acaba quando o mesmo for concluído.

2.2.3. Consultor externo

Esse tipo de consultor não tem nenhum vínculo empregatício com a empresa-cliente, nem é integrante legal ou administrativo dela. O relacionamento que ele mantém com a empresa-cliente é profissional, assessorando-a no que foi estabelecido.

A vantagem deste tipo de consultor é que por ele estar de fora do ambiente interno da empresa, ele tem uma visão externa dos problemas e pode executar o projeto com mais imparcialidade que um consultor interno.

Por outro lado, o fato de ele não estar diretamente ligado á empresa-cliente, faz com que ele tenha menos conhecimento do dia-a-dia, muitas vezes podendo ter um conhecimento muito superficial da cultura da empresa.

2.2.4. Consultor exclusivo/ particular

Esse consultor se dedica a oferecer apoio e conduz projetos especiais de consultoria em todos os níveis hierárquicos da empresa-cliente. Geralmente, esses consultores vêm de empresas multinacionais e são profissionais muito competentes.

2.2.5. Consultor interno

O consultor interno é um funcionário da empresa, geralmente do nível tático ou gerencial. Ele atua como facilitador ligando o cliente interno à gerência, elaborando diagnóstico e buscando soluções.

A grande vantagem deste tipo de consultor é que ele conhece bem a empresa, as pessoas e a cultura organizacional, o que otimiza seu trabalho.

3. A evolução e os caminhos da Consultoria Organizacional

3.1. O surgimento da consultoria organizacional

O atual ambiente de negócios é caracterizado por sua instabilidade, causada pela globalização, pelo avanço tecnológico, pelo crescimento do parque empresarial, pelos novos modelos de competitividade cada vez mais agressivos, pelas exigências do consumidor e pela necessidade de qualidade e diversificação dos produtos e serviços.

Essas mudanças no ambiente externo de negócios têm causado grande impacto no ambiente interno das empresas, que precisam se adaptar a esta realidade para poder sobreviver no mercado. Os desafios empresariais mudaram a ponto de gerar nas empresas cada vez mais a necessidade de conhecimento atualizado das técnicas, metodologias e estratégias de gestão empresarial para garantir esta sobrevivência.

A partir deste contexto, e seguindo a tendência da terceirização surge o serviço de consultoria.

E nesta cadeia de mudanças, que parte do mercado para os consumidores e gera novas necessidades, o aumento na demanda pelos serviços de consultoria organizacional e do número de profissionais nessa área é notório. Esses profissionais já contam com um código de ética (vide anexo). Este fato pode ser comprovado através de recente pesquisa realizada junto a universidades européias e americanas (Djalma de Pinho Rebouças Oliveira, *Manual de Consultoria Empresarial*) onde os recém-formados afirmaram forte preferência em atuar no mercado de consultoria. Os dois principais motivos desta preferência são: a possibilidade de maior rapidez na evolução de conhecimentos adquiridos e a observação de um crescimento do serviço de consultoria comparados a outros negócios, principalmente comparado aos segmentos da indústria e comércio.

3.2. Tipos de Consultoria

Como todos os produtos e serviços do mercado evoluem de acordo com a necessidade do consumidor, a consultoria não poderia ser diferente. Ela não pode ser única e absoluta, pois deve estar customizada para atender as necessidades específicas de cada empresa-cliente. É por isso que a consultoria está cada vez mais especializada em áreas e processos específicos das empresas. Através desta customização, ela assume várias formas.

A consultoria pode ser classificada em dois tipos quando se toma por base a sua estrutura: consultoria de pacote e consultoria artesanal.

a. Consultoria de Pacote

Esse tipo de consultoria é feito através da transferência de fortes estruturas de metodologias e técnicas administrativas pré-existentes. São utilizados modelos genéricos implantados em cada empresa-cliente independente do seu ramo, tamanho ou histórico, ou seja, não considera suas peculiaridades. A prática desta consultoria pode ser resumida em aplicar um modelo genérico pré-existente inserindo os dados da empresa-cliente.

A demanda por este tipo de consultoria está em queda, já que os consumidores (empresas-cliente) estão cada vez mais exigindo produtos e serviços (consultoria) customizados para atender as suas necessidades específicas.

Apesar de ser superficial, este tipo de consultoria é menos oneroso em relação à consultoria artesanal e apresenta maior rapidez na realização de seus serviços, já que são realizados com base em modelos prontos.

b. Consultoria Artesanal

A consultoria artesanal é aquela que utiliza um projeto baseado em metodologias e técnicas administrativas especificamente formuladas para a empresa-cliente, visando atender as suas necessidades e peculiaridades.

A metodologia e as técnicas aplicadas nesse tipo de consultoria são formuladas com a participação dos gestores e profissionais da empresa-cliente. O consultor, portanto, adapta seus conhecimentos às necessidades e expectativas da referida empresa.

Por ser desenvolvida junto com os profissionais e gestores da empresa-cliente, há um melhor treinamento dos mesmos, já que este será realizado em tempo real e na tarefa. Isso gera uma melhor assimilação das mudanças necessárias por parte dos colaboradores, o que diminui a resistência dos mesmos aos trabalhos de consultoria e otimiza a qualidade e assimilação do treinamento.

