

A consultoria em gestão de pessoas na cidade de Aracaju/SE: uma análise de mercado

R. M. de Jesus¹; E. Carpejani²

¹ *Administrador, Psicólogo e Pós-graduado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Faculdade de Sergipe., 49.020-530, Aracaju-SERGIPE, Brasil*

² *Administrador e Mestre em Meio Ambiente e Desenvolvimento, Faculdade de Sergipe., 49.020-530, Aracaju-SERGIPE, Brasil*

rmdj86@hotmail.com

(Recebido em 12 de setembro de 2012; aceito em 26 de julho de 2013)

Consultoria empresarial é um processo de um agente de mudanças que assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais nas tomadas de decisões. Enfocando a consultoria na área de Gestão de Pessoas, tal modalidade é um novo recurso que contribui para a melhoria da qualidade de vida e de trabalho de uma organização, tendo como palavra-chave deste processo a mudança e o consultor como um facilitador deste processo. Sabendo-se disso, este trabalho objetivou analisar o mercado de consultoria em Gestão de Pessoas da cidade de Aracaju/SE, averiguando o nível de remuneração recebida pela empresa de Consultoria por seus serviços, bem como a formação dos profissionais que trabalham na área e o público alvo destas empresas. A pesquisa possui um viés quantitativo-qualitativo e conta com a participação de 12 consultores da área, alcançando resultados esclarecedores sobre a mesma no tocante a forma de divulgação dos serviços, vantagens, dificuldades e subáreas de maior demanda.

Palavras-chave: Administração; Gestão de Pessoas; Consultoria.

The consulting in management people in the city of Aracaju/SE: a market analysis.

Consulting is a process of a change agent who takes the responsibility of assisting executives and professionals in decision making. Focusing on consulting in the area of People Management, this mode is a new feature that contributes to improving the quality of life and work of an organization, with the keyword of this process change and the consultant as a facilitator in this process. Knowing this, this study aimed to analyze the market for consulting in Personnel Management from the city of Aracaju/SE, checking the level of pay received by the company for his consulting services, as well the training for professionals that working in the area and the public target of these companies. The research has a quantitative-qualitative bias and with the participation of 12 consultants in the area, reaching about the same results enlightening regarding the form of disclosure of services, benefits, barriers and sub-areas of highest demand.

Keywords: Management; People Management; Consulting.

1. INTRODUÇÃO

A prática de consultoria organizacional, enquanto atividade que auxilia um gestor na tomada de decisões, tem se tornado cada vez mais utilizada por empresas que buscam um olhar externo do seu produto/serviço, sendo a contratação deste especialista uma vantagem competitiva para a organização pois as empresas, visando estarem inseridas no mercado, precisam necessariamente acompanhar o ritmo que é imposto pelos países de primeiro mundo, aumentando expressivamente suas exigências no tocante a qualidade, produtividade e inovação de produtos e serviços, tendência global da economia [1].

Sabe-se, portanto, que o consultor é o profissional que auxiliará a organização na busca pela qualidade total, sendo seu trabalho possuidor de uma relevância muito grande, pois envolve toda a empresa, do alto escalão à linha de frente, na incumbência de sensibilizar todos na busca de uma maior eficácia e eficiência dos procedimentos.

Consultoria empresarial é um processo interativo (conjunto estruturado de atividades sequenciais) 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 (pois quem tem esse controle é o executivo da empresa-cliente) [2], ou ainda, entende-se consultoria como a venda de benefícios dos conhecimentos de um indivíduo ou firma para auxiliar seu cliente a identificar necessidades, recomendar soluções e acompanhar a implementação dessas recomendações [3].

Maiores chances de aprendizado, um crescimento profissional veloz e um ambiente de trabalho estimulante e desafiador estão entre os motivos atrativos para que profissionais ingressem no mercado de consultoria [4].

Enfocando a consultoria na área de Gestão de Pessoas, tal modalidade “não é apenas uma técnica, uma atividade, um cargo ou função, mas um novo recurso que contribui para a melhoria da qualidade de vida e de trabalho da equipe de empregados de uma organização” [5].

Haja vista tais conceitos, existe uma hierarquia de objetivos de uma consultoria, sendo os cinco primeiros objetivos tradicionais (1. Prover informação; 2. Dar a solução de um problema; 3. Fornecer diagnóstico capaz de redefinir problemática; 4. Recomendar ou prescrever; 5. Acompanhar a implementação) e três objetivos adicionais (6. Criar acordo, suporte, consenso e compromisso; 7. Facilitar a aprendizagem; 8. Melhorar a eficácia) [3].

Apesar da literatura ressaltar bastante o consultor como um agente externo à empresa [2 e 4], vale ressaltar que existe também o consultor interno [2]. Consultor externo é o profissional autônomo ou de uma empresa de consultoria, enquanto que consultor interno é um funcionário da empresa-cliente que realiza serviços para diversas áreas da organização [2], sendo mais apropriado para problemas de relações internas e políticos [6].

