

**Papel do consultor externo em gestão de pessoas: percepção do consultor e do cliente**

**ZULEIKA FERNANDA RHEINHEIMER**  
UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)  
zu\_akieluz@yahoo.com.br

**PATRICIA MARTINS FAGUNDES CABRAL**  
UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)  
patriciamf@unisinis.br

## **Papel do consultor externo em gestão de pessoas: percepção do consultor e do cliente**

### **Resumo**

Este trabalho tem como objetivo analisar o papel do consultor externo nas organizações na área de gestão de pessoas a partir da percepção dos próprios consultores e de seus clientes. O estudo foi realizado por meio de pesquisa qualitativa exploratória, através de 22 entrevistas semiestruturadas, sendo destas, 11 com consultores que prestam serviços terceirizados às empresas e 11 com clientes representantes de 11 empresas do Rio Grande do Sul que possuem vínculo empregatício com as organizações atendidas pelos consultores. Para o tratamento dos dados, adotou-se a análise de conteúdo com o auxílio do *software NVivo*® 10. Os resultados encontrados apontam: 1) que é esperado do trabalho do consultor que estabeleça o alinhamento de expectativas, diagnóstico e proposta de soluções, desenvolvimento de pessoas, gestão da mudança, lidar com conflitos, vínculo de confiança, ter com quem contar, conhecimento e experiência, imparcialidade e olhar de fora; 2) que o consultor é percebido como uma liderança nas organizações, uma vez que influencia, inspira a mudança e facilita o aprendizado e 3) as possibilidades de melhorias para a atuação desse profissional são o acompanhamento do processo de aprendizagem, profissionalismo, aprimoramento de método, conhecer a cultura organizacional com maior profundidade, apresentar indicadores de resultado do próprio trabalho e oferecer serviços customizados.

**Palavras-chave:** Papel do consultor externo. Gestão de Pessoas. Consultoria organizacional.

### **Abstract**

The present piece of work aims to analyze the role of the external consultant in companies, in the field of people management, from the perspective of the consultants themselves as well as the customers'. The study was carried out by means of exploratory qualitative research, having 22 semi-structured interviews – 11 of these with interviewees being consultants that provide outsourced services to companies, and the other 11 with customers/representatives of 11 companies (from Rio Grande do Sul) that have employment links with the organizations served by the consultants. For treating the data, we adopted the analysis of content with the assistance of NVivo 10 software. The achieved results point that: 1) it is expected of the consultant's work that it establishes the alignment of expectations, diagnosis and proposal of solutions, development of people, management of change, dealing with conflicts, trust bond, having someone to count on, knowledge and experience, impartiality and outside eyes; 2) the consultant is perceived as a leadership in the organizations, once it is the consultant that has an influence, inspires the change and facilitates learning; 3) the possibilities of improvement for the performance of this professional are the follow-up of the learning process, professionalism, method improvement, knowing the organizational culture in greater depth, presenting result indicators from their own work and offering customized services.

**Key-words:** Role of the external consultant. People Management. Organizational Consulting.

## **1. INTRODUÇÃO**

Na segunda metade do século XIX, a segunda revolução industrial oportunizou espaço para o surgimento dos primeiros consultores, que eram conhecidos naquela época como experts em eficiência (WOOD, THOMAZ, PAULA, 2004). O trabalho de consultoria às empresas surgiu em virtude da necessidade de as organizações agregarem o conhecimento de

profissionais com amplo saber na área em que deixaram de ser funcionários para passarem a ser colaboradores externos destas (DONADONE, 2001).

A partir dos anos 90, as dificuldades e desafios enfrentados no contexto empresarial se transformaram em oportunidade de mercado para as empresas de consultoria. A globalização, por exemplo, gerou a necessidade de criar novas estratégias para enfrentar os concorrentes e direcionar as atividades para além das fronteiras, gerando um aumento da demanda por “conselhos” estratégicos. O crescimento de tendências relacionadas a questões como a qualidade total, a reengenharia e o *downsizing* também contribuiu para a busca de consultores que pudessem ajudar na implementação de novos programas e métodos nas organizações (WOOD; THOMAZ; PAULA, 2004).

Desde então, as empresas de consultoria organizacional vêm ampliando seu espaço de atuação no mercado global e construindo um cenário de desenvolvimento. No final do século XX, por exemplo, o contexto internacional de consultoria apontou um significativo índice de crescimento. Existiu um salto de receita de US\$ 22 bilhões, em 1990, para mais de US\$ 100 bilhões no ano 2000 (DONADONE, 2001). De acordo com Oliveira (2001), esse crescimento está vinculado à necessidade das empresas de buscarem conhecimentos e inovações para enfrentar a globalização, bem como de ampliar suas vantagens competitivas e estabelecer processos de melhoria contínua.

Nos últimos anos, as empresas cada vez mais se deram conta da necessidade de investir na sustentabilidade de seus empreendimentos, em vez de focar apenas na geração de resultados de curto prazo. Muitas vezes, pouca atenção é dedicada à melhoria dos processos e ao desenvolvimento das pessoas, o que pode resultar em risco para o negócio a longo prazo. As lacunas de desempenho estarão sempre presentes, porém o “desenvolvimento deve continuar até que se atinja o máximo de desempenho” (CHARAN et al. 2012, p.184).

Partindo desse enfoque, verifica-se que o momento atual está marcado pela crescente necessidade das empresas de se adequarem ao novo para se manterem competitivas no mercado. Essa adequação requer investimento de recursos, energia e tempo em novas soluções. Porém, de que maneira é possível que as organizações visualizem novas possibilidades no futuro, estando sobrecarregadas com as demandas do presente? “É necessária uma ajuda de alguém que traga visão, método, capacidade de mobilização e entusiasmo para fazer pessoas e organizações avançarem rumo a melhores resultados” (MOCSÁNYI; SITA, 2013, p. 87).

Dessa maneira, surgem novas oportunidades para os profissionais que tem interesse em realizar esses serviços. Porém, cabe ressaltar que, concomitante ao crescimento da demanda de trabalho, também aumenta a responsabilidade, ou seja, a necessidade de desenvolvimento do profissional que irá realizar esse serviço, bem como a imprescindibilidade de cuidado da empresa contratante a respeito do conhecimento e da confiabilidade do profissional que está contratando (LEITE et al., 2009).

Nota-se que as intervenções do consultor externo às organizações na área de gestão de pessoas podem ser significativas e ter um impacto bastante positivo para o seu resultado como um todo. Entretanto, de acordo com Schein (2008), ainda existe muita confusão conceitual sobre qual realmente deve ser a atuação desse profissional. O autor aponta que todas as formas de consultoria, em sua essência, estão embasadas na ajuda de uma pessoa a outra. No entanto, diante dessa relação, cabe identificar o que é útil e o que não é em uma determinada situação. O consultor precisa saber qual papel precisa desempenhar para estabelecer uma efetiva relação de ajuda. Já o cliente não tem o dever de saber o que de fato está buscando, uma vez que, em algumas situações, ele não tem clareza do que precisa, sabendo apenas que algo não está bem ou que os objetivos não estão sendo alcançados.