Porém, nem sempre é ideal que se utilize este tipo de consultoria, pois no caso de trabalhos específicos e restritos a área de baixa amplitude de atuação na empresa, pode ser mais eficaz a utilização da consultoria de pacote.

Para classificar a consultoria não basta levar em consideração apenas a sua estrutura. É importante avaliar a extensão de seus serviços. E no que se refere a sua amplitude, a consultoria pode ser classificada em três tipos: consultoria especializada, consultoria global e consultoria globalizada.

a. Consultoria Especializada

A consultoria especializada, como o próprio nome já diz, é aquela que atua em um ou poucos problemas ou assuntos específicos dentro da empresa-cliente.

Esse tipo de consultoria é o que mais tem crescido nos últimos anos, devido à necessidade de se atacar problemas específicos dentro das organizações.

Geralmente, a resistência por parte dos colaboradores das empresas clientes nesse tipo de consultoria é baixo, pois ela atua parcialmente na empresa, cuidando do setor problemático.

Por ser um serviço específico de cada área ou problema, tem a vantagem de oferecer melhor qualidade nos serviços de consultoria, já que o consultor trabalha com aquele problema específico e tem um conhecimento profundo sobre o mesmo, além de elevada experiência, pois já deve ter prestado serviços de consultoria no mesmo assunto em diferentes empresas. Ainda tem a vantagem de possibilitar maior interação com os outros departamentos, pois quando um sistema é bem desenvolvido dentro da organização, este tem maior facilidade de interagir com os outros sistemas que compõem a empresa.

Na consultoria especializada, existe a possibilidade dos serviços serem desenvolvidos mais rapidamente e por menor custo, devido à alta e adequada especialização do consultor. Além disso, o treinamento pode ser realizado *em tempo real e na tarefa*.

b. Consultoria Total Integrada

A consultoria total integrada é a que atua sobre todas, ou praticamente todas, as atividades da empresa-cliente de maneira integrada e interativa.

Esse tipo de consultoria oferece maior abrangência e facilidade de atuação em diversos sistemas da empresa, pois ela se baseia na tendência de efetiva interligação entre os sistemas que compõem a empresa, consolidando modelos de gestão ágeis e de qualidade.

O nível de treinamento é otimizado e ele pode ser realizado *na tarefa*, pois os funcionários de todos os níveis passam a conhecer e entender com clareza o funcionamento global do negócio da empresa-cliente.

Essa forma de consultoria, se bem aplicada e planejada, pode proporcionar investimentos menores para a empresa cliente, tendo em vista que o resultado final da

consultoria total integrada é maior do que a soma de cada uma de suas artes; e o custo com essa consultoria é menor do que a soma dos custos em cada uma das partes da empresa-cliente, caso não sejam de maneira integrada.

c. Consultoria Globalizada

Neste tipo de consultoria, a questão da sua amplitude é basicamente territorial e não pelos problemas abordados, como nas consultorias especializada e total integrada.

A consultoria globalizada é a que realiza serviços em empresas globalizadas que atuam em diferentes países. Ela serve para integrar os membros e as políticas da empresa-cliente em todas as suas unidades de negócio, que estejam em outros países.

3.3. Tendências da consultoria

Depois de entendermos o crescimento do serviço de consultoria e seus tipos em estrutura e amplitude, é importante a identificação de algumas tendências desse serviço conforme a evolução do mercado e das estratégias de competitividade.

As principais tendências são:

3.3.1. O aumento da demanda de consultoria

Esse aumento é consequência de alguns fatores resultantes da evolução do ambiente de negócios, como:

- a. Busca de novos conhecimentos e inovações para acompanhar as mudanças provocadas pela globalização da economia**

As empresas sentem cada vez mais a necessidade de perceber, estruturar e operacionalizar situações novas. Essas situações fazem com que os gestores busquem metodologias e técnicas administrativas modernas, sempre de acordo com o comportamento do mercado globalizado.

A palavra-chave desta busca de conhecimentos é "inovação". A necessidade de inovar torna-se mais forte a cada passo no processo de evolução do ambiente de negócios.

b. Consolidação de vantagens competitivas

Aproveitar o que a empresa tem de vantagem em relação aos concorrentes em termos de produtos e/ou serviços é uma habilidade de importância fundamental para fortalecer a sua competitividade num ambiente de concorrência cada vez mais agressiva.

c. Aumento dos processos de terceirização

O aumento da demanda pelo serviço consultoria é também consequência dos processos de terceirização.

Ocupar o tempo e direcionar os esforços para o foco principal da empresa (produto ou serviço) é uma medida que faz com que os gestores transfiram para terceiros a execução de atividades que não sejam parte da essência tecnológica dos produtos e serviços.

Por isso, com o passar do tempo, o gerenciamento de conflitos, treinamento, seleção e outras funções estão sendo terceirizadas, passadas para empresas de consultoria.

