

REQUISITOS DO CONSULTOR NA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DA QUALIDADE

Adriana Tomazi Bertoldi
Faculdade Antonio Meneghetti
adriana@proqualy.com.br

Nadia Isabel de Souza
Faculdade Antonio Meneghetti
climar.nadia@gmail.com

RESUMO: A gestão da qualidade é um assunto indispensável para as organizações que desejarem ter sucesso em sua trajetória e em um ambiente globalizado. As ações humanas interferem nos resultados alcançados. Nesse sentido, os requisitos do consultor, na aplicação da consultoria, necessitam ser avaliados. Objetiva-se, desta forma, apresentar os principais requisitos técnicos e humanos do consultor e sua relação com a consultoria, ao implantar a gestão da qualidade nas organizações. A opção pela pesquisa bibliográfica foi em função de aprofundar o assunto, com base em conteúdos acadêmicos científicos, no sentido de alcançar um questionamento e aperfeiçoamento do trabalho realizado pela autora deste. O trabalho de consultoria pode interferir muito no processo, se o consultor estiver cercado de competências e habilidades específicas, que lhe dê condições de desenvolver um trabalho com foco na identidade dos negócios em que atua, para contribuir no desempenho da consultoria na implantação dos sistemas de gestão da qualidade.

Palavras-chave: qualidade; gestão; consultor; competências; habilidades.

REQUERIMENTS OF THE CONSULTANT IN DEPLOYMENT OF QUALITY MANAGEMENT

ABSTRACT: Quality management is a crucial issue for organizations who wish to succeed in your career and in a globalized environment. Human actions interfere with the results. In this sense the requirements of the consultant in the application of consulting need to be evaluated. The objective is thus to present the main technical and human requirements of the consultant and its relationship with the consultant to implement quality management in organizations. The choice of literature was due to deepen the subject based on scientific academic content, in order to achieve a questioning and improvement of the work done by the same author. Consultancy work can interfere too much in this process if it has surrounded with specific skills and abilities that will bring conditions to develop a work focusing on the identity of the business it serves to contribute to the performance of the consultant in the implementation of quality management systems.

Key-words: quality; management; consultant; skills; abilities.

1 Introdução

A experiência de mais de 20 anos como consultora na implantação de técnicas de gestão da qualidade e com a ISO 9001 – *International Standart Organization*, consolidou o trabalho que até hoje é desenvolvido em gestão, com enfoque na qualidade, meio ambiente, saúde e segurança, gestão de pessoas e estratégia

empresarial. Tem-se a oportunidade diária de auxiliar, com técnicas e ferramentas, diversas organizações a sistematizarem seus processos, a fim de atenderem aos requisitos da qualidade. A possibilidade de novas reflexões e de uma retomada de consciência surge por meio da experiência em um MBA.

A implantação da ISO com foco na qualidade para as organizações objetiva padronizar e agregar valor ao produto/serviço na relação com o cliente. A qualidade é um requisito de excelência para a organização e não pode ser obtida somente por meio de manuais bem elaborados, instruções de trabalho detalhadas, processos mapeados, mas sim, por meio de uma cultura de qualidade, que nem sempre predomina na organização.

A qualidade, inicialmente, surgiu com seu foco em métricas e padronização de processos e, atualmente, ampliou sua visão para o direcionamento da estratégia do negócio. No entanto, percebe-se que muitas organizações, por falta de conhecimento próprio, ou mesmo, por orientações inadequadas de consultores, ainda continuam aplicando os princípios voltados às operações, sem considerar a funcionalidade dos mesmos na relação com as pessoas.

O processo administrativo vem evoluindo conforme o curso da história, e nessa trajetória, a gestão da qualidade foi inserida nas organizações, assegurando a competitividade e o processo de melhoria contínua no desempenho de seus produtos, serviços e o seu desempenho como um todo. A gestão da qualidade se não bem planejada e implantada, além de não promover o alcance dos objetivos esperados, pode gerar eventuais transtornos às organizações, dificultando a tomada de decisões e o processo de trabalho. Isso ocorre quando as organizações focam a qualidade apenas em padronização de processos ou no atendimento de requisitos normativos, sem considerar a utilidade, a funcionalidade e o que agrega valor à organização.

Neste sentido, o objetivo geral desta pesquisa é apresentar os principais requisitos técnicos e humanos do consultor ao implantar a gestão da qualidade nas organizações e os objetivos específicos consistem em apresentar definições sobre consultoria e consultor; pesquisar e realizar um estudo comparativo das principais habilidades e competências que a literatura apresenta sobre o consultor; e definir os requisitos do consultor na implantação da gestão da qualidade.

O consultor deve considerar que a organização é composta de pessoas, portanto, é um organismo vivo e interage com o ambiente, processo e pessoas, e todas as práticas

adotadas pela organização, operacionais ou de gestão, terão o envolvimento dos líderes e colaboradores.

Partindo desse pressuposto, identificou-se a possibilidade de incorporar as aplicações da ontopsicologia¹ na consultoria e competência empresarial, de modo a buscar um novo estilo de presença e orientação humanista, atuando no negócio como parte dele e centrado na identidade do negócio. Este artigo tem como motivação e relevância, a experiência e as reflexões da autora na área da qualidade e na sua atuação como consultora.

A estrutura deste artigo é sistematizada por meio da fundamentação teórica sobre a gestão das organizações e seus pilares nos modelos organizacionais, nas escolas da administração científica do trabalho e no conceito e desenvolvimento histórico da gestão da qualidade.

É apresentada a temática consultoria e consultor com seus requisitos elementares, suas habilidades e capacitações técnicas, de forma comparativa, com autores contemporâneos e os aspectos a serem observados na consultoria com ênfase ontopsicológica nas organizações.

2 Fundamentação Teórica

2.1 A gestão das organizações

“A maior invenção do século XX foi a gestão”. Frase atribuída por Peter Drucker, colocado na posição número um entre os estudiosos da administração (MUSSAK, 2010). Assim afirma, considerando que sem ela, as demais ciências não teriam evoluído, pelo menos com a mesma qualidade e velocidade.

Gestão, segundo o dicionário Barsa da Língua Portuguesa (2005, p. 491), é o “ato de gerir, gerência, administração” e segundo Cunha (2010, p. 317), gestão em seu

¹ A *Ontopsicologia* é a abertura de um modelo alternativo ao proceder científico, que hoje está presente no mundo. Essa ciência mede o real, segundo a função homem. É uma ciência que utiliza os primeiros princípios racionais e prossegue com um processo racional. Tem um objeto de estudo, um método e um fim. Sua visão consiste no homem, protagonista responsável, baseado em uma virtualidade capaz de atuação pessoal no ser. Antes de tudo, a Ontopsicologia tem uma visão de homem. Por problema, situação, tensão, o protagonista responsável é o homem. O ser humano é baseado em uma virtualidade, ou seja, em um potencial que já está em prospectiva, que tem já alguns parâmetros. Tal virtualidade tem a capacidade, em sentido físico e ôntico, de fazer-se pessoa no ser. (MENEGETTI, 2010).

sentido etimológico, GESTIO é o “ato de administrar, de gerenciar”, de GERERE, ou seja, “levar, realizar” que significa administrar, dirigir, regular.

