

CONSULTORIA EM GESTÃO SOCIAL: UM ESTUDO DE CASO NO SESI DE PATO BRANCO - PARANÁ

Danieli Wegermann¹ & Liliane Canopf²

1-Acadêmica do quinto ano do curso de Administração da UTFPR - Campus Pato Branco; 2-Mestre em Administração e professora do Cursos de Administração da UTFPR - Campus Pato Branco

Resumo - Este trabalho apresenta os resultados parciais de um estudo de caso realizado no SESI Serviço Social da Indústria Unidade Operacional de Pato Branco e busca identificar as práticas utilizadas na Consultoria em Gestão Social que ele oferece a uma indústria alimentícia no Sudoeste do Paraná, tendo como referência o período de maio de 2005 a julho de 2007.

Palavras-Chave: Consultoria, consultoria em gestão, práticas de consultoria.

CONSULTING IN SOCIAL MANAGEMENT: A CASE STUDY IN SESI OF PATO BRANCO - PARANA

Abstract- This work shows the partials results of a case study realized in SESI Serviço Social da Indústria Unidade Operacional de Pato Branco and missions identify the practices utilized in the Consulting in Social Management that it offers to a nutritive industry of Paraná's south-west, in May 2005 to July 2007.

KeyWord: Consulting, consulting in social management, consulting practices.

1. INTRODUÇÃO

Antecedentes históricos apontam para o início da consultoria em gestão, para fins militares, desde a Antiguidade, no Egito, desenvolvendo-se com maior força no início do século XIX, devido à complexidade dos exércitos prussianos, e, posteriormente com o exército norte-americano.

Seu uso empresarial se deu após a crise de 1929 e 1932, como forma de resolver problemas organizacionais a baixo custo.

Já o seu uso científico deu-se após os estudos de Taylor, Fayol e seus seguidores, pois seus conceitos podem ser observados tanto na Teoria Científica, Clássica e Neoclássica da Administração, intensificando-se com o desenvolvimento da teoria da Administração por Objetivos APO.

Desde então, o mercado de consultoria em geral vem sendo ampliado a cada ano, tanto em porte quanto em faturamento.

as receitas (mundiais) passaram de US\$ 22 bilhões em 1990 para mais de US\$ 100 bilhões dez anos depois, e entre as dez maiores empresas, é comum encontrarmos um contingente de empregados que supera 50.000 consultores e a receita de cinco bilhões de dólares (Donadone e Sznalwar, 2004, p. 64).

Esse crescimento acelerado nos remete a pensar em como vêm sendo exercidas as atuais consultorias em Gestão. Elas têm realmente se valido de metodologias científicas como base de atuação?

É nesse contexto que se insere a presente pesquisa, buscando as respostas para essa problemática na análise da Consultoria em Gestão Social do SESI Serviço Social da Indústria Unidade Operacional de Pato Branco a uma empresa industrial do ramo de alimentos, também localizada no Sudoeste do Paraná.

É por meio do levantamento documental das práticas exercidas desde maio de 2005 até o julho de 2007, de entrevista com a consultora do SESI que atua nessa Indústria e da observação dessa atuação que esse trabalho e questionários aplicados ao gestor da indústria contratante, bem como com os líderes de departamentos, os quais são o público-alvo desse serviço, se propõe a analisar as práticas utilizadas nessa consultoria.

Neste momento, este trabalho se deterá na apresentação dos resultados parciais da pesquisa, uma vez que, a fase de coleta de dados ainda não foi concluída.1.2. O SESI

Em 25 de junho de 1946 a edição do Decreto-lei 9.403 atribuiu a Confederação Nacional da Indústria CNI a criação do Serviço Social da Indústria, o SESI. Segundo a própria Instituição.

O desejo era de Paz. O mundo estava destroçado pela violência da Segunda Guerra Mundial. O Brasil, apesar de sua pequena e heróica participação, encontrava-se totalmente devastado pela ditadura do Estado Novo de Getúlio Vargas (1937 - 1945). A eleição de Eurico Gaspar Dutra acenava com democracia e liberdade. Havia esperança de prosperidade e de harmonia.

(... a criação do SESI) era o resultado da convicção de diversos empresários, entre eles Roberto Simonsem, de São Paulo e Euvaldo Lodi, do Rio de Janeiro, de que o

crescimento do País exigia tranqüilidade social, solidariedade entre empregados e patrões. A paz, enfim, sob o signo da generosidade cristã. O SESI nasceu, portanto, com o caráter da conciliação (SESI, 2007).

Em Pato Branco, o SESI foi implantado em 11 de julho de 1986, e, tal como suas outras Unidades Operacionais UO do Paraná, atua com serviços nas áreas de Educação e Cidadania, Gestão Social, Saúde e Segurança e Atividade Física, Esporte e Lazer.

Um dos serviços ofertados na área de Gestão Social é a Consultoria em Gestão Social. Em maio de 2005 a Unidade de Pato Branco passou a atender uma indústria de alimentos, também localizada no Sudoeste do Paraná, com esse serviço.

Esse trabalho se propõe, então, a analisar as práticas utilizadas nesse atendimento desde sua implantação até o mês de julho de 2007.

2. MATERIAL E MÉTODOS

A presente pesquisa, quanto ao método, se caracteriza como um estudo de caso, quanto ao tipo será bibliográfico, documental e de campo. A coleta de dados primários se deu tanto através das técnicas de observação direta ou participante, entrevista dirigida e de questionários.

2.1. O Conceito de Consultoria

A consultoria empresarial é descrita por Oliveira como

um processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação (Oliveira, 2005, p. 21).

Já Kubr (1980) complementa o conceito, dizendo que ela é um serviço independente, de aconselhamento e que provê conhecimento profissional e habilidades relevantes para problemas organizacionais na prática.

Dessa forma, considera-se nesse trabalho o conceito de consultoria empresarial como a união desses dois conceitos, ou seja, a consultoria é, ao mesmo tempo, um processo interativo, mas independente, entre um agente de mudanças, o qual auxilia na tomada de decisões provendo conhecimento profissional e habilidades relevantes para problemas organizacionais na prática, e a empresa contratante.

um conjunto estruturado de atividades seqüenciais que apresentam uma relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantar as expectativas e necessidades dos clientes internos e externos da empresa (OLIVEIRA, 2005, p. 21).

É um processo, ou seja, não diversas atividades individuais e sem objetivo, mas uma seqüência que seja hábil a auxiliar a organização não apenas com soluções de

curto prazo.

Esse processo é interativo por envolver, reciprocamente, o agente de mudanças, a empresa e um ou mais grupos da mesma.

É independente, pois o consultor não tem autoridade para executar nenhuma ação na organização, apenas aconselhar os gestores, que podem ou não acatar as sugestões.

O consultor é considerado um agente de mudanças por ser capaz de desenvolver comportamentos, atitudes e processos (OLIVEIRA, 2005, p. 21) tanto interna como externamente. Dessa forma, mesmo não tendo autoridade formal sobre as pessoas envolvidas nas mudanças aprovadas pelo gestor, ele é capaz de auxiliar na adaptação às mesmas.

E, por fim, ele auxilia na tomada de decisões por meio de provisão de conhecimento profissional e habilidades relevantes, ou seja, não induz a empresa a optar por uma ou outra decisão ou assume o controle da mesma, mas prove conhecimento e metodologias para a organização se desenvolver.

2.2. Tendências da Consultoria Empresarial

Oliveira (2005) aponta como tendências da consultoria empresarial: o aumento na demanda de consultoria provocado pela busca de novos conhecimentos e de inovações para enfrentar a globalização da economia; O aumento da demanda de consultoria para as empresas consolidarem suas vantagens competitivas; O aumento da demanda de consultoria como conseqüência dos processos de terceirização; O aumento da demanda de consultoria pela necessidade de questionamento progressivo das realidades da empresa-cliente visando a um processo de melhoria contínua sustentada; As fusões entre empresas de consultoria; A internacionalização dos serviços de consultoria, e; O aumento do número de professores e de universidades que realizam serviços de consultoria.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Por meio da observação direta realizada nesse estudo de caso, percebeu-se que a prática da consultoria que o SESI Serviço Social da Indústria Unidade Operacional de Pato Branco que é oferecida à indústria alimentícia em questão, se dá basicamente por meio de workshops, cujo grupo participante é composto por líderes de diversos departamentos da empresa. As turmas são divididas entre a fábrica de ração e o abatedouro, pois os mesmos situam-se com distância geográfica significativa.

Os workshops têm uma formatação de treinamento, tendo como recursos a apresentação de slides, filmes, mensagens, uma apostila por participante que consiste na cópia dos slides apresentados pela consultora, dinâmicas e participação do grupo.

As dinâmicas envolvem trabalho em grupo, sendo de livre escolha dos participantes a composição dos mesmos e envolvem temas pertinentes aos assuntos trabalhados nas respectivas reuniões, e, quando envolvem auto-avaliações, os colaboradores possuem formulários específicos e

individuais para registro.

Quando dentro dos temas abordados identificam-se dificuldades, nas quais cabe a atuação da empresa, as mesmas são anotadas pela pessoa responsável pelos recursos humanos e posteriormente passadas ao gestor.

Os filmes e mensagens variam de conteúdos pertinentes aos temas até vídeos motivacionais.

Eles são seguidos por explanação da agente ou por debate entre ela e a equipe.

Já na aplicação de questionários aos participantes dessas atividades, identificou-se que as principais práticas que eles perceberam na atuação da consultora foram:

- Workshops sendo percebido por 80% da amostra;
- Aconselhamento departamental sobre os temas referentes aos workshops - indicado por 20% dos participantes;
- Observação e acompanhamento à rotina de seu trabalho individual apontada por 13%;
- Feedback individual, feedback departamental e aconselhamento individual sobre os temas dos workshops sendo que para cada um desses três itens, a percepção foi de 7%.

Destaca-se que 80% dos líderes forneceu resposta à questão Na sua opinião o que é consultoria? reveladora de uma percepção de consultoria apenas como meio de qualificação.

13% das respostas não indicam nenhuma relação com o conceito teórico de consultoria e apenas 7% mostrou uma percepção sobre o tema que extrapolasse a visão de consultoria como mero treinamento.

Quando se perguntou sobre se haveria alguma necessidade de melhoria na atuação da consultora, todas as respostas positivas apontaram a necessidade de um trabalho mais intenso com o grupo, para que se pudessem atingir os resultados esperados. Ainda nessa questão, a consultoria foi apontada como treinamento nas respostas, pois a atuação da consultora não precisa de melhorias, pois a mesma explica bem e domina o assunto .

Quase 60% da amostra diz nunca ter tido acompanhamento por parte da consultora para verificar se os conhecimentos trabalhados estão sendo aplicados no cotidiano empresarial.

Dos respondentes, 94% apontam que já perceberam melhorias em relação a problemas laborais, como

resultado direto da consultoria.

4. CONCLUSÕES

Embora a fase de coleta de dados ainda não tenha sido encerrada, os resultados parciais indicam que a consultoria em questão é vista pelos seus participantes diretos, e efetivamente realizada, como apenas um treinamento. Embora o treinamento possa fazer parte de um serviço de consultoria, ele não deve ser o único componente da mesma, como ressalta Oliveira.

Para que o treinamento seja respeitado em sua plenitude, é necessário que faça parte integrante dos serviços de consultoria, pois estes devem ser desenvolvidos e operacionalizados de acordo com a abordagem do treinamento na tarefa, ou seja, à medida que os serviços de consultoria estejam sendo realizados, todos os direta ou indiretamente envolvidos devem ser treinados em tempo real (Oliveira, 2005 p 99).

Dentro dessa mesma perspectiva, os próprios colaboradores sentem a falta de ações mais intensas. Isso pode decorrer do fato de os mesmos não terem acompanhamento estruturado por parte da consultora em seus ambientes de trabalho em situações e tempo reais.

É claro que se deve levar em consideração o fato de o contrato celebrado entre a empresa e o SESI estabelece um número fechado de horas de trabalho e também um cronograma de workshops a serem ministrados, entretanto, se essas mesmas horas contratuais poderiam ser administradas de outra forma, a tornar ainda mais efetivo o resultado da consultoria em questão.

Não obstante a isso, os colaboradores estão, em sua maioria, satisfeitos com a consultoria, considerando que grande parte da amostra a vê como meio de qualificação.

5. REFERÊNCIAS

- DONADONE, J. C; SZNELWAR, L. I. Dinâmica organizacional, crescimento das consultorias e mudanças nos conteúdos gerenciais nos anos 90. *Prod.*, São Paulo, v. 14, n. 2, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br>> . Acesso em: 27 de março de 2007.
- KUBR, M.. Consultoria: um guia para a profissão. 1.ed. Interamericana: Rio de Janeiro, 1980.
- OLIVEIRA, D. P. R. Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia, práticas. 6. ed. Atlas: São Paulo, 2005.
- SESI Serviço Social da Industria. Disponível em: <<http://www.sesipr.org.br>>. Acesso em: 18 de abril de 2007.