3.3.2. Fusões entre empresas de consultoria

Essa tendência está ligada principalmente à empresas de auditoria, que tem seus funcionários com experiência em áreas que não são de consultoria. Precisando fortalecer essa parte de consultores, as empresas buscam parceria com empresas de consultoria.

3.3.3. Internacionalização dos serviços de consultoria

O intercâmbio de tecnologias entre empresas de consultoria do mundo inteiro é causado pela globalização. Empresas de consultoria podem ter equipes em várias partes do mundo, expandindo seus serviços.

É preciso tomar cuidado, pois o consultor de um país pode sentir dificuldades de entender a realidade e a cultura de um outro país.

4. A consultoria de Recursos Humanos

"Manda quem pode. Obedece quem tem juízo".

Eram assim que funcionavam as práticas de Recursos Humanos na metade do século XX. A gestão de pessoas era uma área focada em resultados, ou seja, foco no produto.

A única preocupação dos gestores, fora o produto/ serviço, era em conhecer as leis dos trabalhadores, já que surgiam as primeiras juntas trabalhistas e as reclamações por parte dos seus integrantes. Este momento foi marcado pelo antagonismo entre empregados e empregadores.

Na fase de industrialização, estudiosos da Administração como ciência se tornam os gurus da época, como é o caso de Taylor e Fayol, autores da Teoria Geral da Administração. Mas para os gestores, Recursos Humanos não são pessoas, mas sim processos e resultados. A maior contribuição desses gurus para a gestão de pessoas se resume a estudos de tempo e movimento.

Na segunda metade do século, começam a surgir trabalho em equipes dentro das empresas. Os gestores percebem a importância da preocupação com os funcionários e enxergá-los como pessoas. Nesse momento surge uma crise existencial nos profissionais do setor, que teve sua origem no nascimento de um RH revolucionário, preocupado com os parceiros internos. Ao juntar a descoberta dessa nova visão com a preocupação em relação aos interesses dos acionistas, ter que lidar com tudo isso e com processos, leis e sindicatos ao mesmo tempo a crise se torna clara. A gestão de Recursos Humanos fica a cargo de psicólogos, capazes de gerenciar a crise existencial.

Já no final desse século, marcado por fusões e terceirizações, os gestores começam a se preocupar em reduzir o stress de seus funcionários e tentar integrar as pessoas dentro da organização. E a partir daí entramos num novo século, onde a

preocupação com Recursos Humanos, agora chamado de Gestão de Pessoas, é constante.

Gerenciar talentos, carreiras, qualidade de vida no trabalho, tornam-se preocupações fundamentais das organizações, a fim de otimizar o ambiente de trabalho, bem como os serviços e o comprometimento do cliente interno, aproveitar ao máximo o potencial dos mesmos, interligar os departamentos. Essas são algumas das preocupações do departamento de Recursos Humanos.

Estudos na área de Gestão de Pessoas crescem cada vez mais e o setor de Recursos Humanos torna-se tão importante quanto o de produção, financeiro, ou outros setores básicos das empresas.

A área de Recursos Humanos foi se tornando mais estratégica com a sua evolução. E com o mercado de produtos e serviços cada vez mais customizado, o serviço de consultoria deve ser especializado em áreas específicas da empresa. O surgimento da consultoria de Recursos Humanos foi inevitável diante deste cenário.

4.1. Funções da consultoria de Recursos Humanos

A consultoria de recursos humanos é focada e especializada em resolver assuntos que envolvam os clientes internos da empresa, bem como sua relação com a organização, aprimorando as relações inter-pessoais.

O consultor de recursos humanos deve ser um facilitador do equilíbrio das relações de trabalho. Ele desenvolve muitas tarefas dentro da organização.

Aqui estão algumas das tarefas desenvolvidas pela consultoria de recursos humanos:

- a. Treinamento de pessoal,
- b. Recrutamento,
- c. Desenvolvimento gerencial e organizacional,
- d. Remuneração,

- e. Seleção de pessoas,
- f. Negociação,
- g. Relações de trabalho,
- h. Cargos e salários,
- i. Benefícios,
- j. Motivação,
- k. Desenvolvimento de equipes, entre outras.

Surtem a cada dia mais tarefas para a consultoria de recursos humanos, portanto é impossível enumerar todas elas.

Para desenvolver a consultoria dentro de uma empresa, o consultor utiliza algumas ferramentas e etapas fundamentais. Elas variam de acordo com cada consultor e cada trabalho a ser desenvolvido na empresa-cliente. Mas podemos enumerar e organizar as etapas básicas para o desenvolvimento de um serviço de consultoria organizado e planejado.

Essas etapas em comum a essas tarefas são:

- a. Visita à empresa-cliente
- b. Análise do ambiente
- c. Diagnóstico organizacional
- d. Ações de mudança

É importante frisar que cada tarefa tem suas etapas específicas, dependendo do objetivo no qual a empresa-cliente quer chegar, qual problema será solucionado e qual será o modelo de consultoria adotado. As etapas citadas acima são básicas, porque entram na execução que qualquer trabalho desenvolvido através da consultoria em uma empresa-cliente.