Gerir uma organização significa reunir e juntar todos os recursos necessários para seu funcionamento e dar-lhes a integração necessária e a direção focada em resultados a alcançar por meio da plena utilização do conjunto deles. Em síntese, é um processo de integrar recursos no sentido de obter a sinergia suficiente para agregar valor ao negócio e oferecer ao cliente aquilo que ele realmente deseja e necessita, com o máximo proveito e com mínimo custo. Em outras palavras, fazer o máximo possível com o mínimo possível. (CHIAVENATO, 2005, p. 11).

“O gerenciamento é, por natureza, focado nos fins e, portanto, na missão geral de qualquer organização, que é satisfazer as necessidades de seres humanos” (FALCONI, 2009, p. 3). Na sua obra, Falconi (2009) afirma que gerenciar é resolver problemas e, problema, segundo seu conceito, é uma meta não atingida. Então, pode-se inferir que a gestão, está na base de todas as metas e objetivos organizacionais a serem atingidos e esses necessitam de competência técnica, ação, condições físico-financeiras e, sobretudo, habilidades humanas para realizá-las.

Segundo Drucker (2012, p. 56-57), a gestão tem uma tarefa específica: criar um verdadeiro todo que seja maior que a soma das partes, uma entidade que produza mais do que a soma dos insumos. Essa é uma tarefa que exige do gestor o bom uso de todos os recursos envolvidos, mas principalmente, os recursos humanos. Nesse sentido, a gestão pressupõe a responsabilidade dos líderes e o enlace com todos os colaboradores e processos, tendo em vista o alcance de determinados fins.

2.2 Pilares do Processo de Gestão

Para que se faça a gestão nas organizações é necessário que o gestor tenha certos conhecimentos, práticas, técnicas e ferramentas de trabalho, mas antes de tudo, precisa conhecer os pilares da gestão. Segundo Drucker (2012, p. 56-57), a gestão está fundamentada em quatro pilares básicos, que envolvem várias etapas do processo de trabalho, conforme segue:

- 1) planejar, que consiste em definir os resultados desejados e o futuro da organização, suas metas, como essas serão alcançadas, quais são seus propósitos e seus objetivos;

- 2) organizar significa ordenar os recursos necessários à execução do trabalho. É o processo de dispor um conjunto de recursos em uma estrutura que facilite a realização de objetivos;
- 3) liderar – responsável por comunicar todas as informações e diretrizes necessárias e coordenar a execução do trabalho, influenciando o comportamento das pessoas para que trabalhem em um objetivo comum; e
- 4) controlar que é acompanhar a evolução das atividades, verificando os resultados obtidos, os recursos usados e providenciando as correções necessárias para assegurar a realização dos objetivos.

Esses quatro pilares consistem na base que assegura o processo de gestão, determinando práticas sistemáticas para aperfeiçoar as etapas de um processo de trabalho, obtendo-se resultados de melhorias contínuas e de qualidade.

Para Mussak (2010), como as mudanças ocorridas externamente ao ambiente das organizações são muito rápidas, o grande desafio para que elas aconteçam é criar um modelo de gestão e uma competência que permita promover as transformações necessárias, focando no crescimento, inovação e maximização de recursos financeiros, materiais e, principalmente, humanos.

2.3 Modelos de Organização

Os modelos de organizações começam a ser estruturados a partir de 1800, com o término do período renascentista. Nesse período são assinaladas as grandes mudanças no processo de trabalho e surgem os primeiros estudos de administração, com vistas a estudar os fenômenos das organizações e resolver seus problemas. A revolução industrial determinou novos modelos administrativos e de gestão que deveriam ser capazes de controlar as novas escalas de produção, os tempos e métodos e as previsões de vendas. A evolução nos modelos de organização tem como marco administrativo algumas escolas:

- 1) **A Escola da Administração Científica**, com Frederick Winslow Taylor, nos EUA, estudando a resolução dos problemas organizacionais e “dirigenciais”, não mais apenas com base na experiência, mas sim, com medições e estatísticas. Surgiram as medições de vários indicadores, objetivando a melhoria na produtividade. Taylor verificou que os lucros estavam associados aos métodos

de trabalho e propôs harmonizar a relação entre trabalhador e patrão. Segundo Taylor, os objetivos dos dois não são os mesmos. Um quer ganhar mais e o outro que trabalhar menos. (MENEGHETTI, 2009, p. 126-128).

- 2) **A Escola Administrativa**, conduzida por Fayol, de 1841 a 1925, na Alemanha, teve como intenção principal a maximização dos lucros com redução de custos, apresentando métodos de gerenciamento das pessoas e gestão. Fayol deu-se conta que não bastava o trabalho organizado e a eficiência dos profissionais, apresentou, então, uma nova abordagem, colocando a função do líder como sendo a principal responsável pelo sucesso ou não dos resultados organizacionais. Analisou a relação entre a gestão e os geridos e definiu cinco grupos de atividades que estão sempre presentes na ação dirigençial: programar; organizar; comandar; coordenar; e controlar (MENEGHETTI, 2009, p. 129).
- 3) **Escola que relaciona o homem e a organização** surge na década de 30 e tem como foco a relação do homem na organização, afirmando que é possível a melhoria da produtividade, melhorando as relações entre o homem e a organização. Kurt Lewin contribui com esta escola apresentando o conceito de homem relacional, ou seja, o homem, relacionando-se com outros homens, gera atitudes e resultados diferentes, consciente e inconsciente (MENEGHETTI 2009, p. 135). Maslow contribuiu com seus estudos sobre a Hierarquia das Necessidades, na qual ele afirmou que “a motivação está relacionada com a necessidade de algo capaz de induzir o indivíduo a agir para procurá-la” (MENEGHETTI 2009, p. 136). Seria, então, necessário conhecer as necessidades das pessoas e ativar seus estímulos motivacionais, no sentido da autorrealização.
- 4) **Escola Burocrática**, formalizada por Max Weber, construiu um modelo de gestão, caracterizado por cargos formalmente bem definidos, ordem hierárquica com níveis de autoridade e responsabilidades bem delimitadas. Weber utilizou a expressão burocrática para representar um tipo ideal de organização, no qual o uso da burocracia é necessário para que a organização seja eficiente por excelência. E para conseguir essa eficiência, propõe o uso da burocracia nos processos que agregam valor e onde é necessário detalhar, antecipadamente e minuciosamente, como as atividades devem ser feitas. Segundo Weber, a burocracia tem alguns princípios fundamentais: formalização de regras bem definidas, divisão do trabalho, formalizando a definição de responsabilidades e

autoridades (hierarquia), busca da competência técnica e do profissionalismo (MENEGETTI, 2009, p. 137-139).