Esse cuidado deve ser ampliado se for levado em consideração que o consultor externo exerce liderança nas organizações. Essa questão é levantada dentro do pressuposto de que o

papel de líder pode ser exercido sem que exista formalidade ou estrutura hierárquica estabelecida pela empresa, ou seja, a liderança pode ser construída a partir de influência e de um processo coletivo disseminado entre os componentes de um sistema social (DERUE; ASHFORD, 2010).

Partindo da pergunta: “quais as expectativas em relação ao consultor externo de Gestão de Pessoas nas organizações?”, este estudo se propôs a analisar, na percepção dos consultores e dos seus clientes, o papel do consultor externo na área de gestão de pessoas em empresas de diferentes segmentos no Rio Grande do Sul/Brasil, fornecendo assim subsídios para melhores desempenhos.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

De acordo com o código de ética do Instituto Brasileiro dos Consultores de Organização – IBCO (2016), entende-se por “Consultor de Organização (CO) a atividade que visa à investigação, à identificação, ao estudo e à solução de problemas gerais ou parciais, atinentes à estrutura, ao funcionamento e à administração de empresas e entidades privadas ou estatais” (s/p). Segundo Abib e Hoppen (2015), a atuação dos consultores deve ser fundamentada na compreensão dos contextos técnico, gerencial e social. Ir além do contexto técnico, pode ser um diferencial na atuação do consultor, principalmente se proporcionar ganhos para as empresas-cliente no que tange à efetividade do processo de alinhamento entre esses contextos.

Foguel (1985) aponta que os consultores são profissionais responsáveis pelas intervenções que catalisam e facilitam esforços necessários ao processo de mudança nas empresas de maneira a contribuir para o aumento da eficácia, da capacidade de gerar resultados, de resolver problemas imediatos e, especialmente, auxiliam para que exista o aprendizado e o desenvolvimento da habilidade de antecipar e resolver problemas futuros de forma autônoma, não dependente do consultor externo. A atuação desse profissional ainda deve dar conta da complexidade das questões organizacionais, porém com uma abordagem simples, no sentido de não tornar complicado e inalcançável o entendimento e o engajamento necessários para o sucesso do trabalho. O mesmo autor ainda acrescenta que o consultor deve auxiliar os dirigentes a explorar as situações a fundo e, realisticamente, sugerir alternativas de solução para problemas dos dirigentes, propor que se faça uso de recursos apropriados, auxiliar para que o cliente alcance o desenvolvimento de todo o seu potencial e, ainda, contribuir para a sua aprendizagem. Cabe ressaltar que essas não são tarefas simples e, segundo Schein (2008), o contraponto a ser destacado é o fato de que o consultor nunca sabe o suficiente sobre a cultura e as situações particulares da organização, sendo assim, “alguém só pode ajudar um sistema humano a se ajudar” (p. 21). Para esse autor, “o cliente e o consultor juntos podem diagnosticar a situação e desenvolver soluções apropriadas” (p. 21), porém o objetivo final da consultoria é “estabelecer uma efetiva relação de ajuda”, mantendo-se a autonomia e independência do cliente.

Os consultores podem atuar de duas maneiras: interna ou externa às organizações. O consultor com atuação interna foi descrito por Lacey (1995 apud GRIMA; TREPÓ, 2011) como um profissional que promove o desenvolvimento da organização onde é empregado em tempo integral e que se reporta a um gerente geral ou a um gerente sênior. De acordo com Block (2013), trata-se de uma questão de ser um profeta em sua própria terra. Grima e Trepó (2011) acrescentam que o fato de os consultores estarem dentro da organização traz dois pontos a serem observados: em primeiro lugar, a experiência dos consultores internos sugere limitação para a organização, uma vez que eles já estão familiarizados com o contexto. Em segundo lugar, parecem necessitar de independência frente aos atores organizacionais-chave.

O consultor externo, por sua vez, pode ter habilidades de facilitação para promover discussões igualitárias, de maneira a não estar atravessado pela natureza potencialmente hierárquica de muitas conduções. Pode ser benéfica a atuação desses facilitadores externos na medida em que a condução busca neutralizar as pressões políticas e os conflitos internos da empresa e evitar o excesso de confiança nas próprias experiências que são baseadas no conhecimento já adquirido, o que, de outra forma, pode limitar a gama de questões estratégicas a serem discutidas, e as novas perspectivas a serem consideradas (HODGKINSON et al., 2006).

Block (2013), ao referir o papel do consultor externo às organizações, aponta a importância de disseminar o conhecimento, devendo o profissional ser um facilitador que colabore para a construção de espaços sociais que oportunizem novas ideias, resolução de conflitos e geração de mudanças. Essas mudanças não estão acompanhadas de garantias de sucesso, mas possibilitam certa fuga do convencional, o que pode resultar na descoberta de novos e produtivos *insights*.

Para abordar especificamente a atuação do consultor externo às organizações na área de gestão de pessoas, parte-se do entendimento de que esta área tem como objetivo principal tornar a relação entre o capital e o trabalho, no contexto das organizações, menos conflituosa e a mais produtiva possível (ANDRADE in TACHIZAWA, 2015). A área de gestão de pessoas é responsável por auxiliar para que se estabeleça um clima organizacional que promova a educação continuada, programas de incentivo e de retenção de talentos e motivação e desenvolvimento de pessoas. O objetivo final é oportunizar que as pessoas possam introduzir novos produtos e serviços, novas tecnologias e processos sistêmicos, dentre outros, que corroborem para o alcance dos objetivos da organização (TACHIZAWA, 2015).

Para a condução deste trabalho, adota-se o conceito referido por Schein (2008), que define que o papel do consultor externo às organizações na área de gestão de pessoas está relacionado a uma condução que oportunize o aprendizado e a autonomia do cliente, de maneira que o consultor não assume o papel de detentor das respostas, mas sim, de facilitador para que o próprio cliente encontre as soluções que está buscando.

### 3. MÉTODO

A presente pesquisa transversal e qualitativa teve caráter exploratório. Para Merriam (2002), a pesquisa qualitativa possibilita a compreensão dos significados que os indivíduos estabelecem com relação a sua realidade. Participaram do estudo 22 entrevistados, sendo 11 consultores da área de gestão de pessoas com atuação externa às empresas, e 11 clientes internos às companhias. As empresas variaram de pequeno a grande porte e eram de diferentes segmentos. Os critérios de inclusão dos consultores como participantes de pesquisa eram: 1) possuir formação acadêmica mínima em nível de especialista, 2) atuar há mais de dois anos como consultor e 3) ser autônomo. Os clientes foram indicados pelos consultores, e os critérios de inclusão eram: 1) ser funcionário da empresa que contratou o consultor e 2) ter acompanhado ou estar acompanhando o trabalho do consultor.

A aceitação para participação deveria ser espontânea, mediante convite enviado via e-mail. Todas as entrevistas ocorreram entre os meses de novembro e dezembro de 2016, no estado do Rio Grande do Sul. Em função da distância, cinco das entrevistas foram realizadas via Skype, enquanto as outras foram realizadas presencialmente.

Com o objetivo de atender aos critérios éticos de pesquisa, todos os participantes assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) anteriormente ao início da entrevista em que foram apresentados os objetivos deste estudo e realizada a solicitação de autorização para que as entrevistas fossem gravadas e posteriormente transcritas na íntegra.

Um roteiro de entrevista semiestruturada foi utilizado para cada um dos dois grupos de participantes. Ambos os roteiros foram desenvolvidos pelas autoras e receberam contribuições e validação de um especialista na área – profissional com doutorado e muitos anos de experiência em consultoria externa em gestão de pessoas. Dados sociodemográficos foram também coletados.

Todas as entrevistas foram gravadas em áudio, transcritas para texto e categorizadas por meio do software de pesquisa qualitativa NVivo© 10. Os dados foram tratados pela análise de conteúdo, sendo respeitadas as três etapas (Bardin, 1977; Silva et. Al, 2005): 1) a pré-análise, em que ocorreu a definição do tema e do objetivo da pesquisa, a revisão, a elaboração do roteiro de entrevistas, a formalização do convite aos participantes da pesquisa e, por fim, a realização das entrevistas; 2) a descrição analítica, foi composta pela transcrição, inserção do conteúdo no software NVivo© 10 e análise das entrevistas e 3) a interpretação referencial, utilizada com o intuito de aprofundar as afinidades e discrepâncias entre os conceitos identificados na literatura de maneira a estabelecer relação com a realidade. A seguir será apresentado um resumo dos procedimentos metodológicos desta pesquisa.

Quadro 1 – Síntese da abordagem metodológica do estudo

<b>Problema de pesquisa</b>	Qual o papel do consultor externo em gestão de pessoas?	
<b>Objetivo geral:</b>	Compreender a partir da percepção dos consultores e dos clientes qual o papel do consultor externo na área de gestão de pessoas em empresas de diferentes segmentos no Rio Grande do Sul.	
<b>Objetivos específicos:</b>	<b>Roteiro de entrevista consultor</b>	<b>Roteiro de entrevista cliente</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar as expectativas em relação ao trabalho do consultor externo em gestão de pessoas;</li> </ul>	O que você acredita que seus clientes esperam do seu trabalho ou de você como consultor? Quais as contribuições do seu trabalho para as empresas? Quais são as dificuldades e as facilidades para desenvolver o seu trabalho como consultor externo nas empresas?	O que você espera do trabalho do consultor externo em gestão de pessoas? Quais foram as contribuições que este consultor trouxe para a sua empresa? Quais são as dificuldades e as facilidades durante o trabalho com o consultor externo?
<ul style="list-style-type: none"> <li>Verificar se o consultor externo é percebido exercendo papel de liderança nas empresas;</li> </ul>	Você se percebe exercitando papel de liderança nas empresas?	Você percebe se o consultor exerce papel de liderança na empresa?
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sinalizar as possibilidades de melhorias para a atuação do consultor.</li> </ul>	De que maneira você poderia contribuir mais na sua atuação como consultor em gestão de pessoas?	Em sua percepção, como o consultor pode contribuir mais para aumentar a efetividade da prestação de serviços na área de gestão de pessoas?
<b>Delineamento da pesquisa</b>	Transversal; Qualitativa; Exploratória.	
<b>Procedimentos éticos</b>	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.	
<b>Sujeitos da pesquisa</b>	22 Entrevistados - 11 consultores da área de gestão de pessoas com atuação externa às empresas, e 11 clientes internos às companhias.	
<b>Técnica de coleta de dados</b>	Entrevistas semiestruturadas.	
<b>Tratamento dos dados</b>	Análise de conteúdo com auxílio do <i>software</i> NVivo© 10 para organização do conteúdo.	

Fonte: Elaborado pelas autoras.

## 4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados apresentados a seguir estão distribuídos a partir de três categorias, estruturadas a partir da análise dos dados, sendo: a) expectativas em relação ao trabalho do consultor externo em gestão de pessoas; b) liderança e consultoria e c) quais os pontos de melhorias sobre o trabalho do consultor.

### 4.1 Expectativas em relação ao trabalho do consultor externo em gestão de pessoas

A relação entre consultor e cliente na área de gestão de pessoas perpassa por questões que são cruciais durante o andamento do processo de consultoria e tem significativa interferência nos resultados. Segundo Leite et al. (2009, p. 101), no que tange ao consultor externo às organizações na área de gestão de pessoas, este deve se comprometer e desenvolver, entre outras, três competências fundamentais, “saber ouvir (ativamente), saber perguntar (perguntas abertas, reflexivas, exploratórias, conectivas) e saber intervir (prescrição, confrontação, catálise)”. A partir dessas competências pode se configurar um cenário que possibilitará o **alinhamento de expectativas**, que vem a ser a parte inicial do processo de consultoria. Este ponto é reconhecido, tanto pelos consultores quanto pelos clientes entrevistados, como uma etapa fundamental para o trabalho de consultoria. O consultor entrevistado 18 (E18) exemplifica: *“Muitas vezes o cliente não sabe... ele pensa que precisa de uma coisa e precisa de outra, é bem comum isso”*.

A partir do alinhamento de expectativas, Block (2013) indica a necessidade de realização de um **diagnóstico**. Foguel (1985) destaca a importância do distanciamento crítico que o consultor possui por não ser membro da organização e por não estar comprometido com as relações existentes, possibilitando assim a construção de um diagnóstico que realmente dê conta de compreender o verdadeiro problema do cliente e que possibilite uma confrontação geralmente não identificada na própria organização. O consultor E13 destaca: *“O cliente não tem nem ideia do que está acontecendo, por isso o diagnóstico é tão importante de ser feito”*.

De acordo com Kurb (1980), a atividade de consultoria tem o comprometimento não só de investigar e diagnosticar problemas vinculados à empresa, como políticas e métodos, mas também proporcionar a orientação adequada para a condução da resolução dos problemas. Os autores Fincham et al. (2008) sugerem que existem três fases do trabalho de consultoria: diagnóstico, intermediária e consolidação final. A primeira fase tem por objetivo gerar a compreensão do problema do cliente. Em seguida, na fase intermediária, existe a oportunidade do consultor e do cliente ajustarem crenças e valores díspares, a chamada semântica do entendimento, que visa a alcançar posições de entendimentos comuns dentro de um processo de aprendizagem conjunta. A fase de consolidação final só ocorre se o consultor identificar soluções práticas que agradam aos clientes e que são referenciadas pelos colaboradores dos setores envolvidos.

Os resultados desta pesquisa evidenciaram que, ao mesmo tempo em que a etapa de diagnóstico pode ser uma dificuldade do processo de consultoria, também pode se tornar uma grande contribuição se instaurada e acompanhada de uma proposta de solução. O consultor E22 refere: *“[...] enxergar o que o cliente está precisando, a gente consegue ir lá e dizer assim, é isso que tu precisa ou é isso? A gente consegue chegar naquilo que, às vezes, nem ele sabe dizer o que é”*.

No que tange consultoria na área de gestão de pessoas, a expectativa de proposta de solução geralmente está relacionada ao **desenvolvimento de pessoas** e vai ao encontro do que foi descrito por Leite et al. (2009, p. 31): “em grande perspectiva, trata-se de uma intervenção planejada e cuidadosa não só na organização, como também em processos de mudança que afetam diretamente os indivíduos, os grupos humanos e a própria coletividade”. Para esses

autores é responsabilidade do consultor assumir um papel catalisador e incentivador de talentos, bem como oportunizar o desenvolvimento de interações mais autônomas, produtivas e criativas entre os colaboradores da empresa em questão. O cliente E11 relata: *“Sair da zona de conforto, a principal coisa que acontece quando se fala em gestão de pessoas, é que assim, às vezes tem que desmanchar uma casa e construir uma nova...”*.

Mesmo com o avanço da ciência e da tecnologia, são somente as pessoas capazes de mudar, criar, renovar, transformar e, no ponto mais alto de sua inspiração, unicamente, que terão a capacidade de alcançar o estado da arte, aquele que emociona, dá sentido e, muitas vezes, impulsiona para a continuidade, renovação e/ou criação de um serviço ou produto, de uma equipe, de uma organização, enfim, no sentido mais amplo, de uma sociedade. Nesse sentido, Tonet et al. (2012) refere que as empresas somente conseguirão se destacar e se manter inovadoras no atual mercado competitivo se puderem contar com pessoas aptas a atender as novas demandas, porém, para darem conta desse desafio, as pessoas devem estar “bem informadas, preparadas, motivadas e conscientes de que são responsáveis pelos resultados da organização para a qual trabalham” (p.103). Estas pessoas, possivelmente, serão as protagonistas da tão necessária **gestão da mudança**, que, uma vez bem conduzida, deixa de ser uma dificuldade e pode ser considerada uma das principais atribuições e responsabilidades da função de consultoria, uma vez que tudo que envolve a atuação de um consultor subentende a transformação de um comportamento, processo ou política, seja individual, grupal ou organizacional (LEITE et al., 2009). Este contexto está representado na fala de um consultor: *“[...] ser um agente de mudança dentro da empresa, ajudar a empresa sair de um patamar para outro através do desenvolvimento das pessoas, tu podes fazer isso através da demanda da empresa ou tu podes indicar caminhos para que isso aconteça...”* (E18).

Block (2013), ao se referir ao papel do consultor externo às organizações, aponta a importância de ser um facilitador que colabore para a construção de espaços sociais que oportunizem novas ideias, resolução de conflitos e geração de mudanças. Estas mudanças não estão acompanhadas de garantias de sucesso, mas possibilitam certa fuga do convencional o que pode resultar na descoberta de novos e produtivos *insights*. O cliente E8 aponta:

*“No início deu aquele turbilhão, superficialmente, parecia que ia acalmar quando de repente explodia tudo, pediam pra sair, outros foram desligados, o estresse foi muito grande até entrar em um momento de realização de projetos e conseguir ver as melhorias [...]”*.

Cabe ressaltar que os comportamentos de apoio à mudança são significativamente maiores quando os funcionários percebem que a empresa se preparou e realizou planejamento com antecedência. Isso reforça a ideia de que é importante que a empresa se dedique à organização prévia de suas ações para aumentar as possibilidades de sucesso diante de um contexto de mudança (NERY; NEIVA, 2015).

Este cenário de mudanças pode incorrer na necessidade de **lidar com conflitos**, o que costuma ser algo bastante presente na atuação de consultoria em gestão de pessoas. De acordo com Tonet et al. (2012), discordâncias internas no ambiente de trabalho tendem a ser conflitos gerados por diferenças de percepções, ideias, valores, sentimentos e interesses entre pessoas envolvidas em determinada situação. Os conflitos não necessariamente têm uma conotação negativa, pelo contrário, podem desencadear acontecimentos positivos. Porém, para que isto ocorra, é necessária uma condução madura e adequada que dê conta da complexidade envolvida.

Conforme referido por Braga, Mattos e Souza (2008), as soluções de conflitos ou definições de mudanças são o próprio conteúdo de trabalho do consultor. Afinal, a consultoria não se trata de uma prestação de serviços corriqueiros nem com padrão comum das ações comerciais na qual se identificam os resultados de maneira clara e objetiva do que foi contratado. Bichuetti (2011) acrescenta que cabe ao consultor buscar estabelecer um ambiente

adequado e fazer uso de ferramentas apropriadas para conduzir os momentos de crise, mantendo as equipes coesas sem promover insegurança e buscando o melhor gerenciamento possível dos conflitos.

Para Curle (2013), a relação consultor-aconselhado deve ir além da ordem técnica, sendo esta principalmente de ordem humana, ou seja, necessita de tempo para amadurecer e alcançar níveis de confiança e compreensão mútua. Desta maneira, entende-se que “a confiança emerge gradualmente nas expectativas de continuidade, que se formam como princípios firmes com os quais podemos conduzir nossa vida cotidiana” (LUHMANN, 1996, p. 41). Da mesma forma que o tempo para se **estabelecer uma relação de confiança** pode ser um ponto de dificuldade para o trabalho do consultor, uma vez estabelecida, pode se transformar em uma facilidade importante.

Nesse sentido, Fischer e Novelli (2008, p. 76) identificaram em seus estudos que existe uma demanda relacionada à gestão de fatores da confiança nas organizações, sendo que os pontos a serem avaliados com maior atenção são “o reconhecimento de habilidades, a coerência entre discurso e prática (comunicação franca e transparente) e o conhecimento mútuo de expectativas entre os membros das equipes”. Sendo assim, a confiança pode resultar em uma interação cooperativa, ou seja, quanto maior o nível de confiança, maior a possibilidade de existir cooperação. A confiança em questão deve ser recíproca, pois não basta confiar no outro; para que exista cooperação, também é preciso acreditar que se tem a confiança do outro (PUTNAM, 1996).

Os consultores entrevistados sinalizam a relação de confiança como premissa básica para poder realizar um trabalho que atenda as expectativas do cliente, pois, a partir da confiança, passa-se a ter acesso às informações importantes que devem ser levadas em consideração ao planejar as intervenções e também para estabelecer o vínculo necessário para poder tratar os diversos assuntos de maneira aberta e transparente. O consultor E14 ressalta: *“Quando tu trabalhas num cliente que tu já conquistou, tem a facilidade do acesso, acesso em todos os sentidos, principalmente à informação real, o que está acontecendo efetivamente, os caras te contam tudo e isso é uma grande facilidade, quando o cliente confia em ti”*.