A partir deste universo podemos iniciar um estudo detalhado sobre uma das ferramentas básicas do processo de consultoria de Recursos Humanos: o Diagnóstico Organizacional.

5. Diagnóstico Organizacional

A empresa é um organismo em constante mudança. O mercado é responsável pela maioria dessas mudanças, pois ele é instável e a cada momento surgem novas tendências que influenciam o processo de tecnologia, produção e relações mercadológicas das empresas.

A instabilidade do mercado é uma forte razão para as empresas sentirem a necessidade dos serviços de consultoria. Acompanhar o mercado e suas tendências.

O consultor, para desenvolver o seu trabalho junto à empresa-cliente, deve antes de qualquer coisa, conhecê-la. O entendimento da realidade organizacional é imprescindível para o desempenho do seu trabalho.

Nesse momento surge o Diagnóstico Organizacional.

5.1. Conceito

O ponto de partida para entender o universo do Diagnóstico Organizacional é chegar a um conceito.

A palavra diagnóstico vem do grego *diagnosis* que significa fazer análise. Mas como atividade é geralmente associada à área médica ou científica. O dicionário define diagnóstico como *conhecimento ou determinação de uma doença pelos sintomas ou mediante exames diversos; conjunto dos dados em que se funda esta determinação*.

Podemos observar e analisar (associando a uma empresa) os elementos-chave nesse conceito:

a. Exames

Examinar significa estudar, tomar conhecimento. O consultor, de acordo com este conceito, deve examinar a empresa, a fim de conhecê-la.

b. Dados

Durante o exame, são coletados dados. O consultor examina a empresa buscando coletar estes dados.

c. Sintomas

Os exames feitos pelo consultor mostram os sintomas de qualquer problema pelo qual a empresa esteja passando.

Estes sintomas são qualquer fato que esteja fora da realidade cotidiana normal da empresa, como um conflito, uma área em desenvolvimento baixo, queda no desempenho dos funcionários etc.

d. Doença

A doença é o que provoca o aparecimento dos sintomas, como a falta de motivação que faz o desempenho dos funcionários cair.

De acordo com COOPERS & LYBRAND (1996: 118-119),

"O diagnóstico de uma empresa é a atividade de, usando a experiência de um analista e uma metodologia conveniente, melhorar o conhecimento sobre a empresa para, a partir daí, indicar soluções adequadas para as questões levantadas"

Os elementos-chave encontrados no conceito acima são:

a. Analista

O analista é quem vai realizar o diagnóstico, um consultor de empresas.

b. Metodologia

A metodologia utilizada deve ser adequada às necessidade da empresa. Ela varia de acordo com as características de cada empresa-cliente e cada consultor.

c. *Conhecimento*

O consultor deve ser alguém experiente e ter conhecimento na área em que atua.

d. *Questões*

Durante o desenvolvimento do diagnóstico são levantadas questões, que norteiam o consultor no estudo dos problemas e necessidades da empresa-cliente.

e. *Soluções*

As soluções são propostas a partir da análise da empresa-cliente, da experiência do consultor e dos objetivos a serem alcançados com o diagnóstico.

Podemos observar que o diagnóstico é um instrumento de conhecimento da realidade e dos problemas organizacionais, para encontrar possíveis soluções para os mesmos. Esta conclusão pode ser confirmada por HENRI (1980:3),

"A empresa que enfrenta dificuldades será evidentemente um dos objetos prioritários do diagnóstico. Mas, a utilidade de tal análise não se esgota na aplicação a sociedades 'doentes'. O diagnóstico é um autêntico 'check-up'. É uma visão global que indica insuficiências, que permite prever instabilidades e avaliar desequilíbrios futuros. Assim, é um instrumento insubstituível para colocar em relevo toda desarmonia entre as estruturas da empresa ou entre a empresa e a realidade sócio-econômica na qual sua ação se desenvolve".

5.2. Desenvolvendo o Diagnóstico Organizacional

Depois de conhecer as definições de diagnóstico organizacional apresentadas e analisadas no tópico anterior, entendemos que o diagnóstico serve para conhecer a situação presente da empresa-cliente. A pergunta a ser respondida a seguir é: *como executar o diagnóstico organizacional?*

Primeiro devemos saber que se este processo não for bem executado, pode chegar a realidade organizacional de forma distorcida e causar danos ao trabalho do consultor e, conseqüentemente à empresa-cliente.

O diagnóstico deve ser desenvolvido de maneira sistemática, com um planejamento e metodologia adequados para que possa ser eficiente e eficaz. Portanto, esta tarefa se divide em etapas. Cada consultor ou modelo de diagnóstico divide esse processo em diferentes etapas.

O estudo dessas etapas será feito de acordo com três modelos de diagnóstico organizacional:

5.2.1. Modelo 1

De acordo com HENRI (1980:9),

"(...)coleta de dados significativos, agrupamento dos dados em conjuntos compatíveis, comparação dos conjuntos de dados, resultados destas comparações, fixação de objetivos visando a corrigir erros ou maximizar lucros, definição das operações para alcançar este resultado, decisão de execução dessas operações, ordens disseminadas aos diferentes níveis de execução e implantação de um controle de realizações".