- 5) **Escola Decisional**, esta escola estuda como o ser humano decide e se utiliza dos modelos racionais para a tomada de decisão. Como nem sempre se tem domínio de todas as informações de uma determinada circunstância de trabalho, as pessoas se acomodam tomando decisões erradas. O tomador de decisão evita a incerteza e segue regras padronizadas para a tomada de decisões (MENEGETTI, 2009, p. 139-145). Garbage Can, um dos autores desta escola, afirma que, como a organização é feita por pessoas, não existe o organismo organização, e sim, organismo pessoas. Além do componente racional, é possível adicionar casualidade e improvisação. As decisões nascem da interação de quatro elementos: problemas; soluções; participantes; e oportunidades de escolha. Ele faz uma crítica à incapacidade da liderança. O líder, como é incapaz de entender o que acontece no seu ambiente, apoia-se em uma decisão democrática, utilizando o método que estiver mais próximo, o que nem sempre representa a melhor opção (MENEGETTI, 2009, p. 139-145).

Observa-se que a evolução do conhecimento, ao longo das escolas administrativas, tem relação direta com a evolução da qualidade. À medida que a administração compreendeu e dominou as técnicas administrativas relacionadas à produção, aos métodos e às técnicas científicas relacionadas ao trabalho, surgem às escolas que estudam o comportamento humano, que culmina na escola decisional, com foco na racionalidade humana nas tomadas de decisão.

Percebe-se que a gestão da qualidade também tem se desenvolvido em conjunto com as escolas administrativas. Em um primeiro momento, o objetivo foi produzir e, em um segundo momento, tornou-se importante atingir a satisfação do cliente e a melhoria contínua nas organizações, sabendo-se que isso somente será alcançado por meio do envolvimento das pessoas, e que essas representam o papel mais importante neste processo. Portanto, o trabalho principal a ser feito está focalizado no ser humano dentro das organizações, a partir do principal líder até atingir todos os níveis.

2.4 A gestão da qualidade

2.4.1 Conceito de Qualidade

O termo qualidade vem do latim QUALITATE: “Qua-lis” = Qual + “FACERE” = Fazer, atribuir. Termo relacionado à fineza ou grau de perfeição e alto grau de superioridade e caráter.

De acordo com a NBR ISO 9000:2005 – Sistema de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulário, Rio de Janeiro, 2005: “Qualidade é o grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz aos requisitos”.

De acordo com Falconi (2004),

Um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente (projeto perfeito), de forma confiável (sem defeitos), de forma acessível (baixo custo), de forma segura (segurança do cliente) e no tempo certo (entrega no prazo certo, no local certo e na quantidade certa) às necessidades do Cliente (FALCONI, 2004, p. 02).

Uma propriedade que determina a essência ou a natureza de um ser ou de uma coisa, característica comum que serve para agrupar característica superior, ou atributo distintivo positivo, que faz alguém ou algo sobressair-se em relação a outros. Virtude destaque em uma escala corporativa (MELLO, 2012, p. 68-77).

Na apostila PROQUALY: Gestão de processos (2013, p. 01), verifica-se como alguns dos principais autores definiram a qualidade. Para Ishikawa, qualidade é um requisito que está em primeiro lugar, quando relacionada ao uso de fatos e dados, respeitando-se o ser humano. Juran define que qualidade é o atendimento às especificações, melhoria e redução de custos. É a trilogia entre planejamento, controle e melhoria. Feigenbaum alega que a qualidade se relaciona com todas as funções e atividades da organização. Deming apresenta a qualidade como constância de propósitos e aperfeiçoamento contínuo. Ele considera que está intrínseco à qualidade, a motivação e os métodos estatísticos.

Analisando os conceitos acima, verifica-se que, de alguma maneira, esses se completam, sendo que alguns dão mais enfoque aos requisitos técnicos dos produtos e outros focalizam mais a visão humana, especialmente os japoneses.

Na visão de consultora nesta área de atuação, qualidade é a capacidade de um produto ou serviço atender plenamente à necessidade e expectativa do cliente, considerando a utilidade e a funcionalidade do mesmo. Não se pode deixar de considerar que quem adquire um produto ou serviço, além de ter uma finalidade operacional no uso do mesmo, tem um desejo, uma expectativa, seja no uso, seja no resultado que esse pode gerar. Pela experiência de consultoria em gestão da qualidade,

percebe-se que a qualidade para as organizações está sempre envolvida com dois aspectos básicos:

- 1) Aspecto técnico – Nesse aspecto considera-se a capacidade do produto ou serviço em atender ao requisito de uso do mesmo. Essa capacidade deve sempre considerar algumas dimensões relacionadas à qualidade intrínseca, ou seja, ao seu desempenho e funcionalidade (o produto/serviço deve ser útil e funcional à principal intenção do cliente que o adquire), deve também, atender em termos de preço, prazo de entrega, moral (característica que mede o nível de satisfação da pessoa que adquiriu o produto ou serviço) e, finalmente, a segurança (que não oferece riscos a quem utiliza). Além de atender ao requisito definido pelo cliente, o produto/serviço deve agradar, satisfazer e encantar. É mais fácil alcançar isso quando se entende o benefício do que é oferecido ao cliente. Atender o cliente significa entender o todo, o real que ele necessita e espera. Não se pode imaginar satisfazer parcialmente, o produto ou serviço deve agir no todo do útil e funcional que o cliente espera, segundo a sua identidade ou à identidade do seu negócio.
- 2) Aspecto humano – A qualidade deve considerar o aspecto humano se quiser ser alcançada, sendo que esse aspecto já foi estudado pelos japoneses no início dos estudos. É o homem que faz o produto ter ou não qualidade, portanto, deve ser valorizado, respeitado segundo sua identidade e seu modo individual de ser. A qualidade do produto ou do serviço somente pode ser garantida por meio da qualidade das pessoas, são as pessoas que têm qualidade, pessoas comprometidas, responsáveis e focadas no objetivo do negócio.

2.4.2 Histórico da qualidade

De acordo com Carpinetti (2011, p. 5-10), há quem remeta a história da qualidade aos tempos de Hamurabi, que por volta do século XVIII a.C., o rei Hamurabi condenava à morte, qualquer construtor que construísse uma casa que desmoronasse por não ser sólida o suficiente. De qualquer forma, a qualidade como se conhece hoje surgiu, principalmente, em função da Segunda Guerra Mundial e da Revolução Industrial. Naquela época já existia certa preocupação com a qualidade dos produtos, o que significava garantir que todos os produtos fabricados teriam as mesmas características e não apresentariam defeitos. Para isso, foram criados os inspetores de qualidade,

responsáveis por inspecionar produto por produto. O método não muito eficiente foi substituído pelas técnicas estatísticas de controle da qualidade, de Walter Andrew Shewhart. Por ocasião da Segunda Guerra, os EUA incentivaram a utilização dos métodos estatísticos de Shewhart pelos seus fornecedores, ajudando a disseminar os novos métodos de controle de qualidade no mundo.

Finda a guerra e os japoneses derrotados, iniciavam-se investimentos nas indústrias, para recuperação de sua economia nacional e dignidade de seu povo, valores estes que fizeram com que os japoneses logo se sobressaíssem no mercado. A disciplina japonesa facilitou o desenvolvimento das indústrias que necessitavam expandir e conquistar o mercado internacional. Deveriam ser eliminados todos os itens que não agregassem valor ao produto: desperdício; tempo ocioso; troca de ferramentas; sujeiras e contaminações; lotes de produção; estoques em trânsito; defeitos; e falhas e inspeções. Assim, desenvolveram um método de controle de qualidade que, ao invés de encontrar e eliminar as peças defeituosas, buscava evitar que os defeitos ocorressem. Os responsáveis pela revolução japonesa da qualidade foram a JUSE (*Union of Japanese Scientists and Engineers*) e os estatísticos W. E. Deming, Shewhart, Kaoru Ishikawa e Joseph M. Juran (CARPINETTI, 2011, p. 5-10).

A evolução do controle da qualidade no ocidente, especialmente nos Estados Unidos, a partir das ideias desenvolvidas por Juran, Deming e Feigenbaum, aconteceu principalmente devido à perda de competitividade e de mercado, pelas organizações americanas, para seus concorrentes japoneses, na década de 70. Os japoneses apresentavam produtos e serviços com qualidade e confiabilidade superiores e preços menores. O desempenho da indústria japonesa tornou-se um claro exemplo de como a satisfação do cliente quanto à qualidade do produto poderia ser usada como instrumentos de vantagem competitiva e acabou impulsionando um movimento de gestão da qualidade como estratégia competitiva.

As técnicas de controle da qualidade, introduzidas nos Estados Unidos por volta de 1920, por Shewhardt, foram aplicadas no Japão somente por volta de 1950. Muitos alegam que sua introdução foi por intermédio de Deming, mas há diversos indícios, que Deming sim, aprendeu com os japoneses, como Kaoru Ishikawa e Taichi Ohno. Kaoru Ishikawa queria aprofundar estudos sobre controles estatísticos dos processos, sobretudo estudando a responsabilidade e o envolvimento dos líderes neste processo. Ishikawa sempre colocou a satisfação do cliente em primeiro lugar, no alcance da qualidade, assim como o fator humano na organização, que sempre foi relevante em

seus estudos, onde seria necessário um grande processo de aprendizado das pessoas envolvidas. Por isso, a educação logo passou a ser uma prioridade de ação no Japão. Ishikawa queria promover uma grande revolução mental nas pessoas, por meio do respeito e da valorização da humanidade e o Japão obteve qualidade por enfatizar esses aspectos. Já os americanos alcançaram a qualidade por meio de técnicas (MENEGHETTI 2009, p.151-154).

Segundo Meneghetti (2009), enquanto o modelo americano apresentava a qualidade relacionada ao lucro e técnicas de controle, os japoneses apresentavam a qualidade dirigida à satisfação do cliente, agregado aos treinamentos das pessoas. Pode-se verificar que os americanos apresentavam uma visão concreta sob os resultados da qualidade e os japoneses apresentavam uma visão de valor qualitativa agregada, quando relacionada à qualidade. Na prática mercadológica todas as organizações podem ser homogêneas em controles, custos e preços, mas é o valor qualitativo agregado ao produto e ao serviço que as diferencia dos demais concorrentes.

A partir de 1987, com a criação das Normas Série ISO 9000 (ISO = *International Standart Organization*), o que houve foi, nem tanto uma mudança de conceitos ou de abordagens, mas uma popularização em meio às indústrias das certificações dos “sistemas de garantia da qualidade”, segundo padrões adotados internacionalmente.

Se bem implantados, os requisitos da Norma ISO 9001, leva a questionar o planejamento da organização com base no foco e no seu propósito, bem como, remete a padronizar o que agrega valor, e o que garante o alcance dos objetivos e metas.

2.5. A Consultoria

Os sábios da antiguidade foram os primeiros consultores (mais ou menos oficiais), já que eram os conselheiros do povo. Com o passar do tempo, a atividade de consultoria foi se desenvolvendo e tornando-se especializada, diversificada, complexa e profissional.

Segundo Oliveira (2011, p. 04), consultoria é um serviço interativo e um agente externo aos gestores ou proprietários de organizações, para auxiliar nas tomadas de decisões, com grande impacto sobre os resultados atuais e futuros da organização, não tendo, entretanto, o controle direto da situação. A consultoria existe para criar soluções práticas e auxiliar na solução dos problemas que a organização não consegue resolver sozinha. Nesse sentido, o trabalho do consultor de gestão reside em desenvolver uma

capacidade de resposta e de resolução de problemas, com a criação e implementação das mudanças necessárias em todas as dimensões (processos, sistemas, pessoas, tecnologia, modelo de gestão e liderança), de acordo com o momento e a situação particular de cada organização.

Segundo Peter Block (1991, p. 02), "O consultor é uma pessoa que, por sua habilidade, postura e posição, tem o poder de influência sobre pessoas, grupos e organizações, mas não tem poder direto para produzir mudanças ou programas de implementação", isso porque ele é uma pessoa externa à organização.

A partir da visão de Holtz (1997), para um profissional ser considerado um consultor organizacional, é necessário que ele siga certas premissas de independência, automotivação, perícia escrita e verbal, capacidade analítica, autenticidade e ética. Um consultor deve demonstrar conhecimentos, habilidades e atitudes.

2.5.1 Requisitos para a contratação da consultoria

Segundo o INMETRO/2013, para a contratação dos serviços de consultoria em sistemas de gestão é importante que a consultoria defina os objetivos, a abrangência dos serviços, os recursos envolvidos, o prazo, o preço e a forma de pagamento. É importante, também, a comprovação de projetos já realizados e a competência (capacitação técnica, treinamentos e experiência profissional) para conduzir e coordenar os projetos, pelos quais será responsável.

2.5.2 Habilidades do Consultor

A fim de atender ao propósito desta pesquisa, pesquisou-se alguns autores contemporâneos, que assinalam as principais habilidades necessárias ao consultor, conforme tabela comparativa a seguir:

Quadro Comparativo das Habilidades Necessárias ao Consultor

WEINBERG (1990) e MUSSAK (2010)	PETER BLOCK (1991)	MENEGHETTI (2004)
<ul style="list-style-type: none"> • Visão de mercado • Observação • Perseverança • Empreendedorismo • Persuasão e segurança 	<ul style="list-style-type: none"> • Visão holística • Ênfase nas pessoas • Multidisciplinaridade • Inovação • Relação de colaboração 	<ul style="list-style-type: none"> • Intuição • Capacidade de leitura de situações e diagnósticos • Capacidade de conviver com adversidade

<ul style="list-style-type: none"> • Criatividade • Sociabilidade • Equilíbrio emocional • Bom relacionamento • Saber conversar • Trabalho em equipe • Visão além do visível 	<ul style="list-style-type: none"> • Resolver problemas • Priorização de problemas técnicos administrativos e os de relacionamentos 	
---	---	--

Fonte: Elaborado pela autora.

O quadro demonstra que os autores possuem diferentes focos quanto às habilidades necessárias ao consultor. Weinberg (1990) e Mussak (2010) pontuam os requisitos relacionados à visão de mercado e de relacionamento com o cliente, enquanto Block (1991) dá ênfase às pessoas e na resolução de problemas. Meneghetti (2004) acrescenta uma visão de dentro do homem, a intuição e a capacidade de leitura do ambiente.

Entendem-se os diferentes enfoques, em uma visão pessoal, como complementares. O consultor, na sua função, possui muitos desafios na organização, auxiliando no planejamento da organização do trabalho, nas técnicas de controle e no aprendizado das pessoas. Para obter resultados, deve atuar no desenvolvimento da inteligência criativa do líder e avaliar cada processo da organização com foco no homem, ou seja, precisa conhecer a natureza humana e como ela interage. Ao consultor é imprescindível compreender a “identidade” de cada negócio, pois este tem relação direta com a identidade do empresário e isso define toda a gestão das pessoas dentro do negócio (MENEGETTI, 2009 p. 103-114). Dessa forma, todas as habilidades citadas são importantes e necessárias ao consultor, que pode auxiliar as organizações na identificação e desenvolvimento de uma competência técnica superior e liderança qualitativa de atuação no mercado.

2.5.3 Capacitação Técnica do Consultor

Em 1990, Berry, Zeithamal e Parasuraman (apud RODRIGUES, 2002) desenvolveram estudos enfatizando a qualidade dos serviços de consultoria, mostrando que os consumidores devem considerá-los em termos de confiabilidade, competência, acesso, cortesia, comunicação, credibilidade, segurança, conhecimento sobre o cliente e tangibilidade. Todos esses aspectos viabilizam a análise do desempenho de uma consultoria. Alguns pontos devem ser observados minuciosamente por consultores e clientes, visando assegurar que o serviço acordado atinja o objetivo, que deu origem a

contratação. Pesquisaram-se alguns autores quanto à capacitação técnica do consultor, a fim de ampliar a base de conhecimentos e verificar diferenças nos conceitos apresentados pelos mesmos. Com o intuito de atender ao propósito desta pesquisa, pesquisaram-se alguns autores contemporâneos, que assinalam as principais habilidades necessárias ao consultor, conforme tabela comparativa:

Quadro Comparativo da Capacitação Técnica Necessária as Consultor

BERRY, ZEITHAMAL E PARASURAMAN (1990 apud RODRIGUES, 2002)	ADRIANO ARRUDA (2013)	MENEGETTI (2012)
<ul style="list-style-type: none"> • Elevado conhecimento de sua especialidade em consultoria. • Conhecimento em administração. • Visão de longo e curto prazo. • Raciocínio lógico. • Inteligência e organização. • Conhecimento em economia e política internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implantação e acompanhamento de sistemas de gestão da qualidade. • Indicadores de desempenho e ferramentas da qualidade. • Desenvolvimento de metodologia de prêmios de qualidade e competitividade. • Competitividade organização. • Implantação e manutenção de programas de gestão para a competitividade. • Fatores, estratégias e indicadores de competitividade e produtividade. • Ferramentas da qualidade. • Formação de grupos multiplicadores de competitividade. • Segurança no trabalho. • Auditor da qualidade em processos de certificação. • Nível superior. 	<ul style="list-style-type: none"> • Individuação da competência da organização no setor específico. • Compreender bem a estrutura organizacional (organograma), a fim de compreender a sua fisionomia. • Conhecer a estrutura, o escopo e os modos de atuação. • Conhecer a hierarquia de responsabilidades e autoridades, como se tomam as decisões e como acontecem às atividades cotidianas, quais as capacidades e experiências da organização. • Conhecer o homem e a natureza humana.

Fonte: Elaborado pela autora.

Analisando-se o quadro comparativo, verifica-se que existem algumas diferenças sobre quais capacitações técnicas são requeridas ao consultor. Berry, Zeithamal e Parasuraman (1990) dão ênfase aos conhecimentos relacionados à administração, à economia, à inteligência e ao próprio trabalho de consultoria, enquanto que Adriano Arruda (2013) enfatiza os conhecimentos técnicos relacionados à gestão da qualidade e as técnicas e ferramentas utilizadas para a implantação do sistema de gestão da qualidade. Meneghetti (2012) aborda a necessidade de desenvolvimento de conhecimentos, até então não conhecidos ou nem mesmo considerados importantes para

o desenvolvimento de uma capacitação técnica, e que estão mais envolvidos com conhecimentos relativos à natureza humana e a ação do homem no ambiente organizacional.

Atuando na consultoria, percebe-se por experiência, o quanto todas as capacidades descritas são necessárias para a função de consultor, e o quanto que algumas das capacidades listadas não têm relação com o conhecimento técnico necessário ao consultor, mas dão a esse, uma melhor condição de atuar em consultoria, neste caso, na gestão da qualidade. Como exemplo, cita-se o conhecimento sobre as ferramentas da qualidade (Ex. 5W2H, Os porquês, Diagrama de Causa e Efeito ou Diagrama de Ishikawa, Plano de ação 5W2H, Ciclo PDCA, Metodologia 8D, Diagrama de Pareto, Histograma, Folhas de verificação, Cartas de Controle, Fluxogramas), como indispensável ao consultor que atua em gestão da qualidade. Essas são, de fato, ferramentas de apoio gerencial, algumas focadas em levantamento de dados para priorização de problemas, outras no apoio à resolução de problemas e outras, ainda, no planejamento das atividades. Aplicar as ferramentas sem conhecimento prévio da estrutura organizacional, os valores, as individualizações, os modos de atuação das pessoas, gera a grande possibilidade de aplicação da técnica de maneira não eficaz e não contínua e, portanto, isso não ajuda na resolução dos problemas ou no alcance dos resultados esperados pela organização. Se o consultor atua no planejamento, no controle, na organização, na formação humana, deve conhecer sobre esses assuntos de uma maneira técnica, metódica e sistemática. Deve saber aplicar as ferramentas em cada tipo de organização considerando o porte, o estilo e a necessidade, sem jamais esquecer que o homem é o centro e aquele que usa as ferramentas, portanto, é indispensável o conhecimento sobre a natureza do homem (sua identidade, suas necessidades, desejos, aspirações), e do que é útil e funcional a essa natureza, ou seja, atuando no ponto em que o leva a atingir seus objetivos pessoais.

Em outro enfoque, a consultoria na gestão da qualidade planeja, organiza e define a divisão e padronização das atividades, a definição das responsabilidades e das autoridades e, em função disso, busca as competências necessárias, focando a visão de crescimento da organização. Para atuar de maneira eficaz, o consultor precisa de conhecimento em gestão, planejamento estratégico e visão de futuro. Novamente remete-se ao fato de quem planeja são as pessoas e, por isso, além das técnicas de planejamento, o consultor precisa compreender a identidade do empreendedor e a identidade do negócio, a fim de auxiliar na condução de um planejamento eficaz.

Segundo Jerônimo Mendes (2013), consultor da ECR Consultoria, “o consultor não deve fazer consultoria apenas por fazer, mas fazer dela um projeto de vida, uma forma de contribuir e ajudar as pessoas”.

2.5.4 Aspectos a serem observados na consultoria com ênfase ontopsicológica nas organizações

Segundo Meneghetti (2008, p. 84-88), alguns aspectos devem ser observados na consultoria com ênfase ontopsicológica nas organizações e todos os pontos listados a seguir podem influenciar nos resultados do negócio.

1. *Individuação da competência da organização no setor específico.* Esse aspecto consiste na compreensão da estrutura organizacional, a fim de compreender o escopo e modos de atuação. Conhecer as hierarquias de responsabilidades e autoridades, as tomadas de decisões e como acontecem às atividades cotidianas e as capacidades, experiências da organização.
2. *Oportunidade de produção e de mercado ou de marketing.* Nesse aspecto, verificar se a resposta do mercado é conforme o planejado.
3. *O consultor deve analisar as estratégias utilizadas pela organização para colocação dos seus produtos no mercado: localização; serviços; pontos de venda; e meios de distribuição.*
4. *Legalidade, fisco, seguridade.* São as verificações legais e dos riscos das práticas do negócio.
5. *Convergências e capacidades dos colaboradores ou dissociações diversas.* São aspectos relacionados às capacidades técnicas e de aderência ao projeto.
6. *Relações familiares, amigos, privilegiados.* Os aspectos relacionais desenvolvidos pelo líder ocasionam efeitos no negócio e, portanto, devem ser observados.
7. *Estado médico-psicológico do empreendedor e dos conselheiros próximos.*
8. *Anamnese, biografia e psicologia do condutor responsável pela organização.* Verificar o perfil integral da causa agente e motivadora da dinâmica do dirigente da organização.
9. *Referência política e relativo oportunismo.* Verificar se o nome, o modo, o produto e o mercado, reforçam ou contrastam com o partido, a religião, o assistencialismo ou naturalismo preponderantes.

O conhecimento desses aspectos anteriormente relacionados é imprescindível ao consultor que conduz as consultorias nas organizações, ampliando sua visão para orientar o líder e a organização a colocar-se responsável e protagonista em seu desempenho e resultado no mercado.

3 Metodologia

No intuito de atingir o objetivo proposto por este trabalho, optou-se pela metodologia qualitativa com base em pesquisa bibliográfica, buscando aprofundar o estudo teórico sobre o assunto tratado, enfatizando a bibliografia com base em requisitos técnicos e humanos do consultor, ao implantar a gestão da qualidade nas organizações. A pesquisa qualitativa é caracterizada, segundo Trivinõs (1994 apud SHUTEL, 2010), pela possibilidade de um maior aprofundamento do fenômeno investigado, ações, princípios e crenças, que orientou a análise da realidade concreta do assunto em questão. Este tipo de pesquisa tem um caráter exploratório, uma vez que estimula o autor a pensar livremente sobre o assunto em questão. Os dados, em vez de serem tabulados, de forma a apresentar um resultado preciso, são retratados por meio de relatórios, opiniões, comentários e considerações finais. (DUARTE, 2013).

A pesquisa bibliográfica trata do levantamento do que foi divulgado em forma de livros, revistas, publicações avulsas em imprensa escrita, documentos eletrônicos e outros formatos. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com o que foi escrito sobre determinado assunto, com o objetivo de permitir, ao cientista, o reforço paralelo na análise de suas pesquisas ou manipulação de suas informações. (MARCONI; LAKATOS, 2001, p. 43-44).

A escolha por esse tipo de pesquisa foi motivada pela finalidade da autora em promover um profundo questionamento sobre o trabalho da consultoria, em implantação de sistemas de gestão da qualidade realizada pela mesma e, também, pelo interesse de aprofundar os conhecimentos em novos conceitos sobre a visão ontopsicológica na atividade em questão.

A pesquisa partiu do estudo bibliográfico científico de autores sobre o assunto, no qual se realizou uma comparação entre os conceitos apresentados e a partir desses, a autora faz uma discussão e questionamento sobre as possíveis mudanças e melhorias no trabalho de consultoria, com base nos resumos feitos pela mesma.

4 Resultados e Discussão

A implantação da gestão da qualidade é muito válida para todas as organizações, se partir do pressuposto que a gestão da qualidade considera o planejamento, o controle e a melhoria de todos os processos que interferem na qualidade. Na visão de consultora, todos os processos organizacionais interferem na qualidade, uns mais diretamente na fabricação de um produto ou prestação de um serviço, outros mais nas atividades de planejamento ou de apoio aos demais. Os pontos fortes na implantação da qualidade, segundo a pesquisa realizada, partem do planejamento da qualidade, com a definição dos objetivos, metas e dos indicadores de monitoramento dos processos, os acionistas conseguem enxergar a organização como um todo, tendo informações e dados que permitam tomar decisões adequadas à identidade da mesma. O planejamento elaborado com consciência, a partir da definição de uma visão estratégica, permite que a organização defina recursos adequadamente. Avaliando os requisitos do consultor, o mesmo pode interferir na condução de um planejamento, por meio da sua percepção e leitura da identidade do líder e da empresa.

A partir da definição das necessidades de competência das pessoas que executam atividades que influenciam na qualidade, conforme requisito de um sistema de gestão da qualidade, desenvolve-se um ambiente interno que provoca e incentiva o crescimento das pessoas, adequado às necessidades e com foco no ganho para a organização. Destacaram-se as reais necessidades de conhecimentos, habilidades e atitudes focadas nessas necessidades. Sabe-se que a ação gerencial interfere diretamente nos resultados das ações das pessoas e nos resultados da organização, em função disso, percebe-se que o consultor pode atuar diretamente, ajudando a perceber o ambiente interno e externo e detectar as competências necessárias, a fim de que a organização alcance os resultados desejados.

A padronização dos processos representa mais um grande benefício para a organização, pois representa a retenção do conhecimento da organização, ou seja, não depende apenas das pessoas, mas sim, da definição que a própria organização fez quanto a: o que se faz; como; quanto; e qual o requisito. Este trabalho será válido, quando buscar padronizar as atividades que agregam valor ao negócio, segundo princípios de utilidade e funcionalidade. As pessoas internas da organização nem sempre conseguem fazer essa leitura, e o consultor, com seu conhecimento técnico e

suas habilidades, pode sugerir, pode abrir a avaliação para as principais etapas dos processos, segundo a identidade do negócio.

Os processos de auditoria interna, medição da satisfação dos clientes, monitoramento dos processos e produtos previstos pelas normas da qualidade, fazem o papel de “verificar” e “analisar” se os resultados atingidos satisfazem aos objetivos definidos pela organização. As ferramentas da qualidade, se bem aplicadas, fecham o ciclo do gerenciamento e levam a organização a reduzir custos de não qualidade e aumentar ganhos, atuando em pontos prioritários, seja nos principais problemas (resultados não atingidos) a serem resolvidos ou nas novas metas que a organização deseja alcançar. Os autores da qualidade afirmaram que só é possível melhorar o que se mede e, nesse contexto, a capacitação técnica do consultor é importante para propor as técnicas de medição e acompanhamento adequadas à dinâmica e à estrutura de cada organização.

A análise sistemática dos indicadores permite que cresça o nível de responsabilidade e comprometimento por parte da equipe gerencial, no sentido de terem que justificar e comprometer-se em melhorar metas e indicadores não atingidos. De outra forma, permite a valorização das pessoas quando se percebe que as metas são atingidas. O consultor que é uma pessoa externa à empresa, pode analisar e propor uma sistemática de análise dos indicadores e, mais ainda, pode analisar as atitudes dos líderes envolvidos com essa atividade tão importante, e propor melhorias nas condutas, nas atitudes e no conhecimento dos envolvidos.

Este trabalho não agregou novos conhecimentos científicos à ação da consultoria, mas levou a um questionamento sério, por meio da inclusão de aspectos relacionados à individualidade humana, elencados pela consultoria ontopsicológica e que devem ser observados pelo consultor no ato da consultoria.

O consultor pode ser o profissional que faz uma grande diferença nos ambientes das organizações, mas para isso, deve ter certas habilidades e conhecimentos que lhe permitirão atuar nos pontos certos, de acordo com a necessidade da organização. Várias competências e habilidades necessárias ao consultor já foram abordadas por esse trabalho, porém, aqui a autora levanta alguns, que na sua visão, serão indispensáveis ao desenvolvimento eficaz do trabalho de consultoria, agregando o conhecimento ontopsicológico.

O consultor deverá ter uma formação acadêmica (coincidente com os trabalhos que se propõe desenvolver e um conhecimento técnico específico e profundo na área de

atuação). Precisa ser especialista, deve estar sempre atualizado e precisa saber identificar a realidade do cliente e propor ações e soluções adequadas à identidade de cada negócio. Além dos específicos, são necessários conhecimentos interdisciplinares que darão segurança para conversar sobre assuntos diversos, cultura geral, interesses e experiências diversificadas. Além do conhecimento, a experiência, que dará ao consultor a condição de fornecer soluções diversas a cada ambiente e necessidades específicas de cada cliente.

A partir do MBA e elaborando este trabalho, ficou muito clara a necessidade de o consultor conhecer sobre os fundamentos e as descobertas da ontopsicologia, que permitem ir mais longe e chegar às principais origens dos problemas das organizações. O consultor pode desenvolver uma competência superior e ele ser um grande líder fazendo crescer tantos negócios e tantas pessoas. Este enfoque já é percebido na atuação como consultora, utilizando essa visão nos trabalhos, é possível que os resultados sejam visíveis a todos os envolvidos. Pode-se afirmar, principalmente, que os ganhos são do próprio consultor, que faz uma agregação de valor qualitativa ao trabalho, à vida pessoal e às organizações onde atua. Após abordar estudos de vários autores, percebe-se que estes são complementares e necessários à realização de um trabalho de sucesso.

O consultor se coloca em situações diversas de insegurança, desde o ambiente diferente que está a cada momento, a necessidade de deslocamentos contínuos e instabilidade financeira. Desse modo, o consultor deve ser destemido, deve sublimar a insegurança pelo desafio do ganho individual e ser criativo para poder perceber a necessidade de cada cliente e propor ações diferentes a cada situação.

O consultor deve desenvolver senso de observação para fazer uma leitura da organização, até mais do que o próprio dono do negócio e seus colaboradores.

Ninguém ganha pelo consultor a não ser ele mesmo, portanto, a boa saúde e o equilíbrio emocional são fatores indispensáveis para estar disponível para o trabalho, assim como sua aparência, que deve ter coerência com o tipo de trabalho a ser realizado e o ambiente da organização onde ele atuar.

O consultor deve saber fazer uma leitura de cada tipo de pessoa, linguagem verbal, linguagem não verbal, a semântica, as limitações de cada pessoa. O respeito pelas diferenças também é fator indispensável ao bom relacionamento. Se não tiver bom relacionamento não consegue desenvolver um trabalho com as pessoas. “Não podemos fazer gestão de pessoas como fazemos das coisas” (MUSSAK, 2010). O consultor precisa desenvolver uma visão além do visível, isto é, além do que as pessoas revelam

abertamente. Precisa conhecer o que não foi dito por ser algo temido ou por constranger as pessoas envolvidas, ou por algum motivo maior.

O consultor deve ser um exemplo em organização do seu próprio trabalho e na disciplina por cumprimentos de prazos e de desenvolvimento dos trabalhos propostos. A mais poderosa influência que o consultor tem sob seu controle é o próprio comportamento, as pessoas aprendem e são influenciadas por ele. O comportamento autêntico constrói confiança e facilita a implementação de qualquer prática gerencial. O comportamento autêntico significa colocar em palavras aquilo que você está vivenciando com o cliente, enquanto trabalha.

A intuição é uma habilidade que o consultor deve desenvolver, a fim de captar oportunidades e estar à frente do processo decisório. Essa representa uma característica básica para o consultor se antecipar aos acontecimentos, saber o íntimo da ação, saber antes dos efeitos.

Este trabalho deixou bem claro que o humano é o centro de tudo, portanto, o consultor deve atuar e avaliar cada processo da organização com foco no homem. Para isso precisa conhecer a natureza humana, conhecer o homem e como ele interage. É, de fato, impossível falar e buscar a qualidade total sem a compreensão total de quem é o elemento fundamental do processo organização – o homem. O consultor precisa conhecer e respeitar a identidade de cada negócio e do empresário, pois isso define toda gestão das pessoas dentro do negócio.

Como qualquer outra profissão, não é possível fazer o melhor, fazer “excelência” se não gostar do que faz. O consultor precisa fazer do seu trabalho, seu estilo de vida. Sua rotina tem que ser coerente com o trabalho que desenvolve. O consultor deve achar que o seu trabalho é o mais importante, deve defender o que faz, o que sabe e as suas convicções.