Já o cliente, geralmente em cargo de direção ou gestão, muitas vezes se percebe sozinho, não podendo compartilhar algumas dúvidas, informações ou estratégias da organização com os funcionários da empresa. Então, ele busca alguém em quem ele possa confiar e que possa auxiliá-lo a construir novos *insights* e até mesmo construir entendimentos que o levem a tomadas de decisão. Nesse sentido, o E11 verbaliza: *“...o consultor precisa ser o teu guru, como dizem né, o cara em que tu confia, por isso tem que saber escolher”*.

Nota-se que a confiança na relação de consultoria forma-se especialmente a partir de atitudes de cooperação entre os envolvidos ao longo do tempo. É possível perceber que é a partir de atitudes de ajuda e cumplicidade que as pessoas percebem em quem podem confiar, pois é a partir da convivência que as mesmas adquirem informações umas das outras e podem decidir quem são aquelas com as quais irão compartilhar uma relação de confiança (SATO, 2003).

Schein (2008) traz uma profunda reflexão com relação ao papel do consultor e destaca que, em essência, o trabalho se trata da capacidade de oferecer ajuda ao cliente e de ter consciência de que cada interação tem consequências tanto para o cliente quanto para o consultor. Se o consultor puder assegurar que suas interações estão sincronizadas com o objetivo de criar uma relação de ajuda, existe a possibilidade de o cliente sentir confiança no que diz respeito a **ter com quem contar**. Segundo os entrevistados da pesquisa, para esta questão existem dois vieses, um está relacionado ao cliente ter a quem acionar quando surgem dúvidas e outro a ter com quem dividir e refletir sobre as situações que surgem no dia a dia: *“Quando eu estou com alguma dúvida, alguma situação em que eu me pego sozinha hoje no*

RH então eu sei que eu posso ligar para a consultora que eu sei que ela vai me dar todo o suporte”. (E5)

Entrelaçado a isso, a gestão do conhecimento vem se tornando um diferencial dos profissionais de consultoria, uma vez que uma das maneiras que o consultor contribui com a organização é a medida com que compartilha **conhecimento e experiência** (Wooldridge, 1997). Este ponto surgiu com expressiva representatividade na pesquisa, com o realce se referindo ao fato do consultor conhecer diferentes práticas adotadas por distintas empresas, por já ter presenciado situações de sucesso e insucesso destas e, a partir da sua experiência, poder sugerir alternativas que podem se adequar melhor à organização em questão. A isso, soma-se a disponibilidade de conhecimento atualizado, ou seja, a expectativa de domínio de novas práticas de repercussão positiva no mercado. O consultor, E12 aponta “...a experiência, a vivência, o relacionamento, tudo o que tu vive dentro das empresas é bagagem pra ti poder trabalhar”.

Contudo, esse conhecimento e essa experiência precisam estar associados à **imparcialidade**, que está relacionada ao fato de o consultor não ter relação de maior proximidade com os integrantes da empresa e assim intervir de maneira isenta, não tendenciosa ou influenciada por interesses de determinados membros da organização, como pode ser observado na colocação de um cliente: “[...] eu acho que o principal, como ele não tem o envolvimento, como é um terceiro que te presta um serviço, ele não tem aquele envolvimento emocional com as equipes, com os supervisores, com a diretoria...”(E9).

Na mesma linha, Mancina et al. (2009) refere que, muitas vezes, mesmo não conhecendo a fundo a organização onde irá intervir, o agente externo poderá garantir maior genuinidade, uma vez que é imparcial, no sentido de não fazer parte da estrutura organizacional.

A imparcialidade abre portas ao que Block (2013, p. 206) refere ser o grande desafio da consultoria “ajudar o cliente a ser aberto ao processo de descoberta”. Para o mesmo autor, o fato de o consultor externo ter um **olhar de fora** em relação às questões que envolvem a empresa, permite que ele “[...] leve a uma certa objetividade e a uma disposição para confrontar questões difíceis, o que as pessoas dentro do sistema podem ser incapazes ou não estar dispostas a enfrentar” (Block, 2013, p. 219). Somado a isso, os terceiros também podem contribuir para a identificação de oportunidades que os envolvidos mais próximos ao problema talvez não tenham percebido.

Esta é uma facilidade quando instiga o cliente a se abrir e a experimentar o diferente e o novo, a buscar novas alternativas, adotar novas práticas. O fato de o consultor não estar capturado pela cultura da empresa permite o que o cliente E12 chamou de “*pensamento arejado*” para inspirar novas ideias. A seguinte referência ajuda a ilustrar: “*Santo de casa não faz milagre, às vezes é necessário que venha alguém de fora pra ampliar a visão daquilo que pode ser feito para melhorar e trazer bons resultados*” (E1).

Quadro 2 – Síntese sobre expectativas em relação ao trabalho do consultor

<b>Expectativas em relação ao trabalho do consultor externo em gestão de pessoas</b>	<b>Principais achados</b>
Alinhamento de expectativas	Ajuste entre o que o cliente espera e o que o consultor irá entregar.
Diagnóstico e proposta de solução	Identificar a real necessidade da organização e propor alternativas para resolução.
Desenvolvimento de pessoas	O consultor é um facilitador na ampliação do conhecimento e das competências dos funcionários.
Gestão da mudança	Dar suporte para que ocorra a necessária transformação na organização.
Lidar com conflitos	Facilitar relações para que se estabeleça um clima mais amistoso

	diante de situações difíceis.
Estabelecer vínculo de confiança	Promover relação transparente com foco em ajudar o cliente.
Ter com quem contar	Ser apoio em momentos de dúvidas.
Conhecimento e experiência	Conhecer boas práticas e saber lidar com situações complexas.
Imparcialidade	Não ocupar lugar na hierarquia organizacional e estar menos absorvido pela cultura da empresa.
Olhar de fora	Inspirar o novo, ver o contexto de outra perspectiva.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

## 4.2 Consultoria e Liderança

Os resultados da pesquisa apontam para existência de relação entre o papel do consultor e a percepção de exercício de liderança por parte do mesmo nas organizações. A definição de que **consultor é líder** foi caracterizada em função de 16 dos 22 entrevistados entenderem que o consultor exerce papel de liderança nas empresas. Os entrevistados entendem a liderança do consultor como a capacidade de mobilizar outras pessoas a concretizarem uma tarefa, meta ou visão, independente deste consultor assumir uma liderança formal, sendo admirada a capacidade técnica e as atitudes deste líder (CHARAN, 2008; LEVAY, 2010). Neste sentido, a fala do E16 é ilustrativa: *“Eu entendo liderança hoje dentro das organizações como um movimento que inspira a mobilidade das pessoas, que leva as pessoas a se transformarem, a se desenvolverem e claro que isso tudo coaduna num processo de resultados positivos pra empresa [...]”*.

Assim, percebe-se que a liderança do consultor de gestão de pessoas nas organizações ocorre pela sua capacidade de influenciar pessoas, a despeito de um cargo hierárquico. Cabe ressaltar que esta influência tem como fonte o poder pessoal e de perícia, ou seja, pela credibilidade nos conhecimentos que possui e nas atitudes inspiradoras de confiança. Coerência, capacidade de comunicação, convicções em crenças compatíveis no discurso e nas ações são fatores que potencializam o poder de influência (CABRAL; SEMINOTTI, 2009).

A capacidade de liderar do consultor também depende do contexto no qual a liderança é exercida e das relações que se constituem entre todos os envolvidos que interagem na “organização e compartilham a sua cultura, o planejamento estratégico da empresa e demais fatores organizacionais e sociais que permeiam esse cenário. É nesse movimento de interações entre os atores que tecem a rede organizacional que a liderança produz e é produzida” (FAGUNDES, 2007, p. 20).

A partir da constatação de que o consultor se percebe e é percebido como um líder nas organizações, a definição de que liderança é influência traz consigo o entendimento sobre que forma de liderança é exercida pelos consultores, ou seja, **liderança por influência** que, de acordo com Cabral e Seminotti (2009), neste caso, é de natureza pessoal, sendo que o poder é conferido com base no carisma e o líder é percebido como um modelo a ser seguido e é admirado por seus traços e recursos pessoais. A referência a seguir ajuda a ilustrar: *“No acesso que ela tem com a diretoria, nos tipos de feedbacks que ela dá pra diretoria”*. (E9)

Existe concordância entre os estudiosos do tema liderança a respeito de que liderar é a capacidade de influenciar pessoas. Porém, em função da complexidade sistêmica, é possível ampliar esse entendimento para a compreensão de que “liderança é a capacidade de vivenciar e propiciar influências recíprocas entre pessoas; é a capacidade de influenciar pessoas lideradas e de se deixar influenciar por estas” (CABRAL; SEMINOTTI, 2009, p. 3).

Já a configuração de **liderança facilitadora do aprendizado** sinaliza que uma das formas percebidas como exercício de liderança do consultor é através do incentivo ao aprendizado, *“... acho que quando ela dava os treinamentos, ali tu via o pessoal seguindo as orientações depois ou repetindo”* (E8).

Fincham et al. (2008 apud FOSTENLOKKEN et al., 2003) apontam a importância da aprendizagem ser desenvolvida como resultado de uma interação conjunta entre cliente e consultor, sendo essa a forma considerada pelo autor como fundamental para o desenvolvimento de conhecimento. Essa posição inverte curiosamente pressupostos comuns sobre a transferência de conhecimentos em projetos de consultoria em que o consultor deixa de ser o especialista detentor das respostas e passa a ser um condutor da construção da aprendizagem e das soluções.

A **liderança que inspira a mudança** é observada pelos entrevistados quando vinculada à ideia de transformação tanto das pessoas quanto dos contextos: *“Por exemplo, na questão do estudo eu sou uma pessoa que estimula muito os clientes a estudar, a ler artigos, a voltar para os bancos de faculdade”* (E22), ou ainda *“[...] é a liderança pelo entendimento da situação e vamos dizer assim, além de resolver a situação, ele projeta uma situação futura, dentro daquele cenário”* (E11).

Segundo Levay (2010), o líder pode tanto preservar o status quo como ser um agente que promove a mudança organizacional. Foguel (1985) aponta que os consultores são profissionais responsáveis pelas intervenções que catalisam e facilitam esforços necessários ao processo de mudança nas empresas de maneira a contribuir para o aumento da eficácia, da capacidade de gerar resultados, de resolver problemas imediatos e especialmente, auxiliar para que exista o aprendizado e o desenvolvimento da habilidade de antecipar e resolver problemas futuros de forma autônoma, não dependente do consultor externo.

Quadro 3 – Quadro síntese sobre Consultoria e Liderança

Consultoria e Liderança	Principais achados
Consultor é líder	O consultor é percebido como uma liderança nas empresas.
Liderança por influência	Capacidade de influenciar pessoas através do conhecimento e das atitudes.
Liderança facilitadora do aprendizado	Incentivar o desenvolvimento do conhecimento e da aprendizagem contínua.
Liderança inspira a mudança	Facilitador da transformação de pessoas e contextos.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

#### 4.3 Possibilidades de melhoria sobre o trabalho do consultor

Entre as possibilidades de melhoria sobre o trabalho do consultor, os participantes da pesquisa apontaram o **acompanhamento do processo de aprendizagem**. Os clientes identificam como possibilidades de melhoria neste item dois pontos: o primeiro está relacionado a uma necessidade de o consultor acompanhar “mais de perto” o cliente para identificar se de fato está ocorrendo o aprendizado, estando presente não apenas nos momentos em que está ensinando, mas também acompanhando o momento em que o cliente irá colocar em prática o que aprendeu, podendo assim avaliar a aplicação da aprendizagem. O segundo ponto tem relação com o desejo do cliente de que não haja rompimento do vínculo com o consultor após a conclusão do trabalho. Existe uma intenção de que o consultor esteja presente, mesmo estando distante, ou seja, que se mantenha a continuidade do vínculo estabelecido.

Senge (1999) traz o conceito de organização que aprende, sendo aprendizagem vista neste contexto como uma possibilidade para o incremento de competências e para o alcance de desenvolvimento. Neste sentido, todas as pessoas que fazem parte do quadro da organização devem ser consideradas aprendizes, sem distinção quanto aos níveis hierárquicos. Os profissionais que atuam na área de gestão de pessoas podem contribuir para que o aprendizado ocorra de maneira mais pedagógica e sustentável, no sentido de longo prazo, quando assumem um papel colaborativo.

Cabe ressaltar que esses assuntos de natureza essencialmente subjetiva, nem sempre são possíveis de mensurar seu impacto na organização. Os participantes da pesquisa sugerem ao consultor **apresentar indicadores de resultado do próprio trabalho**, ou seja, criar indicadores ou registro de evidências que demonstrem o que está sendo realizado e qual o impacto que o trabalho está trazendo para o negócio, conforme pode ser observado na fala do cliente, E7: *“Esse ano a gente teve uma mudança de gerente e o gerente que assumiu é bem focado em resultados, a gente tá sendo instigada a cada vez mais pensar sobre esse olhar do concreto, não é perder a nossa subjetividade, mas pode realmente ter métricas para as coisas”*.

Já o **aprimoramento de método** é percebido pelos consultores como uma oportunidade de melhoria para o próprio trabalho na medida em que identificam a necessidade de fazer registros do que acontece nos encontros, do que foi combinado, das pendências, de onde se parou, enfim, de gerar alternativas, além da memória, que auxiliem no acompanhamento do processo. Outro ponto que foi destacado neste item está relacionado à necessidade de criar metodologias que dêem uma amplitude maior de alcance a outros consultores, ou seja, de modo que o conteúdo não fique “individualizado” ao conhecimento de um único consultor, podendo ser transformado em metodologia e vir a ser utilizado por outros colegas, no caso citado, da mesma empresa de consultoria. Isto pode ser notado no trecho exposto pelo consultor E15: *“[...]a nossa sobrecarga não permite que eu esteja 100% em todos os casos, a gente precisa aprimorar método e registro, porque hoje, ainda tem muita coisa que toco de ouvido, ai na hora de registrar não registro exatamente, ai passa 15 dias, eu preciso lembrar [...]”*.

Outra possibilidade de melhoria sinalizada pelo cliente aponta para a necessidade de o consultor externo buscar um maior **aprofundamento sobre a cultura da empresa** que está atendendo, explorando o que acontece no dia a dia e que nem sempre é plausível de ser dito, mas é possível de ser percebido a partir de uma proximidade maior.

Cabe ressaltar que o consultor nunca sabe o suficiente sobre a cultura e as situações particulares da organização. Desta forma, cabe sempre lembrar que “alguém só pode ajudar um sistema humano a se ajudar” (SCHEIN, 2008, p. 21); ao mesmo tempo, as práticas de gestão de pessoas geralmente criam e definem a cultura organizacional. Processo de seleção de pessoas, desenvolvimento e crescimento de carreira, avaliação de desempenho, políticas organizacionais, planejamento sucessório, entre outros, obviamente geram influência na organização (ULRICH; ARÁOZ, 2015). Em função deste impacto, o seguinte trecho destacado pelo cliente, E11, alerta: *“[...] conhecer melhor, entender melhor onde tá botando o pé, entendeu? Contribuiria muito mais”*.

Ao encontro disso, surge outra possibilidade de melhoria, a de oferecer **serviços customizados** que tem relação com a necessidade, por parte dos clientes, de receber um serviço de consultoria personalizado e que atenda as reais carências da empresa. Isto pode ser percebido na seguinte fala do cliente E7: *“[...] a gente sempre espera um consultor que consiga customizar, tem muita coisa pronta que eles chegam e aplicam tudo igual e isso não serve, às vezes até pode ter um objetivo igual, mas a forma que funciona em uma empresa não necessariamente vai funcionar na outra”*.

Essa dificuldade enfrentada pelo consultor, segundo Schein (2008), está relacionada a como se dá o entendimento em relação ao seu verdadeiro papel e a como conduzir para que sua atuação realmente atenda a necessidade do cliente. É necessário um enorme cuidado, pois empresas de consultoria são negócios que precisam sobreviver financeiramente e podem incorrer no erro de oferecer aos clientes produtos e serviços que tragam maior retorno financeiro somente em benefício próprio. Desta forma, se a consultoria se transformar em um negócio focado em venda de produtos especializados ou de programas formais a serem implementados sem levar em consideração o contexto em que serão inseridos e a real

necessidade destes, estará deixando de lado o seu **propósito**, que é estabelecer uma verdadeira relação de ajuda através de um relacionamento que permita aos clientes assumir os seus problemas e tomar decisões conscientes sobre qualquer assunto, inclusive contratar ou não os serviços de uma determinada consultoria.

Por fim, os entrevistados apontaram a importância de atentar ao **profissionalismo** que, tal como emergido nas entrevistas, está relacionado ao que se chama de comportamento ético, ou simplesmente ética, e que vem a ser a integridade pessoal, o respeito pelos outros e pelo bem comum e a responsabilidade por tudo que se está propondo ou com o que se está interagindo (HUMBERG, 2011).

Sob o ponto de vista do consultor, o profissionalismo está relacionado à capacidade de reconhecer os próprios limites, de assumir que não estará preparado para atender a todos os tipos de demandas que surgirem. Trata-se de um exercício de humildade, renúncia e responsabilidade, de se dar conta desta limitação, o que pode ser observado na citação: “[...] mas aí que tá, a gente precisa ter essa consciência, porque a gente é procurado por coisas que a gente não tem competência de dar conta, ou a gente não tem competência técnica, não tem a experiência ou, às vezes, até uma competência emocional” (E22).

Sob a ótica do cliente, o profissionalismo está vinculado à expectativa de o consultor ter a perspicácia de dizer o que precisa ser dito, de se expor, de correr riscos, mas não abrir mão de expor para o cliente o que de fato precisa ser contextualizado, independentemente do nível de complexidade existente em torno da situação. O trecho a seguir é ilustrativo: “Muitos consultores falam o que o cliente quer ouvir e não o que o cliente precisa ouvir, garantindo o seu recurso financeiro mensal e é o que interessa, eu não acho isso correto” (E5).

Quadro 4 – Síntese das possibilidades de melhorias sobre o trabalho do consultor

Possibilidades de melhorias sobre o trabalho do consultor	Principais achados
Acompanhamento do processo de aprendizagem	O consultor deve estar próximo do cliente durante o processo de consolidação do aprendizado e manter vínculos de longo prazo.
Apresentar evidências e indicadores de resultados do próprio trabalho	Tornar mais tangível os resultados subjetivos.
Aprimoramento de método	Criar registros do que foi trabalhado com cada cliente para facilitar a continuidade nos encontros seguintes.
Conhecer a cultura da empresa com maior profundidade	Buscar entender melhor o que se passa “nos bastidores” da organização.
Serviços customizados	Atender de maneira personalizada a demanda do cliente.
Profissionalismo	Dizer o que precisa ser dito, com eficácia e sem “medo” de se expor.

Fonte: Elaborado pelas autoras

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Buscando responder ao objetivo geral da pesquisa, analisar a partir da percepção dos consultores e dos clientes qual o papel do consultor externo na área de gestão de pessoas em empresas de diferentes segmentos no Rio Grande do Sul, três pontos principais foram identificados: expectativas em relação ao trabalho do consultor, a percepção de liderança do mesmo e as possibilidades de melhorias para a atuação desse profissional.

No estudo detalhado das categorias de análise, pudemos sintetizar que é esperada do trabalho do consultor externo a aplicação do seu conhecimento e a experiência na área de gestão de pessoas, a sua capacidade de fomentar a gestão da mudança, bem como seu conhecimento sobre a dinâmica organizacional como um todo, este último emergido do

adequado diagnóstico e do alinhamento de expectativas entre o que o cliente busca e o que o consultor irá entregar à organização, ou seja, sua capacidade de oferecer propostas de soluções para as questões identificadas a partir do início do processo de consultoria. Essas propostas, em essência, tendem a dar especial atenção ao desenvolvimento de pessoas, a partir de uma imparcialidade necessária para oportunizar a existência de um “olhar de fora”, no sentido de não estar envolvido pela cultura organizacional, podendo assim abrir espaço para o novo.

Informação importante emergida das entrevistas foi o fato de que o consultor tende a exercer papel de liderança por influência nas organizações em diferentes contextos, podendo tanto facilitar o aprendizado quanto inspirar mudança na medida em que gera impacto no ambiente organizacional. Sobre as oportunidades de melhorias sobre o trabalho do consultor, observou-se que elas estão relacionadas à realização de um maior acompanhamento do processo de aprendizagem do cliente, à customização do serviço de consultoria de acordo com as necessidades peculiares de cada empresa e ao profissionalismo no que tange ser transparente e honesto com o cliente ao abordar assuntos delicados.

Dentre as limitações do estudo, pode-se apontar que, na análise dos resultados, não foi realizada a comparação entre as respostas do consultor e do seu respectivo cliente, o que pode ser um procedimento adotado em estudos futuros. Para pesquisas futuras, sugere-se ainda a realização de estudo quantitativo que possa englobar a percepção de todos os colaboradores das empresas participantes sobre o papel e o impacto do trabalho do consultor em suas áreas e na sua empresa.

As contribuições da pesquisa podem ser divididas em: a) contribuições para a academia, pois, ao mesmo tempo em que o tema sobre consultoria já tenha sido explorado em muitos estudos, carecem pesquisas sobre a descrição do papel do consultor externo focado na área de gestão de pessoas e especialmente vinculadas à temática da liderança, ainda pouco exploradas; b) contribuições para os profissionais da área de consultoria externa em gestão de pessoas, de maneira que tenham mais informação sobre o que é esperado do seu trabalho, sobre a responsabilidade que acompanha a percepção de liderança, intrínseca ao seu papel, bem como as possibilidades de melhorias em relação a sua atuação e c) contribuições para as empresas que contratam as consultorias, oportunizando que tenham maior clareza sobre o papel do consultor externo e quais as possíveis contribuições desse trabalho para as organizações.

## REFERÊNCIAS

ABIB, G. HOPPEN, N. **O papel do consultor no processo de alinhamento estratégico.** Revista de Administração Contemporânea. Curitiba, setembro/outubro, vol. 19, p. 584 – 605, 2015.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1977.

BICHUETTI, J. L. **Gestão de pessoas não é com o RH.** Harvard Business Review, fevereiro, 2011 – p. 21 - 33.

BLOCK, Peter. **Consultoria Infalível: Um guia prático, inspirador e estratégico.** São Paulo: M. Books do Brasil Editora, 2013.

BRAGA, L.; MATTOS, P. L.; SOUZA, B. C. Formação de Redes de Consultoria Organizacional: o lugar especial dos fatores relacionais. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 6, n. 4, art. 2, p. 1-17, 2008.

CABRAL, P. M. F.; SEMINOTTI, N. **Competências de Liderança e Competências Gerenciais**: um Olhar Dialógico. São Paulo, ANPAD, 2009.

CHARAN, Ran. **O líder criador de líderes**. 5 ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2008.

CHARAN, R. DROTTER, S. NOEL, J. **Pipeline de liderança**: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo. São Paulo: Elsevier, 2012.

CURLE, Adam. **Planejamento educacional**: função do consultor. Cadernos de Pesquisa, n. 10, p. 56-66, 2013.

DONADONE, J. C. "**Os hunos já chegaram!**": dinâmica organizacional, difusão de conceitos gerenciais e atuação das consultorias. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

DERUE D. S.; ASHFORD, S. J. **Who will lead and who will follow?** a social process of leadership identity construction in organizations. *Academy of Management Review* v.35, n.4, p. 627 - 647, 2010.

FAGUNDES, Patrícia M. **Desenvolvimento de competências coletivas de liderança e gestão**: uma compreensão sistêmico-complexa sobre o processo e organização grupal. 2007. 146 f. Dissertação (Doutorado em Psicologia) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2007.

FISCHER, Rosa Maria; NOVELLI, José Gaspar Nayme. **Confiança como Fator de Redução da Vulnerabilidade Humana no Ambiente de Trabalho**. *RAE*, VOL. 48, Nº2, abr./jun. 2008.

FINCHAM, R. CLARK, T. HANDLEY, K. STURDY, A. **Configuring expert knowledge**: the consultant as sector specialist. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 29 (8), p.1145 – 1160, 2008.

FOGUEL, Sérgio. **Desenvolvimento e deterioração organizacional**. São Paulo: Atlas, 1985.

GRIMA, F. TREPÓ, G. **Internal consultants**: Why do clients use them and for what benefits? *European management journal*, vol. 29 p.144 -154, 2011.

HODGKINSON, G. P. WHITTINGTON, R. JOHNSON, G. SCHWARZ, M. **The Role of Strategy Workshops in Strategy Development Processes**: Formality, Communication, Coordination and Inclusion. Elsevier, vol. 39, p. 479 – 496, 2006.

HUMBERG, Mario Ernesto. **Ética organizacional e relações públicas**. *Revista Organicom*, v. 5, n. 8, 2011.

IBCO, **Instituto Brasileiro dos Consultores de Organização**. São Paulo, [s.d]. Disponível em: <[http://www.ibco.org.br/conteudo.asp?cod\\_conteudo=11](http://www.ibco.org.br/conteudo.asp?cod_conteudo=11)>. Acesso em: 10 abr. 2016.

KURB. M. Consultoria – um guia para profissão. **Genebra**: Repartição internacional do trabalho. Rio de Janeiro: Interamericana, 1980.

LUHMANN, N. **Confiança**. Barcelona: Anthropos; México: Universidad Iberoamericana; Santiago do Chile: Instituto de Sociologia. Pontificia Universidad Católica de Chile, 1996.

LEITE, L. A. M. C. CARVALHO, I. V, OLIVEIRA, J. L. C. R. ROHM, R. H. **Consultoria em gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

LEVAY, C. **Charismatic leadership in resistance to change**. The Leadership Quarterly 21(1):127-143, february, 2010.

MANCIA, Lúdia Tassini; ALBERTON, Diego Marocco; BORBA, Paula Martyl. **O papel do consultor interno de recursos humanos**. Anpad, São Paulo, 2009.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research in practice: examples for discussion and analysis**. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

MOCSÁNYI, Dino. SITA, Maurício. **Consultoria Empresarial: Métodos e casos dos campeões**. São Paulo: Editora Ser Mais, 2013.

NERY, V. F., NEIVA, E. R. **Variáveis de Contexto e Respostas à Mudança Organizacional: Testando o Papel Mediador das Atitudes**. Psicologia: Teoria e Pesquisa. Vol. 31 n. 2, pp. 259-268, abr - jun 2015.

OLIVEIRA, D. P. R. **Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2001.

SATO, C. T. **Gestão baseada em relações de confiança**. RAE-eletrônica, Volume 2, Número 1, jan-jun/2003.

SCHEIN, Edgar H. **Princípios da consultoria de processos: para construir relações que transformam**. São Paulo: Editora Peirópolis, 2008.

SENGE, Peter M. **A Quinta disciplina: Arte, Teoria e Prática da Organização de aprendizagem**. São Paulo. Best Seller, 1999.

SILVA, C. R., GOBBI, B. C, SIMÃO, A. A. **O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método**. Organizações Rurais & Agroindustriais, v. 7, n. 1, p. 70-81, 2005.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Editora FGV, 2015.

TONET, H. C., BITTENCOURT, R. R., COSTA, M.E. B., FERRAZ, V. N. **Liderança e gestão de pessoas em ambientes competitivos**. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2012.

ULRICH, D. ARÁOZ, C. F. **Liderança e pessoas**. São Paulo: HSM Editora, 2015.

WOOD, Thomaz Jr. DE PAULA, Ana Paula P. **Empresas de consultoria no Brasil: um estudo múltiplo de casos**. EAESP/FGV/NPP: Relatório de Pesquisa, 2004.