Analisando este modelo, podemos entender que o consultor deve, antes de tudo ouvir (ver modelo de entrevista em anexo). Desta maneira, ele vai coletar os dados que necessita para identificar as anomalias, conflitos e insuficiências da organização, através do agrupamento, análise e comparação desses dados.

Ao fazer esta análise, o consultor deve deixar claro aos colaboradores as suas razões, a posição que ele assume durante o diagnóstico, a importância desses dados para a organização, seu objetivo e o que dele resultará para o futuro. Ele deve inspirar confiança nos funcionários. É importante que nesta fase do processo o consultor apenas escute e analise, sem tomar alguma posição precipitada.

Assim que ele processa os dados e forma todas as informações ele atinge a fase da expressão. Nesta fase ele deve examinar detalhadamente cada problema da empresa, explicitando sua gravidade, mostrando suas consequências e avaliando a importância das soluções para o futuro da empresa-cliente.

Mas nem sempre as preocupações do consultor coincidem com as prioridades do gestor da empresa-cliente. Mostrar o resultado do diagnóstico não é o suficiente para prover mudanças na empresa, pois o diagnóstico não é um fim, mas sim um meio.

Chega então a fase de propor soluções viáveis para a resolução dos problemas diagnosticados. Através de sua experiência e conhecimento, o consultor propõe, com a colaboração do gestor as mudanças necessárias para a solução desses problemas. Aí então, com a autorização e esforço do gestor, essas medidas são aplicadas na empresa-cliente, gerando resultados. Esta é a fase da intervenção, que como o próprio nome já diz, o consultor interfere nas ações da empresa-cliente gerando atitudes fora do cotidiano da referida empresa para a solução dos seus problemas. Estas atitudes e os resultados que elas geram devem estar sob controle do consultor.

5.2.2. Modelo 2

Podemos observar outro modelo, mais simplificado e atual do diagnóstico organizacional. Estudando o modelo de diagnóstico da Secretaria de Estado da Saúde – Santa Catarina, que é aplicado às unidades de saúde do estado, podemos comparar com a aplicação em unidades de negócios. Esse modelo divide as variáveis que influenciam na aplicação do diagnóstico nos seguintes grupos: Contexto mediato, contexto imediato, recursos e processos, estrutura, resultados e impacto.

a. Contexto mediato

Este contexto engloba tudo que faz parte do ambiente externo, que tem influência sobre a organização, como as condições sócio-econômicas desse ambiente, as mudanças do mercado, o comportamento dos concorrentes etc.

b. Contexto imediato

Este contexto agrupa o ambiente interno da organização, como a sua estrutura administrativa, a cultura e o clima organizacional, a capacidade da empresa de atrair e reter recursos humanos adequados, a motivação dos clientes internos e todas as variáveis ligadas a pessoas que exercem influência sobre o problema a ser identificado.

c. Recursos e processos

São os elementos essenciais para o processo de produção. Neste caso os recursos analisados são os recursos humanos, suas forças e fraquezas.

d. Estrutura

Se refere ao organograma da empresa-cliente. O modo como as tarefas são organizadas e divididas.

e. Resultados

É relativo a eficiência e eficácia, a análise dos resultados do trabalho indica se está saindo como o planejado pela alta administração, o que se espera do processo de gestão de pessoas.

f. Impacto

Diz respeito à maneira como a gestão da empresa-cliente influencia a qualidade do trabalho dos seus cliente internos.

Depois de definida a natureza das variáveis a serem utilizadas no processo de diagnóstico, é apresentado um modelo simples da execução do referido processo, o qual pode ser mais facilmente ainda aplicado ao diagnóstico organizacional. Esse modelo se divide em quatro etapas: formulação do problema, juntar informações sobre o problema, análise das informações, e sugestões para ações futuras.

Como podemos observar, esse modelo divide o diagnóstico em quatro partes básicas:

a. Formulação do problema

Nesta etapa se identifica um ou vários possíveis problemas que afetam a organização, que são resultados de forças desestabilizadoras externas ou internas. Os problemas são formulados como hipóteses, pois a identificação ou não como problema deverá resultar do próprio diagnóstico. Estudos de O&M podem ser instrumentos úteis na identificação dos problemas norteando a entrevista que o consultor aplica nos funcionários.. (veja exemplos de modelos em anexo)

b. Juntar informações sobre o problema

A partir das hipóteses o consultor deve procurar obter informações relevantes sobre os possíveis problemas. Deve-se lembrar que informações têm um custo e que este deve ser proporcional ao valor que damos a elas para conhecer o problema.

c. Análise das informações

Esta etapa é de fundamental importância para a eficiência e eficácia do diagnóstico organizacional. As informações devem ser valorizadas de acordo com a sua influência sobre os problemas e devem ser comparadas a situações semelhantes que a empresa já tenha vivenciado no passado.

d. Sugestões para ações futuras

Nesta etapa são tomadas decisões sobre os resultados obtidos. É a fazer onde o consultor expressa suas decisões de sugestões de mudança, para que o gestor da empresa-cliente decida o que fazer com elas. Vale ressaltar que cabe ao consultor fazer apenas sugestões. As decisões cabem ao responsável pela

empresa-cliente. O papel do consultor é orientar, por isso esta etapa é de sugestão.