5 Considerações Finais

Escolher ser um consultor representa um grande desafio na vida de uma pessoa e requer competência técnica, habilidades e, sobretudo, a escolha por um estilo de vida que possa assegurar um desempenho profissional com foco no resultado da aplicação de um processo de gestão da qualidade, capaz de contribuir com as empresas.

Diante da situação de um mercado globalizado, da concorrência, e das dificuldades gerais encontradas pelas organizações, a autora afirma que, para a organização ser superior, não bastará apenas “qualidade” como atendimento a requisitos. A organização superior terá que ter “excelência”. Terá que encantar os clientes, terá que deixar os colaboradores realizados e os acionistas satisfeitos com o resultado. Implantar essa visão de qualidade é imprescindível para a organização se colocar e se manter no mercado.

Guiando-se pelos objetivos específicos deste trabalho de apresentar definições sobre consultoria e consultor, pesquisar e realizar um estudo comparativo das principais habilidades e competências que a literatura apresenta e definir os requisitos do consultor na implantação da gestão da qualidade, pôde-se considerar que o compromisso da gestão da qualidade se inicia com a qualidade pessoal, e nesse sentido, o consultor pode fazer a diferença, especialmente no trabalho direto com os líderes (pessoas chaves), pois a partir da ação destes, é que se provoca uma mudança de mentalidade e cultura organizacional. Essas são as pessoas que principalmente devem conhecer e conduzir ações que visem alcançar a missão, a visão e os valores estabelecidos na organização. Caso contrário, têm-se sistemas implantados, instruções bem escritas, mas não cumpridas, relatórios bem preparados, mas não gerenciados. Não bastam apenas boas técnicas e bons programas de treinamento, precisa, de fato, haver a mudança de atitude. Atitude de qualidade pessoal para alcançar a qualidade profissional, o produto excelente e a plena satisfação do cliente, a partir de um consultor que decide e escolhe um estilo de vida que respeita sua individualidade e preserva a sua identidade.

Referências

ANDRADE, Antonio. **Requisitos Pessoais para Auditar Sistemas de Gestão da Qualidade.** Disponível em: <<http://www.ecrconsultoria.com.br/biblioteca/videos/requisitos-pessoais-para-auditar-sistemas-de-gestao-da-qualidade>>. Acesso em: 18 jun. 2013.

ARRUDA, Adriano. **Dicas de emprego.** Disponível em: <http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/dicas-emprego/os-itens-mais-avaliados-pelos-selecionadores-na-hora-da-contratacao>>. Acesso em: 25 jun. 2013.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, Rio de Janeiro. **NBR ISO 9000:2005. Sistema de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulário.** Rio de Janeiro, 2005. Acesso em: 26 maio 2013.

- BELLMAN, Geoffrey M. **A vocação de consultor**. Ed. Makron Books, 1993.
- BLOCK, Peter. **Consultoria: O desafio da liberdade**. Ed. Makron Books, 1991.
- CARPINETTI, Luiz C. R. **Gestão da Qualidade ISO 9001:2008 - Princípios e Requisitos**. 4. Ed. – São Paulo: Atlas, 2011.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Produção: uma abordagem introdutória**. 11. Reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CUNHA, Antonio Geraldo da. **Dicionário Etimológico da Língua Portuguesa**. 4. ed. revista pela nova ortografia. Rio de Janeiro: Lexikon, 2010.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Pessoas e Desempenhos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012 (biblioteca Drucker).
- DUARTE, Vânia Maria do Nascimento. **Pesquisa quantitativa e qualitativa**. Disponível em: <<http://monografias.brasilecola.com/regras-abnt/pesquisa-quantitativa-qualitativa.htm>>. Acesso em: 11 jul. 2013.
- FALCONI, V. **TQC: Controle da qualidade total: no estilo japonês**. 8. ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2004.
- _____. **O Verdadeiro Poder**. 1. ed. Nova Lima, MG: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2009.
- HOLTZ, Herman. **Como ser um consultor independente de sucesso**. Ed. Ediouro, 1997.
- INMETRO. **Qualidade**. Disponível em: <<http://www.inmetro.gov.br/qualidade/pdf/CB25docorient2.pdf>>. Acesso em: 19 jun. 2013.
- MELLO, J. B. de. **Práticas de gestão organização de alta performance baseado em pessoas**. São Paulo: Alaúde Editorial: Nova Cultural, 2012.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS E.M. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2001.
- MENDES, Jerônimo. **O consultor não deve fazer consultoria apenas por fazer, mas fazer dela um projeto de vida, uma forma de contribuir e ajudar as pessoas**. Disponível em: <<http://www.ecrconsultoria.com.br/biblioteca/videos/requisitos-pessoais-para-auditar-sistemas-de-gestao-da-qualidade>>. Acesso em: 18 jun. 2013.
- MENEGHETTI, A. **Personalidade organização**. Recanto Maestro, RS: Ontopsicologia Editrice, 2004.
- _____. **A Psicologia do Líder**. 4. ed. Recanto Maestro, RS: Ontopsicologia Editrice, 2008.

_____. **Psicologia da Organização**. 2. ed. Recanto Maestro, RS: Ontopsicologia Editrice, 2009.

_____. **Manual de Ontopsicologia**. 4. ed. rev. Recanto Maestro: Ontopsicologica Ed, 2010. Disponível em: <http://www.onto.net.br/index.php?title=P%C3%A1gina_principal>. Acesso em: 16 maio 2013.

_____. **Manual de Ontopsicologia**. 2. ed. Recanto Maestro, RS: Ontopsicologia Editrice, 2012.

MIRANDA, C. Personalidade forte à frente de Unesco. **Revista Performance Líder – Ontopsicológica** Editora Universitária – São Paulo, SP, Edição Especial 2012, p. 71-74.

MUNIZ, Elisabete Lins; CASTRO, Hermínia Maria Totti de. **Dicionário Barsa da Língua Portuguesa**. São Paulo: Barsa Planeta, 2005.

MUSSAK, E. **Gestão Humanista de Pessoas: O fator humano como diferencial competitivo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de consultoria organização**. São Paulo: Atlas, 2011.

PROQUALY: **Gestão de processos** – 2013. Apostila impressa.

RODRIGUES A.G. , **O papel do consultor administrativo Externo no fortalecimento do negócio**, (Monografia apresentada ao Departamento de Administração do Centro Sócio-Econômico da Universidade Federal do Pará para a obtenção do grau de Bacharel em Administração) – Belém do Pará, Universidade Federal do Pará, 2002.

SCHUTEL, Soraia. **Ontopsicologia e formação de pessoas na gestão sustentável do centro internacional de arte e cultura humanista recanto maestro/ RS** 2010. p. 53 dissertação (Dissertação em Administração), Universidade Federal de Santa Maria, Rio Grande do Sul, 2010.

WEINBERG, Gerald M. **Consultoria: o segredo do sucesso**. 2. ed. McGraw-Hill: SP: 1990.