Cada tipo de consultor possui suas vantagens e desvantagens. Como vantagens do consultor interno, têm-se: alto grau de conhecimento dos fatores informais existentes na empresa; maior acesso a pessoas e grupos da organização; presença constante nos projetos e trabalhos em andamento. Também apresenta algumas desvantagens: risco de haver uma menor aceitação nos escalões hierárquicos superiores; experiência limitada, muitas vezes em função do tempo de trabalho na empresa; menor liberdade de ação [7].

Quanto a consultoria externa, as vantagens são as seguintes: maior experiência e conhecimento diversificado; maior acesso a diferentes pessoas e níveis hierárquicos da empresa; maior imparcialidade e possibilidade de crítica. Por outro lado, algumas desvantagens são: menor acesso e liberdade em relação aos colaboradores; presença pré-programada; não tem visão do conjunto [7]. Para melhor usufruir das vantagens de um serviço de consultoria, uma empresa pode ter um consultor interno trabalhando simultaneamente com um consultor externo [2].

Independentemente do tipo de consultor (externo ou interno), assim como psicólogos e orientadores em geral, os consultores precisam desenvolver um laço de confiança que seja capaz de gerar mudanças nos clientes [3].

Tem-se aqui uma palavra-chave no processo de consultoria: mudança. As necessidades de mudança nas organizações ampliam consideravelmente a importância de um trabalho de consultoria, pois o consultor deve ser, prioritariamente, um facilitador dos processos de mudança, necessários para o melhor desempenho da empresa. Sendo assim, a mudança é uma das principais atribuições e responsabilidades do consultor, pois tudo o que abarca a atuação dele envolve a transformação, seja processual, política ou comportamental [5].

O diferencial de um consultor se encontra na maneira como ele consegue solucionar determinado problema da empresa-cliente, com respostas rápidas, estruturadas e inovadoras para o problema [2]. Além disso, para conseguir resolver as demandas da empresa, é recomendável que o consultor seja adaptável a cultura da empresa-cliente [3].

Cabe aqui listar algumas qualidades básicas do perfil do consultor: poder de análise; habilidade de orientar, levantar dados e de negociação; criatividade; conhecimento; capacidade de ouvir; espírito de equipe; comunicabilidade [3]. Ou seja, o estilo de atuação representa uma grande vantagem competitiva do consultor, que é resultante de características comportamentais, de habilidades e de conhecimento, bem como de sua ética [2].

Além disso, o consultor também tem algumas características, dentre elas: observador atento e discreto; empático; bom pensador analítico; criativo; bom administrador do tempo e otimista [5]. Em uma pesquisa feita com consultores de Recursos Humanos, afirmam que a inteligência emocional é outra característica bastante encontrada nos profissionais [8]. O consultor deve

assegurar o sigilo do processo, expor à empresa suas possíveis dificuldades e limitações, considerar os aspectos referentes à cultura e às políticas dessa organização e transferir-lhe os conhecimentos necessários para a implementação de mudanças [9].

Ainda dentro do perfil do consultor, tanto o jovem recém-formado como o executivo aposentado podem ter um bom perfil para consultoria, desde que em ambos existam o estilo empreendedor e o conhecimento [2]. Contudo, pesquisas comprovam que a maior quantidade de profissionais se encontra em uma média de idade acima dos 45 anos (44,8%). Consultores até 30 anos ainda são muito poucos (apenas 3,7%) [10].

O seguinte quadro nos apresenta os papéis e funções do consultor [3]:

Papéis	Funções
1. Refletor	1. Levantar questões e dar <i>feedback</i>
2. Especialista em processo	2. Observar processos e aperfeiçoá-los
3. Descobridor de fatos	3. Coletar dados e estimular pensamentos
4. Identificador de alternativas	4. Encontrar soluções e recursos alternativos e auxiliar na avaliação de consequências
5. Colaborador na resolução de problemas	5. Analisar alternativas e participar de decisões
6. Treinador/educador	6. Treinar, educar o cliente e projetar experiências de aprendizagem
7. Especialista técnico	7. Prover informações e questões para política ou prática de decisões em áreas de conhecimento substantivo.
8. Advogado do cliente	8. Propor diretrizes, influenciar, persuadir, dirigir processos de solução de problemas

Quadro 1: Papéis e Funções do Consultor.

Relacionado com o que foi citado acima, existem alguns pecados do consultor, como: recorrer a soluções pré-fabricadas; usar um consultor de alto nível para venda do projeto e utilizar consultores inexperientes na execução; comprometer-se a realizar projetos em demasia; criticar pessoas dentro do ambiente de trabalho e usar o nome do cliente sem permissão [3].

Um fator muito importante é o consultor saber enxergar as lacunas do modelo administrativo da empresa e ocupar esses espaços com adequadas metodologias e técnicas, devendo também saber enxergar oportunidades onde os outros vêem problemas [2], levando em consideração que um dos pontos críticos para a obtenção de bons resultados na consultoria é seu conhecimento tecnocientífico [3].

Neste ponto, se faz importante citar algumas técnicas utilizadas no levantamento de dados para a ação do consultor: entrevistas (para obter maiores esclarecimentos); questionários (para amostragens mais amplas e quantitativas); anotações; reuniões (para sensibilização dos participantes, obtenção de sugestões e tomada de decisões); trabalhos de grupo (para resolução de problemas) e observação [3]. Também são utilizadas pesquisas de opinião e de clima para se verificar as expectativas dos membros da empresa [5].

As responsabilidades do consultor e da empresa-cliente são basicamente duas: o desenvolvimento de um projeto de consultoria, onde o consultor é responsável direto pela sua produção, baseando-se em metodologias e técnicas, e a implementação de um projeto de consultoria, onde o executivo da empresa-cliente é o responsável pelos resultados apresentados, pois é ele quem tem a autonomia para pô-lo em prática, tendo o consultor a responsabilidade pela idealização, estruturação e desenvolvimento do mesmo [2], não sendo incumbência do consultor a autoridade direta para tomada de decisões acerca de mudanças e implementações. Seu serviço preza pela qualidade, conhecimento profissional e habilidades relevantes para a solução de determinado problema organizacional [11].

No tocante ao projeto de consultoria, ele é dividido em três fases: levantamento (onde se conhecerá todas as áreas envolvidas e atividades desenvolvidas); diagnóstico e desenvolvimento (fase em que se formulará um diagnóstico e as estratégias de desenvolvimento do projeto); e implantação e implementação (por em prática o projeto) [5]. Em outra perspectiva, esta divisão é mais sucinta e divide o projeto em apenas duas fases: caracterização (onde se encontra a identificação do problema-alvo, a definição dos objetivos e parâmetros e a combinação dos

recursos necessários) e a execução (onde se supervisiona a equipe de trabalho, acompanha as atividades e faz-se a avaliação final dos trabalhos executados) [2].

Com relação ao processo de consultoria, existem cinco fases: demonstração de *gap* (partir da situação atual para depois ver como mudá-la); identificação de causas (pesquisando-as em várias categorias, como recursos físicos, humanos, processos, dentre outros); seleção de intervenções (quais as adequadas para resolver o caso); gestão da mudança (a ação propriamente dita) e avaliação (através de relatórios periódicos e feedbacks) [5].

Em outra visão mais expansiva, a intervenção do consultor em sete etapas: identificação da situação; entrada (quando se elabora o contrato de trabalho); auditoria de posição (momento em que se realizam entrevistas e levantamentos); planejamento (quando se define as estratégias para desenvolver e operacionalizar o serviço); ação (onde operacionaliza-se o plano de trabalho); acompanhamento e avaliação (controle dos resultados) e conclusão (desligamento do processo) [2].

Relacionado a ética do profissional, existem alguns preceitos, dentre eles: aceitar apenas trabalhos que tenha competência e meios de realizar; estabelecer junto ao cliente expectativas realistas quanto a benefícios, prazos e resultados dos serviços; manter as informações sigilosamente; não impor suas próprias convicções ao cliente. Ou seja, para se ganhar a confiança e respeito, o consultor deve: aprender os problemas e conhecer a realidade do negócio do cliente; utilizar ferramentas validadas; evitar chegar com uma solução pronta e ser proativo em sugestões [5].

O plano de carreira do consultor para se atuar como consultor pode estar baseado em um tripé: sustentação conceitual, experiência com foco de atuação e publicações com apresentações (artigos, livros, palestras, etc.) [2]. Em consonância, há algumas atividades vitais para o consultor são: participação regular em cursos e seminários; uso de sistemas de informação científico e tecnológico; participação ativa em sociedades profissionais; presença em congressos, dentre outros [3].

Os serviços de consultoria devem ter algumas características, como: importância (ser valorizado pelo segmento escolhido); diferencial (ser reconhecido dentre os outros serviços ofertados no segmento de mercado); comunicabilidade (ser expresso de modo simples e efetivo); originalidade (que não pode ser facilmente copiado por outros consultores); acessibilidade (estar dentro das expectativas de preços) e lucratividade (a empresa-cliente terá valor agregado e lucros adicionais em adotar serviços oferecidos pelo consultor) [2].

Analisando especificamente a área de gestão humana, a consultoria pode colaborar na definição de seu perfil estratégico direcionado à inovação, servindo também de apoio para rever, orientar e implementar cada processo da área de acordo com a estratégia adotada [12].

Além disso, para que o trabalho de consultoria tenha qualidade, este deve ser interligado com os outros sistemas e atividades da empresa, sendo primordial para o consultor uma abordagem generalista, mesmo que este seja um especialista, ou seja, um modelo de consultoria deve garantir a inclusão de todos os fatores e pessoas que são essenciais ao seu sucesso, além também de contemplar objetivos e prazos alcançáveis, até porque as causas não se encontram apenas em uma área, englobando vários aspectos, como o conhecimento, motivação, estrutura, etc [2].

Com relação aos motivos que levam uma empresa a contratar um consultor, alguns deles são: necessidades de qualificação, de um ponto de vista imparcial, de aprendizagem e desenvolvimento. Ainda sobre este aspecto, o referido autor afirma que pesquisas constataram que atualmente as empresas não utilizam mais a consultoria apenas para resolver problemas. Suas ações são basicamente: corretiva, preventiva, progressiva (aperfeiçoamento) ou criativa [3].

Algumas razões que justificam a contratação de um serviço de consultoria são: profissionais capacitados com competências que não estão disponíveis na empresa; experiência variada advinda de outros serviços prestados; são profissionais com tempo disponível para estudar o problema em foco e possuem a habilidade para gerar ações dentro da empresa a partir de suas recomendações; complementam as habilidades dos gestores clientes; apresentam idéias novas, abordagens modernas e habilidades técnicas pouco encontradas [4 e 13].

As principais causas de contratação de uma consultoria podem estar relacionadas: ao auxílio profissional especializado por um determinado período de tempo; à sustentação e parceria para a

adoção de medidas drásticas necessárias para a sobrevivência da empresa-cliente; à preparação para a busca de novas oportunidades de negócios; à estruturação das informações essenciais para a otimização do processo decisório dos executivos da empresa [2].

Algumas causas atuais do aumento da demanda de consultoria empresarial: a busca de novos conhecimentos e de inovações para enfrentar a globalização da economia; a consolidação de vantagens competitivas da empresa; a necessidade de questionamento das realidades da empresa-cliente visando um processo de melhoria contínua sustentada [2].

Contudo, vale ressaltar que a identificação da necessidade de consultoria parte da empresa-cliente e não da empresa de consultoria [2]. Porém, se for o caso, o consultor pode auxiliar a empresa-cliente e identificar alguns problemas que podem ser de ordem administrativa, econômica, financeira, técnica, mercadológica e comportamental [14].

Algumas falhas que podem ocorrer na contratação de uma consultoria são: não identificar necessidades e requisitos; apresentar inconstância nas decisões e nos objetivos; não enfrentar objetiva e abertamente críticas e preocupações; não reconhecer a responsabilidade da influência da consultoria [3].

O consultor não está na empresa para tomar informações, poder ou tornar público os problemas da organização. Está como recurso de inteligência, restando ao gestor saber como utilizá-lo, estando disposto a interagir aberta e produtivamente [5].

Por fim, faz-se interessante comentar o que não é consultoria. Consultoria certamente não é uma solução milagrosa para os problemas que até então ninguém conseguiu resolver. Ela não se encaixa no ambiente onde existe passividade gerencial ou funcional [6]. Pode-se apontar, portanto, que o consultor não pode ser confundido com uma terceirização de serviços, mas ser comparado a uma função educativa de gestão e estratégica [5].

Outro aspecto que merece ser destacado é a amplitude da atividade do consultor, podendo ele realizar seu trabalho nas mais diversas áreas da empresa, como a área financeira, operacional, de marketing, dentre outras. Contudo, o foco deste trabalho é especificamente a área da Gestão de Pessoas, possuindo assim como objetivo geral analisar o mercado de consultoria em Gestão de Pessoas da cidade de Aracaju/SE.

O presente trabalho foi idealizado a partir do interesse em elaborar uma pesquisa que, de acordo com a revisão bibliográfica realizada, ainda não apresenta dados relacionados ao estado de Sergipe. Além disso, percebe-se que a atividade de consultoria está com uma forte tendência ao crescimento sem, contudo, existir uma pesquisa que mostre quais os aspectos que envolvem tal prática, como remuneração, serviços prestados ou ramo empresarial de maior demanda. Portanto, este artigo possui a seguinte problemática: quais as características do mercado de consultoria de Gestão de Pessoas na cidade de Aracaju/SE?

Conhecendo a situação problema da presente pesquisa, vale ressaltar que seu objetivo geral consistia em analisar o mercado de consultoria em Gestão de Pessoas da cidade de Aracaju/SE, tendo como objetivos específicos: averiguar quais as áreas da Gestão de Pessoas que geram maior demanda para as empresas de Consultoria; verificar o nível de remuneração recebida pela empresa de Consultoria por seus serviços; conferir a formação dos profissionais que trabalham com Consultoria; conhecer o público alvo destas empresas e apontar quais as vantagens e dificuldades existentes nesta área de atuação.

2. MATERIAIS E MÉTODOS

Para a realização deste trabalho, que se caracteriza como uma pesquisa-diagnóstico, pois visa explorar o ambiente [15], foram entrevistados 12 consultores da área de Gestão de Pessoas (entre profissionais cadastrados e liberais) alocados na cidade de Aracaju, capital do estado de Sergipe. À princípio, os profissionais foram contatados via telefone ou endereço eletrônico, sendo solicitada sua participação na pesquisa. Após isso, perguntava-se ao participante se ele poderia indicar algum outro profissional da área para contribuir com a pesquisa. Com essas indicações foi que se chegou ao quantitativo final da amostra.

No tocante ao número total de consultores registrados na área de Gestão de Pessoas, a Junta Comercial do Estado de Sergipe (JUCESE) não tem este dado, porém ela revela existir 94

empresas de consultoria cadastradas em atividades de atividades relacionadas à Gestão Empresarial (estando as consultorias de Gestão de Pessoas inclusas neste quantitativo).

Para a coleta dos dados, utilizou-se a abordagem quantitativa-qualitativa, que teve como instrumento de pesquisa um questionário composto de duas partes: a primeira, busca caracterizar o perfil do participante (nome, tempo de experiência na área e graduação), e a segunda, composta de 7 questões abertas nas quais o pesquisado expôs sua visão e experiência acerca das características que envolvem a Consultoria em Gestão de Pessoas na cidade de Aracaju/SE.

Após aceitar participar da pesquisa, os questionários foram enviados através do endereço eletrônico dos participantes durante os meses de outubro e novembro de 2011. Ao serem respondidos, os participantes retornavam os questionários para análise por parte do pesquisador. A análise de dados foi feita avaliando as opiniões que todos os participantes concederam em cada questão, tabulando os dados obtidos com a utilização de gráficos, tabelas e porcentagens.

Para uma melhor verificação destes resultados, o tópico Análise dos Resultados apresenta uma discussão dos achados desta pesquisa, utilizando-se de recortes das falas dos participantes para uma melhor compreensão do que foi obtido. Vale ressaltar que, para que fossem resguardadas as identidades dos participantes, utilizou-se a denominação P1 (participante), P2 e assim sucessivamente para designar os entrevistados.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A presente pesquisa, que tem como objetivo principal analisar o mercado de consultoria em Gestão de Pessoas da cidade de Aracaju/SE, contou com a participação de 12 profissionais da área, sendo 7 profissionais liberais e 5 empresas registradas. Percebe-se então que os dados apresentados pela JUCESE no tópico Metodologia não apresentam a realidade do mercado, pois apenas 5 empresas das 12 entrevistas realizadas estão contabilizadas nos dados cadastrais da Junta Comercial do Estado.

Além disso, dentre os profissionais que desempenham atividades como consultores ou prestadores autônomos de serviços, poucos deles têm o desejo de tornarem-se profissionais formalizados, devido a uma maior adaptabilidade à função [10]. Poderia este ser um argumento que explica o provável número maior de profissionais liberais em relação aos registrados no mercado sergipano.

No tocante ao tempo de experiência na área, a média foi de 10,25 anos, tendo o entrevistado mais experiente 20 anos de trabalho e o menos experiente apenas 2 anos. Já com relação a graduação dos profissionais, houve uma prevalência de administradores (50%), aparecendo também profissionais com outras graduações.

Faz-se interessante ressaltar que há profissionais que atuam tanto em áreas ligadas à Gestão de Pessoas (como administrador, psicólogo e até pedagogo) quanto também pessoas com graduações de áreas distintas (como engenheiro químico e design de sistemas). Contudo, todos os profissionais não formados em Administração possuem pós-graduação na área de Gestão de Pessoas ou Recursos Humanos. Dentre os administradores, um possui pós-graduação, um é mestre e outro é doutor na área.

A segunda parte dos questionários começava com uma questão relacionada aos serviços mais buscados por uma empresa-cliente, ou seja, quais das subáreas da Gestão de Pessoas geram maior demanda de consultoria. O resultado encontra na tabela a seguir:

Tabela 1: Serviços de maior demanda.

Serviços	Número de respostas	
	Frequência	Porcentagem (%)
Treinamento e Desenvolvimento	8	19,1
Plano de Cargos e Salários	6	14,9
Recrutamento	6	14,9
Seleção	5	12
Clima organizacional	4	9,6
Avaliação de Desempenho	4	9,6
Consultoria gerencial	2	4,9
Ergonomia	1	3
Reestruturação da Política Salarial	1	3
Palestras	1	3
Finanças e Vendas	1	3
Coaching	1	3
Total:	42	100

No tocante aos processos e atividades relacionadas à consultoria na área de Gestão de Pessoas, os processos de recrutamento, plano de cargos e salários e pesquisas de clima organizacional são algumas das atividades que mais geram demanda ao consultor [5]. Observando a tabela acima, percebe-se que realmente estas são atividades de grande procura; contudo, vale ainda acrescentar a atividade de treinamento (a mais citada), de seleção e de avaliação de desempenho como muito presentes no trabalho do consultor. Vale ainda ressaltar duas atividades citadas no questionamento, mas que são um tanto distintas da área de Gestão de Pessoas: consultoria gerencial (aspecto mais abrangente que a área de GP) e finanças e vendas.

A segunda questão visava saber qual o ramo empresarial que mais contrata os serviços de uma consultoria de gestão de pessoas. A tabela a seguir nos apresenta os resultados:

Tabela 2: Ramos empresariais que mais contratam as empresas de consultorias.

Ramos Empresariais	Número de respostas	
	Frequência	Porcentagem (%)
Indústria	4	20
Comércio	3	15
Setor público	2	10
Serviços	2	10
Distribuidoras	1	5
Cooperativas	1	5
Construção civil	1	5
Bares e restaurantes	1	5
Cadeia de petróleo e gás	1	5
Ramo de Recursos Humanos	1	5
Gestão da Informação	1	5
Não existe um ramo específico	2	10
Total:	20	100

Através desta tabela pode-se perceber o imenso espaço de atuação em que uma consultoria de Gestão de Pessoas pode estar inserida, indo dos ramos mais convencionais, como indústria e comércio, até setores mais específicos, como bares e restaurante e cadeia de petróleo e gás. Inclusive, esta diversidade cria no consultor a oportunidade de lidar com situações diferentes, exigindo também aplicações diferentes de suas habilidades e ampliando sua visão mercadológica e capacidade de atuação profissional, ajudando a construir sua própria rede de relacionamentos profissionais [16]. Se faz interessante comentar que, apesar do setor público ter sido citado duas vezes, um dos participantes afirmaram que este setor já foi uma das principais

demandas para consultores na área, porém atualmente apresenta-se em um período chamado pelo participante de “contenção de investimento”.

O terceiro questionamento que foi feito se relacionava a forma de divulgação do serviço de consultoria. Utilizando-se novamente uma tabela para melhor exposição dos dados, têm-se como resultados:

Tabela 3: Forma de divulgação do serviço.

Formas	Número de respostas	
	Frequência	Porcentagem (%)
<i>Network</i>	8	30,7
Internet	7	26,9
Eventos	4	15,3
Visitas às empresas	2	7,6
Alunos	1	3,9
Parceria com empresas	1	3,9
Jornal	1	3,9
Ações de marketing	1	3,9
Mala-Direta	1	3,9
Total:	26	100

Vale ressaltar que alguns destes itens foram agrupados com estes nomes para uma melhor caracterização das respostas. Dentro da categoria “Network” foi incluída as respostas: divulgação pelos colegas, indicação de clientes e o chamado “boca-a-boca”. A opção “indicação de clientes” foi o item mais votado, em que um participante comenta da seguinte forma: “a melhor propaganda é a recomendação que um cliente faz para outro potencial cliente”. Já na categoria “Internet” foi incluso o seguinte: banco de dados através de e-mail, redes sociais e sites, tendo como uma das falas dos participantes: “a internet é o caminho mais simples, porém, pouco eficaz”. Finalizando, a categoria “Eventos” abrangeu: palestras, cursos, seminários e congressos.

A forma como é divulgada os serviços de consultoria são várias, incluindo: folhetos explicativos; palestras; publicações; apresentação por clientes; valorização da marca; participação em associações diversas; atividades docentes e encontros informais [17]. Vale mencionar que o autor pontua algumas das respostas citadas pelos participantes da presente pesquisa (como palestras, indicação de clientes, marketing), contudo, ele não cita uma das opções que mais foram expostas pelos participantes: a internet.

Seguindo com a análise dos dados, foi perguntada a faixa salarial do serviço de consultoria. Certamente, esta foi a pergunta que mais criou divergências nas respostas. Todos citaram bases salariais diferentes, até porque esta média de remuneração depende de alguns fatores como: região onde está sendo feito o serviço; tipo de serviço que o consultor irá prestar e nível do consultor (Júnior, Pleno ou Sênior). A menor renda registrada foi de R\$ 50,00 a hora, enquanto que as maiores rendas foram os pacotes de R\$ 6.000 e àqueles que variam entre R\$ 545 e R\$ 16.350. Um dos participantes afirmou que tem como base o Instituto Brasileiro dos Consultores de Organização (IBCO), enquanto que dois participantes não informaram tais valores.

Não pode-se entrar em maiores discussões neste assunto porque alguns dos participantes citaram os valores com base na hora/trabalho, enquanto outros mencionaram a remuneração de acordo com o pacote de serviço completo. Porém, é conveniente citar que o próprio IBCO, em sua última pesquisa feita sobre honorários de consultoria do Brasil (em 2009), revelou que o valor médio para um dia de serviço de um consultor Sênior é de R\$ 1.639, enquanto que o valor médio para um dia de trabalho para um consultor Pleno é de R\$ 1.154, e de R\$ 726 para um consultor Júnior [18].

A quinta pergunta do questionário interrogava se o participante acreditava que o mercado de consultoria em Gestão de Pessoas está em crescimento, estabilidade ou declínio no estado de Sergipe. Em unanimidade, todos os 12 participantes afirmaram que o mercado está em crescimento. Algumas das justificativas dadas estão relacionadas à mudança do mercado, como as seguintes: “as empresas estão despertando para a qualificação e profissionalização dos seus

empregados e processos respectivamente” (P1); “a competitividade do mercado está exigindo que as empresas possuam uma boa estrutura e política na Área de Gestão de Pessoas para que seus talentos possam ser mantidos” (P4); “há uma evolução de conhecimento por parte das empresas e estas começam a sentir a necessidade de orientação e realização de trabalhos técnicos” (P11).

Contudo, além destes comentários acima expostos, outros dois foram importantes para a análise, pois incluíram a mudança que se está havendo na própria área de consultoria: *“não podemos comparar a consultoria de hoje com a que existia a anos atrás, onde, quem prestava este tipo de serviço eram apenas pessoas que estavam a décadas no mercado e que agregavam ao seu produto apenas conhecimentos vindos desta experiência. Hoje temos outro perfil de consultor, continuamos com aquele consultor com décadas de experiência, porém foi agregado o conhecimento acadêmico, cases de sucesso e adequação da organização as necessidades do mercado” (P6); “o mercado atual está repleto de jovens empreendedores que estão dando mais qualidade e atenção no atendimento direto ao cliente, coisa que as empresas de consultorias não costumavam dar prioridade” (P7).*

Todas estas citações estão concordando com a literatura que afirma: diversificação de situações, competitividade e aceleração tecnológica mostram-se causas para gerar a atuação em consultoria. A necessidade que os gestores atualmente têm de adquirir um conhecimento mais amplo e, ao mesmo tempo, sobre várias especializações, torna justificado o surgimento e ampliação de atividades nesta área [5].

A penúltima questão do roteiro pedia para que o participante expusesse quais as dificuldades encontradas neste campo de atuação. A tabela abaixo resume os resultados obtidos nesta pergunta:

Tabela 4: Dificuldades da área.

Dificuldades	Número de respostas	
	Frequência	Porcentagem (%)
Empresarial	8	42
Falta de consultores capacitados	4	21
Financeiro	3	15,7
Concorrência	2	10,3
Falta de velocidade no resultado	1	5,5
Dificuldade em fidelizar clientes	1	5,5
Total:	19	100

No tocante as dificuldades empresariais, algumas das citações dadas foram as seguintes: *“visão empresarial amadora que acredita ser desnecessário, o trabalho do consultor” (P1); “a maior dificuldade vem da própria organização. Nem sempre quando ela contrata uma consultoria tem de fato a certeza do que quer. É preciso que a consultoria consiga fazer uma boa sensibilização com a alta direção das organizações para que estas possam trabalhar em plena sintonia” (P6); “a maior acredito ser ainda a falta de conhecimento por parte dos gestores sobre o que realmente faz a consultoria” (P11); “muitas empresas tem preconceito, acha que um consultor pode ser uma pessoa que pode roubar informações privilegiadas” (P12); “desconfiança por parte dos empresários em decorrência de trabalhos de consultorias descomprometidas e incapazes, acarretando na perda da credibilidade do serviço de consultoria” (P4).*

Faz-se necessário comentar que esta afirmação do Participante 4 se enquadra também em outra categoria, a que se refere a falta de profissionais capacitados. Neste aspecto, foram dadas as seguintes afirmações: *“a falta de profissionalismo de pessoas não credenciadas que constituem o mercado” (P2); “concorrência 'desleal' e 'sem ética', pode cotar valores muito menores, ganhando as concorrências e licitações” (P10).*

Especificamente sobre esse ponto, um dos graves problemas que existem é a falta de competências dos profissionais nas intervenções, o que reduz o leque de oportunidades que se tem para utilizar [5].

Outras dificuldades citadas foram: “fixar preço que atenda ao cliente e ao consultor; concorrência externa (outros estados); velocidade no resultado; fidelização (nova contratação do mesmo cliente)” (P8); “a consultoria estabelecida com sede (física), com profissionais com comprovada expertise tem custos fixos infinitamente maiores do que outro tipo de concorrente que não tem esses atributos, que se refletem no preço dos serviços” (P10).

Além do que já foi comentado sobre este tópico de dificuldades, torna-se indispensável destacar uma pesquisa nacional [19]. Nela, ao questionarem às empresas participantes sobre as habilidades de consultoria dos seus colaboradores da área de Recursos Humanos, a média da escala (de 1 a 5) ficou em 3,5 para este ponto. Analisando unicamente este ponto, não percebe-se como um resultado negativo, porém, analisando a pesquisa como um todo, ver-se que foi um dos aspectos com menor pontuação num total de 19 habilidades pesquisadas.

Finalizando o questionário, foi perguntado quais as vantagens de se ter uma consultoria em Gestão de Pessoas na cidade de Aracaju/SE. A seguinte tabela nos mostra os resultados:

Tabela 5: Vantagens em ter uma consultoria.

Vantagens	Número de respostas	
	Frequência	Porcentagem (%)
Autonomia	6	24
Conhecimento e atualização	4	16
Auxílio empresarial	4	16
Oportunidade de <i>Network</i>	3	12
Remuneração	2	8
Reconhecimento	1	4
Outros	5	20
Total:	25	100

De uma forma geral, algumas das afirmações prestadas pelos participantes foram: “particularmente gosto muito do fato de poder estar lidando com situações distintas e novos desafios a cada momento. Uma empresa de Consultoria permite uma atuação abrangente e diversificada por parte do Consultor, propiciando uma troca de experiências imprescindível para o desenvolvimento do profissional” (P4); “a maior vantagem que posso dar um grande destaque é que aprendemos a cada dia. As dificuldades dos nossos clientes nos servem como uma verdadeira fonte de conhecimento. Cada particularidade que encontramos transformamos em diferencial para os mesmos” (P6); “liberdade nas atividades; ampliação dos contatos internos e externos; (...) atualização constante dos problemas do mercado e as soluções; possibilidade de construir outra atividade que agregue na consultoria” (P8). Encerrando, o Participante 10 mencionou: “(...) maior realização profissional é poder ajudar e possibilitar o êxito de alguém. Isso é algo que causa uma imensa satisfação! Ser Consultor Organizacional é apostar no sucesso do seu cliente. É ser um parceiro do sucesso de pessoas e organizações!”.

Não foi encontrado na literatura as vantagens que estes serviços trazem ao próprio consultor, apenas à empresa-cliente. Contudo, percebe-se que as respostas alcançadas se aproximam bastante com as expectativas que o autor do presente trabalho trazia no momento da elaboração deste questionamento, como maior autonomia; melhor conhecimento dos processos que atualmente são utilizados pelas empresas; realização por estar vendo seu projeto posto em prática e auxiliando uma organização.

Apesar disso, tem pontos que convergem com esta última pergunta analisada: a consultoria trabalha justamente para facilitar o gestor na integração entre discurso e prática, na transformação de potenciais em performance, na viabilização dos estados desejados e na instrumentação de processos inteligentes [5]. Tais aspectos, de alguma forma, estão relacionados com auxílio empresarial, reconhecimento e outras respostas cedidas pelos participantes da pesquisa.

4. CONCLUSÃO

Tendo em vista a escassez de informação que se tem sobre o mercado de consultoria do estado de Sergipe (mais precisamente na cidade de Aracaju, foco deste trabalho), pode-se concluir que este trabalho conseguiu atingir seu objetivo, pois, apesar do pequeno número da amostra, compreende-se que a análise feita nesta pesquisa trouxe resultados que apresentam quais as subáreas da Gestão de Pessoas oferecem mais oportunidade de inserção no mercado. Além disso, este artigo conseguiu fazer um apanhado sobre como é feita a divulgação, vantagens e dificuldades encontradas na área em estudo.

O item remuneração foi o único ponto que ficou em aberto, não sabendo ao certo quais os critérios que os participantes utilizam para a criação dos seus honorários.

Apesar disso, todos os resultados apresentados na pesquisa são relevantes tanto para pesquisa futuras na área quanto para profissionais que desejam inserir-se no mercado de consultoria na área de Gestão de Pessoas até porque, como pôde-se perceber, empresas de diversos setores estão aptas à receberem consultoria em Gestão de Pessoas, e essa amplitude de área de trabalho é o que dá ao consultor uma visão sistêmica e um maior conhecimento da realidade, passando a produzir assim com excelência [5].

-
1. INSTITUTO BRASILEIRO DOS CONSULTORES DE ORGANIZAÇÃO. Consultoria de organização uma atividade relevante para o desenvolvimento do Brasil. Disponível em: <<http://www.ibco.org.br>>. Acesso em: 23 out. 2011.
 2. OLIVEIRA, D. P. R. Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia, práticas. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
 3. QUINTELLA, H. M. Manual de psicologia organizacional da consultoria vencedora. São Paulo: Makron Books, 1994.
 4. CANBACK, S. The logic of management consulting (part one). *Journal of Management Consulting*. [S.l.]: vol. 10, n° 2, Nov, 1998. Disponível em: canback.com. Acesso em: 14 abr. 2013.
 5. LEITE, L. A. M. da C.; CARVALHO, I. V.; OLIVEIRA, J. L. C. R. de; ROHM, R. H. D. Consultoria em gestão de pessoas. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2010.
 6. KUBR, M. Consultoria: um guia para a profissão. Rio de Janeiro: Editora Guanabara Koogan, 1986.
 7. GROCCO, L.; GUTTMANN, E. Consultoria empresarial. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.
 8. CRUZ, D. A. de A.; ANDRADE, V. L. P. de. Inteligência emocional: um estudo em uma empresa de consultoria em recursos humanos. *Psicologia IESB*, v. 2, 2010.
 9. JUNQUEIRA, L. A. C. Cada empresa tem o consultor que merece: como otimizar as relações entre clientes e consultores. São Paulo: Editora Gente, 1999.
 10. KILIMNIK, Z. M.; SANT'ANNA, A. de S. O profissional de recursos humanos: trajetórias de carreira, percepções e aspirações quanto ao mercado de trabalho. *Revista Gestão & Tecnologia*, Pedro Leopoldo, v. 8, n. 2, jul./ago. 2008.
 11. HELOU, J. A. H. A. O impacto da consultoria externa no desempenho organizacional, na percepção do público interno: um estudo de caso da empresa XYZ. Florianópolis: UFSC, 2008. 129 p. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2008.
 12. ZAPATA, E. L.; RIVILLAS, C. I. S.; CARDONA, H. A. A. La consultoría de gestión humana em empresas medianas. Disponível em: <http://www.scielo1.unal.edu.co/> Acesso em: 18 fev. 2013.
 13. OLIVEIRA, E. S. Critérios de decisão relevantes na escolha e contratação de serviços de consultoria de gestão: a perspectiva dos clientes. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/> Acesso em: 26 fev. 2013.
 14. MELLO, F. A. F. Desenvolvimento das organizações: uma opção integradora. Rio de Janeiro: LTC, 1978.
 15. ROESCH, S. M. A. Projetos de estágio e de pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
 16. BRESCHIGLIARI, J. Consultoria atrai profissionais de vários setores. Disponível em: <<http://www.consultores.com.br>>. Acesso em: 29 nov. 2011.
 17. AGUIAR, E. da C. Fundamentos de consultoria empresarial. Olinda: Livro Rápido, 2009.
 18. INSTITUTO BRASILEIRO DOS CONSULTORES DE ORGANIZAÇÃO. Pesquisa de honorários e tendências da consultoria no Brasil. 10 ed, 2009. Disponível em: <<http://www.ibco.org.br>>. Acesso em: 29 nov. 2011.

19. PACHECO, M. S. Evolução da gestão de recursos humanos: um estudo de 21 empresas. Ribeirão Preto: USP. 2009. 101 p. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, São Paulo, 2009.