5.2.3. Modelo 3

De acordo com a empresa de consultoria organizacional Evoluzione, podemos observar o modelo de suas etapas na aplicação do diagnóstico em suas empresas-cliente.

Este modelo se compõe das seguintes etapas:

a. *Definição da arquitetura organizacional*

Nesta etapa são definidas as forças que interagem na organização, tanto interna como externamente. Essa análise é importante porque nela são explicitadas as oportunidades, potencialidades, fraquezas e ameaças.

b. *Criação de um processo de avaliação*

A execução desta etapa implica no uso de coleta de dados, pesquisa de clima organizacional (vide modelo em anexo) e análise dos dados.

c. *Identificação e definição dos problemas organizacionais*

Depois de analisar as forças que interagem na organização, coletar o máximo de dados possíveis, analisar o clima organizacional e formar informações, é possível que o consultor identifique e defina os problemas que a empresa-cliente apresenta.

d. *Definição de prioridades*

A partir daí é necessário que o consultor defina quais problemas são mais urgentes de serem resolvidos, quais podem esperara até que os primeiros sejam

controlados e qual a ordem exata dessas prioridades. Essa análise leva em consideração o risco que a empresa corre, o tempo e recursos que se tem para resolver os problemas e o grau de interesse do gestor por cada problema.

e. Proposição de ações para melhoramento das práticas empresariais

Nesta hora o consultor apresenta as soluções através de mudanças e ações que levaram a empresa a agir de forma diferente do cotidiano a fim de minimizar o impacto dos problemas no desempenho de seus funcionários e exterminar as causas dos problemas.

f. Orientação e acompanhamento da aplicação das ações

O consultor deve acompanhar a aplicação das ações propostas para garantir que estas estejam sendo executadas de maneira correta e intervirem caso achem que deva haver mais alguma mudança para melhorar a eficácia dessas ações. Assim a garantia de que as ações realmente solucionarão os problemas será maior e ele não corre o risco de suas sugestões fujam o seu próprio controle, gerando resultados indesejados.

Vale ressaltar, com base na análise destes três modelos básicos de aplicação do diagnóstico organizacional, que cabe ao consultor definir o modelo que achar mais apropriado à realidade da empresa-cliente e mais eficaz na execução de sua tarefa de consultor.

5.3. Patologias Organizacionais

O diagnóstico organizacional tem por base a finalidade de conhecer a organização, sua realidade e seus problemas. Esses problemas são as patologias organizacionais.

O estudo do diagnóstico implica, portanto, no estudo das patologias organizacionais.

De acordo com MARQUES (1994:92),

“Patologias, portanto, são sintomas de problemas não resolvidos, típicos de cada estágio, e que emperram o desenvolvimento da organização, provocando sua deterioração”.

É interessante analisarmos esta definição, mas não se ater somente a ela, pois de acordo com a mesma a patologia é tida como sendo *sintomas de problemas não resolvidos*.

Analisando o conceito de patologia presente no dicionário teremos uma visão mais completa e real da sua definição, que diz que *patologia é o estudo das doenças*. Por sua vez, o termo *patologia* é empregado para designar doença. Então, temos no conceito de doença do dicionário *Uma condição anormal do organismo*. Fazendo uma analogia à organização, podemos dizer que patologia organizacional é uma condição anormal dentro da organização.

Ainda temo um terceiro conceito de patologia. De acordo com ADISES (1995),

“(...)Problemas complexos que a organização por si só não tem condições e forças para resolver, sendo sempre necessária a intervenção de pessoas especializadas externas, como consultores e interventores”.

Sob qualquer definição ou ponto de vista, podemos observar que patologias organizacionais são disfunções, problemas, dificuldades, ou seja, precisam de intervenção e solução. Portanto, as patologia são o objeto de estudo dos diagnósticos, que as detectam a fim de saná-las.

6. Conclusão

Tendo traçado o cenário da consultoria e sua relação com o ambiente de negócios e as empresas-cliente chegando ao estudo da função desta e ao estudo específico da ferramenta Diagnóstico Organizacional na execução deste serviço, algumas considerações sobre diagnóstico se fazem necessárias.

Diante da concorrência cada vez mais acirrada, as empresas passam a exigir qualidade total em seus serviços e produtos e de seus colaboradores e prestadores de serviço. Portanto, os consultores devem ter qualidade nos seus serviços, isto é, executá-los com eficiência e eficácia, pois sem esta qualidade não sobreviverão no contexto atual do mercado de trabalho.

No decorrer deste trabalho foi realizado um estudo profundo sobre a ferramenta que possibilita ao consultor enxergar a situação real e atual da empresa-cliente: o diagnóstico organizacional. Esta ferramenta deve ser desenvolvida com planejamento, conhecimento e cautela, pois é a partir dela que as ações são propostas e executadas. Um diagnóstico errado gera ações errôneas e resultados desastrosos na organização. Se executado de maneira certa, o diagnóstico será um excelente aliado no desenvolvimento das ações de consultoria.

A gestão é um processo que envolve decisões voluntárias dos responsáveis pela organização, uma vez que sem a tomada de decisões a administração inexiste. Para que o administrador possa fazê-lo é necessário o conhecimento da organização e sua situação.

Concluimos, ao longo deste trabalho, que o Diagnóstico Organizacional responde a esta exigência sendo, portanto, uma ferramenta indispensável ao processo de gestão e de consultoria organizacional.

Referências Bibliográficas

HENRI, Alain. **O diagnóstico econômico, financeiro e humano da empresa.** Tradução (de) José Fernando C. Tavares. Rio de Janeiro: Interciência, 1980.

KISIL, Marcos. Gestão de mudança Organizacional - Diagnóstico Organizacional. **Saúde e Cidadania**, Santa Catarina, v. 04, 2005. Disponível em <http://www.saude.sc.gov.br/gestores/sala_de_leitura/saude_e_cidadania/ed_04/12_02.html> . Acesso em 18 de maio de 2006.

MARQUES, A. C. F. **Deterioração Organizacional.** São Paulo: Makron Books, 1994.

MILKOVICH, George T. & BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos.** Tradução (de) Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologias e práticas.** São Paulo: Atlas, 2003.

ORLIKAS, Elizenda. **Consultoria interna de Recursos Humanos.** São Paulo: Futura, 2001.

PADULA, Antônio Domingos & VADON, Jaques. **Uma metodologia de diagnóstico organizacional global para a consultoria de gestão em pequenas e médias empresas.** Revista de Administração, São Paulo, v. 31, n. 1, p. 32-43, janeiro/ março 1996.

RICCI, Juliana. A evolução do RH - da década de 30 até o século XXI. **Comunidade Rh – Artigos**, Brasília, abril 2004. Disponível em <http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/artigos/130404-evolucao_rh_pato.shtml> Acesso em julho 2006.

SEIXAS, Renata A.; GRAVE, Paulo S. Diagnóstico organizacional: elementar, meu caro administrador! In: **Anais do IX ENANGRAD**, 1998, ITU – SP. 1998 p. 01-14. Disponível em <<http://www.angrad.org.br>>. Acesso em junho de 2006.

ANEXO I

Código de Ética do Consultor Organizacional

Parte I - Relação com o Cliente de Consultoria

1. É essencial que o consultor estabeleça de início com o cliente, de forma clara, os objetivos do trabalho previsto, dos meios a serem utilizados, das dificuldades e limitações prováveis, bem como, na medida do possível, da estimativa de tempo e gastos envolvidos.
2. Os trabalhos desenvolvidos pelo consultor de organização devem ser realizados visando a introdução de inovações que objetivem auferir um melhor desempenho do cliente, transferindo-lhe todos os conhecimentos necessários à perfeita continuidade do funcionamento dos serviços implantados, jamais retendo elementos ou mantendo reserva sobre conhecimentos que seriam importantes para que o cliente se tome independente em relação ao consultor.
3. Ao trabalhar para clientes que atuam num mesmo ramo de negócio, sendo concorrentes entre si, e ainda prestando serviços em áreas de natureza similar, o consultor de organização deve deixar clara tal situação tanto para seus clientes atuais como para os potenciais.

Nos casos de desenvolvimento de projetos de caráter exclusivo, o consultor de organização deve obter a anuência do cliente atual antes de atuar em uma empresa concorrente e, uma vez terminado aquele trabalho, deve acordar um espaço de tempo sem que venha a aceitar um trabalho de natureza semelhante em empresas do mesmo ramo de negócio.

4. O consultor de organização deve adotar todas as medidas necessárias à

preservação de sigilo com relação às atividades e informações de seus clientes, inclusive na guarda de documentos e na fidelidade de seus funcionários.

5. O consultor de organização não se deve valer de sua condição de "insider" a fim de se utilizar de conhecimentos adquiridos no exercício de suas atividades junto ao cliente, para qualquer tipo de negócio em benefício próprio, de outros clientes ou de terceiros a ele ligados.

Quando um consultor de organização, trabalhando para órgãos do governo, fornece instrumentos destinados ao exercício de controle e fiscalização sobre o setor privado, deve agir consciente de sua dupla responsabilidade, perante o setor privado e o governo, jamais utilizando seus conhecimentos de "insider" ou revelando fatos que possam prejudicar uma das partes.

6. O consultor de organização pode recomendar outros profissionais ou equipamentos, obrigando-se a adotar todas as precauções possíveis para que a solução seja a melhor para o cliente, independentemente de suas relações de amizade, ou de seus interesses pessoais ou comerciais com fornecedores indicados.

O cliente deve ser comunicado sobre a existência de laços de interesses que possam influir em decisões relativas à contratação de serviços ou equipamentos.

Quando o consultor de organização atuar de forma consorciada com outros profissionais ou fornecedores, esta ligação deve ser de conhecimento prévio do cliente.

7. Na determinação de seus honorários, o consultor de organização deve levar em consideração prioritariamente as características dos serviços por ele prestados, e nos casos em que eles estiverem vinculados aos resultados alcançados pelo cliente em função de seus serviços, é essencial que o referencial para os resultados seja a longo prazo, ultrapassando o período de sua atuação direta.

8. O consultor de organização deve propor a execução de serviços para os quais está plenamente capacitado, evitando assumir tarefas em campos onde não se encontre tecnicamente atualizado ou não tenha experiência.

9. No início e no desenvolvimento do trabalho de uma organização, o consultor de organização deve considerar a filosofia e os padrões culturais e políticos nela vigentes, interrompendo o contrato de trabalho sempre que as normas e costumes daquela contrariem seus princípios éticos e sua consciência profissional e pessoal.

10. O consultor de organização não deve procurar contratar, para si ou para outra empresa, qualquer funcionário de seu cliente, exceto quando for autorizado.

11. O consultor de organização não deve impor ou tentar impor suas próprias convicções ao cliente, mas sim procurar caminhos para o desenvolvimento dele a partir dos objetivos e da cultura organizacional existentes.

Parte II - Relações com a Comunidade

12. É conduta óbvia para atuação do consultor de organização a observância ao cumprimento das leis e regulamentos legais vigentes.

13. A profissão do consultor de organização implica um aporte de conhecimento às empresas, criando perante a sociedade uma imagem de saber e influência. Este prestígio caracteriza a visibilidade da profissão, gerando vínculos de responsabilidade para com a sociedade que devem ser respeitados e levados em consideração.

14. A sociedade espera que o consultor de organização atue como um agente de mudança e esta expectativa deve ser atendida pela contribuição que ele pode prestar ao desenvolvimento técnico, administrativo e tecnológico, bem como à modernidade e eficiência organizacional, observando o respeito à natureza, às pessoas e suas oportunidades de desenvolvimento, e aos princípios da cidadania.

15. Em casos de prestação de serviços a órgãos do governo, empresas estatais e instituições ligadas ao Estado, surge uma responsabilidade adicional, na medida em que os recursos destas organizações provém do público. Portanto, os resultados do trabalho devem atender à demanda contratante e, concomitantemente, aos interesses da sociedade civil.

Parte III - Relações com a Categoria Profissional

16. O consultor de organização não deve se envolver em atividades paralelas ou comportamentos públicos que possam significar conflitos de interesses, afetar sua isenção ou distorcer a imagem da categoria profissional.

17. Ao utilizar-se de idéias, esquemas e conhecimentos elaborados por terceiros, o consultor de organização deve deixar claros a origem e o crédito, evitando passar a imagem de que os mesmos foram por ele desenvolvidos.

18. A forma de divulgação de serviços de consultoria por qualquer consultor de organização pode afetar a categoria como um todo, especialmente quando suscita quaisquer suspeitas de oferecimento de benefícios duvidosos ou outras formas menos dignas de atuação. O principal critério deve ser o respeito à credibilidade própria e da categoria. A forma de despertar o interesse de potenciais clientes variará de acordo com o mercado e com a natureza dos serviços oferecidos.

19. Na hipótese de estarem atuando em questões correlatas, numa mesma empresa, mais de um consultor de organização, é importante evitar o conflito de interesses e as interferências. Para isto, recomenda-se um entendimento entre a empresa-cliente e os consultores, a fim de coordenar a atuação de todos.

ANEXO II

Sugestão de Folha de Entrevista extraída do livro *O diagnóstico Econômico, Financeiro e Humano da Empresa* de Alain Henri:

FOLHA DE ENTREVISTA

- 1) Nome
- 2) Função
- 3) Diplomas-Experiência profissional
- 4) Há quanto tempo você trabalha na empresa?
- 5) Quem é seu chefe direto?.....
.....
- 6) Quem mais lhe dá instruções?
-
- 7) Quem são seus subordinados diretos?
-
- 8) Quem mais dá ordem a seus subordinados?
- 9) Costuma ter oportunidade de discutir suas idéias coma direção?
- 10) Em que Circunstâncias?
-
- 11) Principalmente com quem?
- 12) Alguma de suas propostas já foi aceita?
- Em caso afirmativo, qual?

.....
13) Descreva seu trabalho.
.....

14) Este trabalho é considerado especializado para o tipo de atividade da empresa?
.....

15) Tem alguma sugestão para facilitar seu trabalho?
.....

16) Como é o ambiente de trabalho, de um modo geral?
.....

17) Se amanhã você fosse o patrão, o que você faria?
.....

18) O futuro da empresa o interessa?
.....

19) Gostaria de assumir posições de responsabilidade?
Em caso afirmativo, qual?

20) Podemos contar com a sua colaboração no futuro?

OBSERVAÇÕES: