

Organização do Trabalho em Consultorias Hoje e no Futuro

PRO3432 – Organização do Trabalho na Produção
Prof. Dr. Mario Sergio Salerno

Cezar Vieira de Souza – 8994007

Gabriela Ikeda Yoshida – 9389932

Giulia Fujiwara – 9278938







Isabella Gondim Amatuzzi – 4644868

Pedro Franke Mossi – 8992200

Pedro Henrique Constante Moya – 10334505

16 de junho de 2020

Sumário da Apresentação

-  **Introdução**
Definição de consultoria e diferentes classificações
-  **Teoria da Organização do Trabalho**
Análise segundo as escolas teóricas de organização do trabalho e segundo Mintzberg
-  **Trabalho e Carreira de um Consultor**
Progressão de carreira, alocação e papel de cada cargo em projetos, sistema de avaliação e promoção, e evolução da amplitude de atuação do consultor
-  **Motivações e Ambiente de Trabalho**
Cultura de consultorias e descrição do trabalho junto ao cliente
-  **Tendências futuras**
Mudanças nos escopos de projeto e no perfil dos consultores
-  **Impactos do Coronavírus**
Impactos e perspectivas da pandemia da COVID-19 no setor de consultoria global, no dia a dia de trabalho de um consultor e na organização do trabalho

Introdução

Definição de consultoria e
diferentes classificações

Definição e Classificações

O conceito de consultoria é abstrato e genérico, mas a classificação em tipos esclarece o escopo de trabalho.

O que é?

Consultoria é a prestação de um determinado serviço a uma empresa ou organização por um profissional (ou empresa) qualificado. Abrangem diversos setores e escopos de projeto se diferenciando quanto a campo de especialização.

Analogia do Médico de Empresas:

- Identificar problema
- Prover diagnóstico
- Propor solução
- Solucionar problema
- Implementar solução

Tipos de consultoria (por escopo):

- Estratégica
- Gestão
- Auditoria
- RH
- Marketing
- T.I.

Muitas consultorias atuam em mais de um tipo de projeto e adotam a multidisciplinariedade. Apesar disso, se autodenominam de um ou outro tipo por terem maior experiência e/ou competência nele.

Classificações por Escopo

Consultorias podem ser classificadas de diversas formas de acordo com o seu escopo de atuação.

Estratégica

Foco em projetos que modificam de alguma forma a atuação da empresa no mercado, refletindo na estratégia.

- Análise de mercado
- Definição de plano estratégico
- Previsões de resultados
- Entrada em mercados
- Lançamento de novo produto
- Expansão orgânica

Gestão

Foco em análise gerencial e estruturação organizacional da empresa.

- Otimização de Processos
- Mudança organizacional
- Dimensionamento de áreas e equipes
- Alteração de layers de comando

Auditoria

Especialização em realização de auditorias em outras empresas.

- Exame e validação de dados financeiros
- Revisão de informações econômicas
- Averiguação de previsões financeiras

Classificações por Escopo

Consultorias podem ser classificadas de diversas formas de acordo com o seu escopo de atuação.

Marketing

Consultoria com atuação em criação e avaliação do foco de marketing de outras empresas.

- Criação de campanha
- Confecção de material
- Avaliação de imagem da empresa
- Pesquisa com consumidor
- Identificação de mercado alvo
- Criação de estratégia de marketing

RH

Foco em análise das necessidades de talento humano de outras empresas.

- Recrutamento de talentos
- Headhunter
- Identificação de lacunas de talentos
- Exposição de vagas

T.I.

Foco em implementação de recursos digitais e automatizados em setores ou empresas.

- Identificação de necessidade de automatização
- Recomendação de softwares e hardwares compatíveis com necessidade
- Desenvolvimento de soluções tecnológicas/digitais
- Implementação de soluções digitais

Demais Classificações

As classificações não são restritas, porém, ao escopo de trabalho.

Devido a grande abrangência do termo, é possível classificar as consultorias por diversas características, podemos especificar algumas que fazem sentido para a forma de organização do trabalho.

Abrangência:

- **Multidisciplinar** - atuam em diversos tipos de projeto, não se restringem a um escopo específico. Buscam diversidade e generalização de conhecimento.
- **Especialista** - atuam apenas num escopo ou tipo de projeto. Procuram por profissionais de áreas específicas.

Tamanho:

- **Boutique** - atuação local, poucos clientes, poucos consultores.
- **Intermediárias** - atuação regional, equipes múltiplas, centenas de consultores.
- **Grandes** - atuação mundial, projetos e clientes diversos e simultâneos, milhares de consultores.

Internalização

- **Interna** - realização de consultoria por profissionais da própria empresa de atuação do projeto a setores específicos.
- **Externa** - empresas terceiras que atuam em projetos de tempo determinado para outras empresas contratantes.

Classificação

Classificamos então as consultorias que trabalhamos a partir das características previamente analisadas.

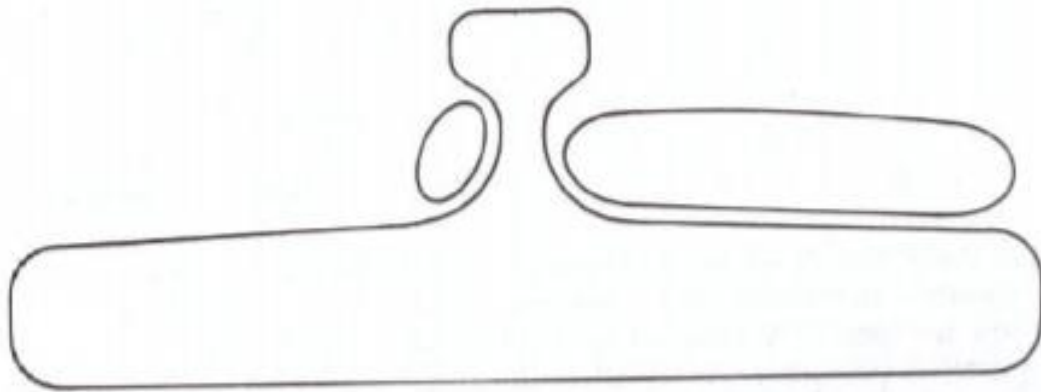
Classificação	KEARNEY	Visagio	BCG	Falconi
Tamanho	Grande	Grande	Grande	Intermediária - Grande
Abrangência	Multidisciplinar	Multidisciplinar	Multidisciplinar	Multidisciplinar
Internalização	Extena	Extena	Extena	Extena
Escopo Principal	Estratégia e Gestão	Gestão	Estratégia e Gestão	Gestão

Teoria da Organização do Trabalho

Análise segundo as escolas teóricas de
organização e segundo Mintzberg

Análise Segundo Mintzberg

Considerando as configurações organizacionais propostas por Mintzberg, consultorias podem ser definidas como Burocracias Profissionais.



Burocracia Profissional

Fonte: MINTZBERG, H. *Structure in fives*. Cap. 10 - "The Professional Bureaucracy"

Organização em consultorias definida como uma **Burocracia Profissional**:

- Mecanismo de coordenação: Padronização de Habilidades
- Parte principal da organização: Núcleo operacional
- Muito treinamento e doutrinação
- Descentralização horizontal e vertical
- Ambiente complexo e estável
- Diagnosticar e classificar problema
- Estrutura funcional e baseada em mercado

Análise Segundo Escolas Clássicas e Sociotécnicas

Escola Clássica

Princípio		Organização na consultoria
Seleção e treinamento	●	Diferentemente do que propõe Taylor, o treinamento nas consultorias objetiva contribuir para o repertório do consultor com conhecimentos técnicos e comportamentais que os auxiliem a realizar seu trabalho.
Análise científica	●	Não há especificações de como se fazer o trabalho, mesmo que a atividade seja recorrente.
Pagamento por produção e avaliações individuais	●	Aumentos salariais ocorrem pelo desempenho do consultor em avaliações individuais periódicas.
Divisão do trabalho entre gerentes e trabalhadores	●	Dentro do time de projeto, todos executam as atividades, controlam e melhoram. Não é papel apenas do gerente de planejar e controlar o projeto.

- Altamente aderente ao princípio
- Adesão média ao princípio
- Baixa ou nula adesão ao princípio

Análise Segundo Escolas Clássicas e Sociotécnicas

Escola Sociotécnica

Princípio		Organização na consultoria
Princípio da compatibilidade	●	Todos os consultores do time são incentivados a dar sua opinião. Com a evolução do projeto, sua execução é discutida pelo time, assim como o desenvolvimento dos entregáveis.
Princípio da mínima especificação crítica	●	Não é especificado como fazer, entende-se que há várias formas de conduzir uma análise, que levam a um mesmo resultado. No entanto, dentro das equipes de projetos estão os líderes, com função hierárquica, que podem estabelecer ou não alguns pontos relacionados à divisão do trabalho e priorização de atividades. O “o que” também nem sempre tem uma especificação precisa e imutável. Visto que cada projeto é único, o “o que” pode ser adaptado ao evoluir do projeto.
Princípio do critério sociotécnico análise de variâncias	●	A equipe tem autonomia para atuar sobre os desvios da forma que acharem melhor. Quando tomam maiores proporções, os desvios sobem até os níveis hierárquicos mais elevados.

- Altamente aderente ao princípio
- Adesão média ao princípio
- Baixa ou nula adesão ao princípio

Análise Segundo Escolas Clássicas e Sociotécnicas

Escola Sociotécnica

Princípio		Organização na consultoria
Princípio da multifuncionalidade	●	Desde o início de carreira o consultor é levado a diversificar sua atuação em relação à soluções, setores e clientes e a desenvolver competências para que aumente seu repertório e saiba lidar com os mais diferentes tipos de situações.
Princípio da definição de fronteiras	●	A principal fronteira é estabelecidas na formação de grupos de projetos compostos pelos consultores e líder. Dentro do projeto há subdivisões em módulos, de forma a incorporar as variâncias de cada um. O líder facilita o interrelacionamento entre fronteiras.
Princípio do fluxo de informações	●	Com a divisão, as informações relacionadas a cada módulo chegam primeiro aos consultores responsáveis por estes. Fluxo de informações é compartilhado com toda a equipe.

- Altamente aderente ao princípio
- Adesão média ao princípio
- Baixa ou nula adesão ao princípio

Análise Segundo Escolas Clássicas e Sociotécnicas

Escola Sociotécnica

Princípio		Organização na consultoria
Princípio da congruência	●	O estilo de liderança e os valores são voltados para que cada membro do time tenha independência e proatividade para realizar seu trabalho.
Princípio do projeto e valores humanos	●	O conteúdo do trabalho é diversificado e desafiador, visto que o consultor deve ser capaz de se adaptar ao trabalho em setores e áreas diferentes. O trabalho pode ser realizado em projetos com escopos e em setores desconhecidos pelo consultor, por isso, o processo de aprendizado é constante.
Princípio do incompleto	●	Há constante reorganização do time conforme mudanças no ambiente, nos membros da equipe, solicitações de clientes . Cada projeto é único, não é possível prever todo o processo no início do projeto.

- Altamente aderente ao princípio
- Adesão média ao princípio
- Baixa ou nula adesão ao princípio

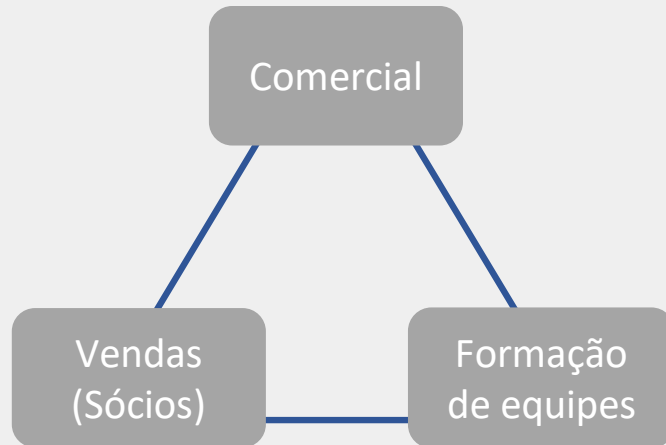
Trabalho e Carreira de um Consultor

Alocação, progressão de carreira e papel de cada cargo em projetos, sistema de avaliação e promoção, e evolução da amplitude de atuação do consultor

Alocação de Times

Cada consultoria possui suas especificidades, abaixo consta um resumo geral dos critérios analisados para a de alocação de times em projetos.

Os sócios, responsáveis pelas vendas, fornecem informações do cliente e escopo do projeto; a área comercial indica o número e cargo de consultores necessários e o setor de formação de equipes seleciona os consultores que irão compor o time

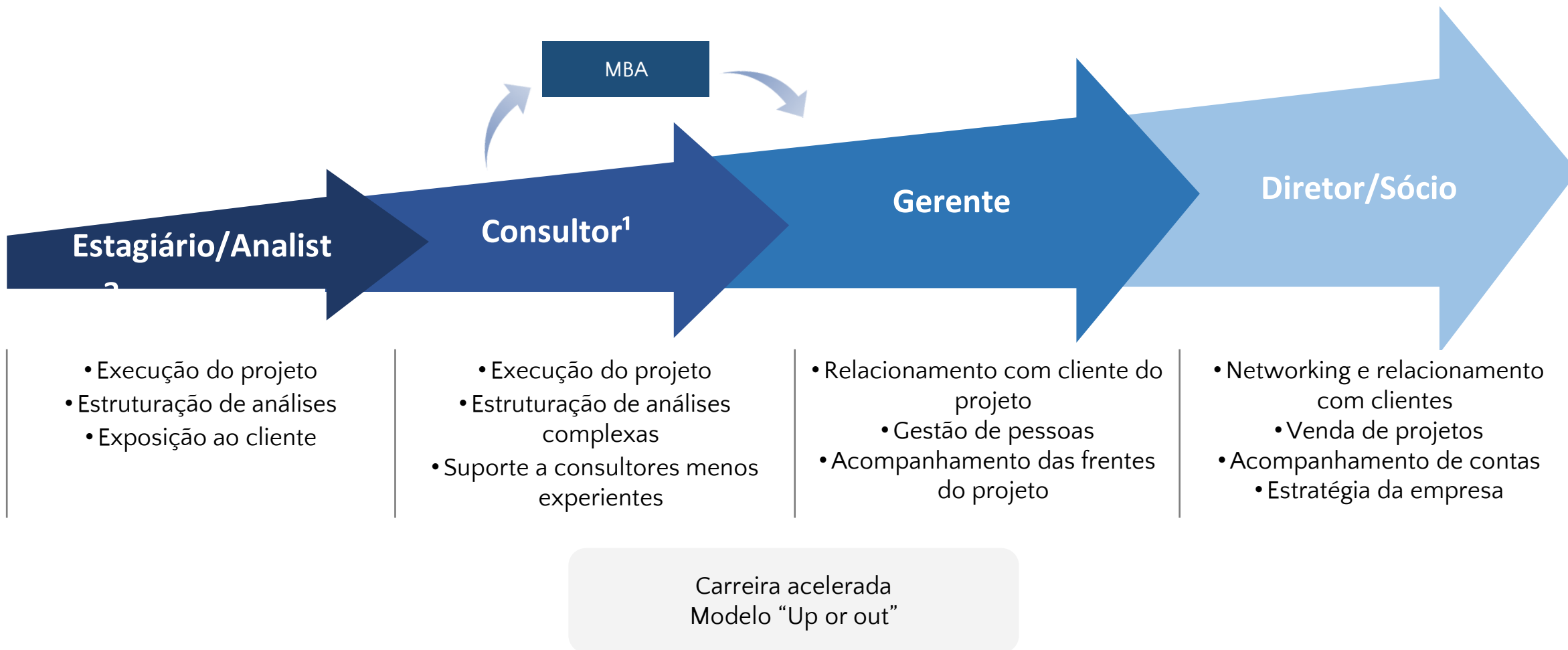


Critérios levados em consideração para a formação de equipes:

- Atender as necessidades do cliente e do projeto
- Disponibilidade de agenda
- Escalonamento de equipe
- Margem de lucro do projeto
- Volume e características de análises
- Experiência (diversificação de atuação no início de carreira)
- Perfil
- Desenvolvimento profissional dos consultores
- Atender as preferências pessoais dos consultores

Progressão de Carreira

Cada consultoria possui suas especificidades, abaixo consta um resumo geral da progressão de carreira em consultoria.



¹Existem variações de consultores de acordo com a senioridade

Progressão de Carreira

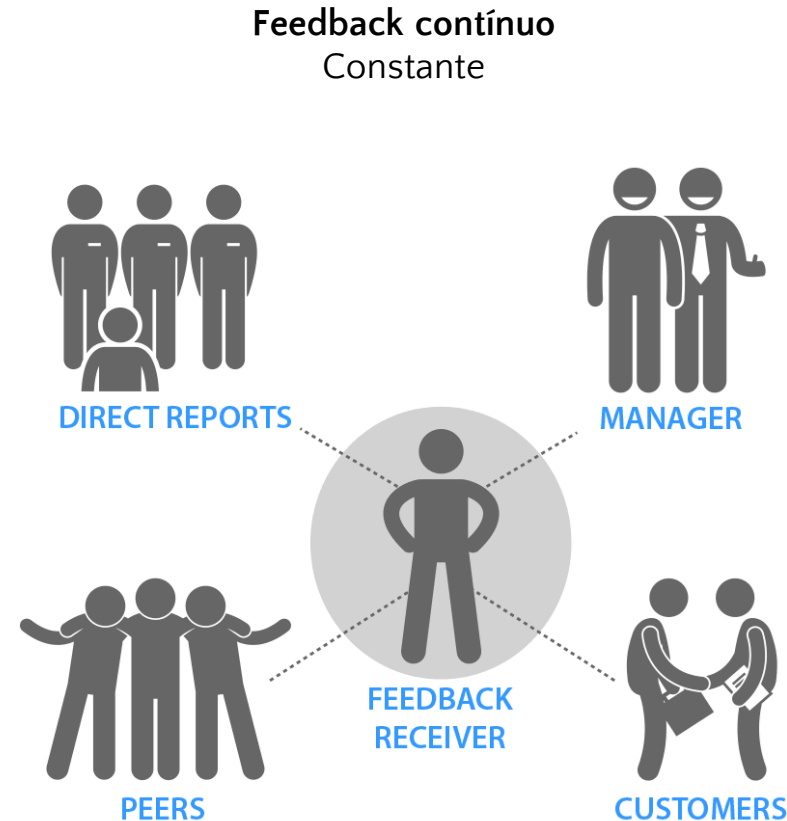
Cada consultoria possui suas especificidades, abaixo consta um resumo geral da progressão de carreira em consultoria.

Tempo de carreira	KEARNEY	Visagio	BCG	Falconi
-1-2 anos	Estagiário	Estagiário	Estagiário	Estagiário
-2-3 anos	Analista	Consultor	Associado	Analista
-1-3 anos	Analista Sr.		Associado Sr.	Consultor
-1-3 anos	Associado		Consultor	Consultor Sr.
-2-4 anos	Gerente	Gestor	Gerente	Gerente
-2-5 anos	Diretor	Sócio	Diretor	Sócio
-	Sócio		Sócio	

Avaliação e Promoção

Cada consultoria possui suas especificidades, abaixo consta um resumo geral da progressão de carreira em consultoria.

- Feedbacks
 - Feedback 360°
 - Upward + Downward feedback
 - Team feedback
- Avaliação
 - Alinhamento de expectativas
 - Reconhecimento do esforço individual e da equipe
 - Desenvolvimento profissional
 - Bônus meritocrático

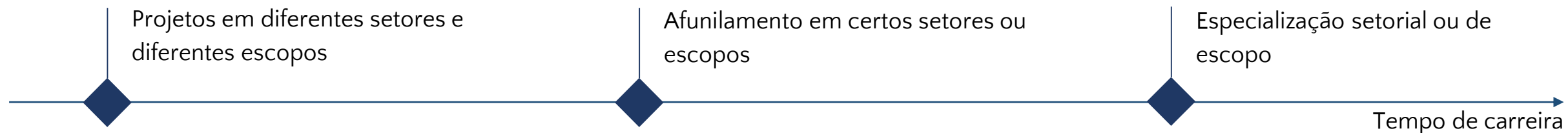


Fonte:

https://www.tutorialspoint.com/talent_management/talent_management_360_degree_feedback.htm

Especialização de Carreira

Cada consultoria possui suas especificidades, abaixo consta um resumo geral da progressão de carreira em consultoria.



Especialização setorial

- Aeroespacial e defesa
- Agronegócio
- Aviação e transporte
- Automobilística e mobilidade
- Bens de consumo
- Energia e meio ambiente
- Finanças
 - Bancos
 - Risco, finanças e regulação
 - Seguros
- Infraestrutura e construção
- Maquinário e equipamentos
- Mídia e entretenimento
- Metais e mineração
- Óleo e gás
- Private Equity
- Produtos florestais, papel e embalagens
- Químicos
- Real State
- Saúde
 - Equipamentos médicos
 - Farmacêutico
 - Pagadores e provedores
- Setor público
- Setor social
- Tecnologia
- Telecomunicações
- Transporte, viagem e turismo
- Varejo

Motivações e Ambiente de Trabalho

Cultura de consultorias e descrição
do trabalho junto ao cliente

Ambiente e Rotina de Trabalho

Cada consultoria possui suas especificidades, abaixo consta um resumo geral da progressão de carreira em consultoria.



Trabalho no cliente



Conduta e vestimenta



Internacionalização



**Reuniões de
trabalho**



Networking



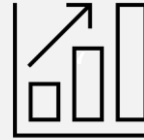
Flexibilidade

Valores e Incentivos

Cada consultoria possui suas especificidades, abaixo consta um resumo geral da progressão de carreira em consultoria.



Foco no cliente



Entrega de valor



Colaboração



Meritocracia



**Crescimento
pessoal**



Diversidade¹

¹Diversity Matters, McKinsey & Company (2015)

Tendências Futuras

Mudanças nos escopos de projeto e
no perfil dos consultores

Escopo dos Projetos

Observa-se uma crescente demanda por projetos de Digital e de Implementação.



Digital

- Projetos de Data Analytics, Machine Learning e Inteligência Artificial
- Criação de áreas específicas para absorção de tal demanda

McKinsey Digital



Implementação

- Dificuldade dos clientes em implementar as recomendações dos consultores
- Disseminação de conhecimento de administração nas empresas
- Surgimento de times de estratégia nas grandes empresas
- Maior velocidade de mudanças

Perfil dos Consultores

As habilidades esperadas dos consultores podem mudar substancialmente.



Digital

- Maior especialização de conhecimento
- Background de Tecnologia da Informação
- Menor relevância de *soft skills*



Implementação

- Maior valorização de habilidades de engajamento de pessoas, solução de conflitos e planejamento
- Maior diversidade de backgrounds: psicologia, direito etc.
- Menor relevância de habilidades analíticas

Impactos em: processos seletivos, treinamentos, critérios de avaliação e dinâmica dos times.

Impactos e Perspectivas com COVID-19

Impactos e perspectivas da pandemia da COVID-19 no setor de consultoria global, no dia a dia de trabalho de um consultor e na organização do trabalho

Impactos no Setor de Consultoria

Com a crise e uma mudança de prioridade dos clientes, o setor de consultoria vem sofrendo com a falta de clientes e cancelamento de projetos.



**Cancelamento ou adiamento
de projetos em andamento**



**Dificuldade de encontrar
novos clientes**

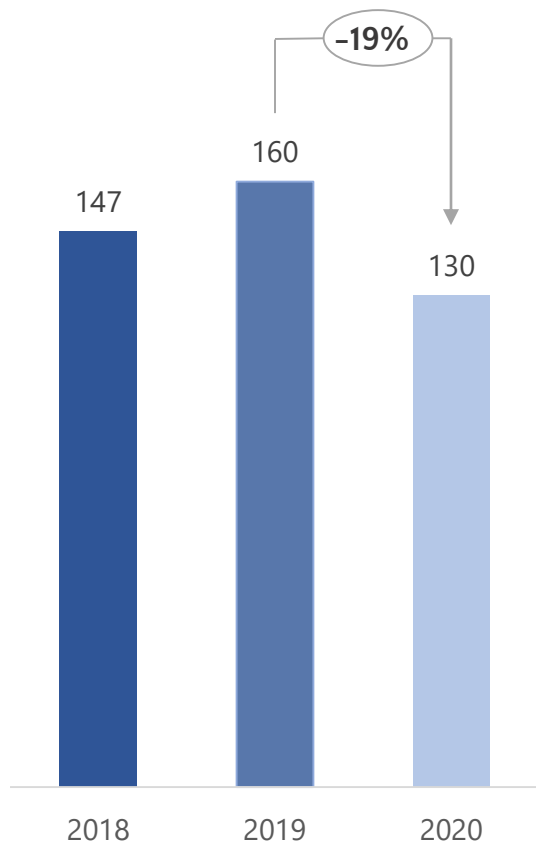


**Reinvenção dadas as novas
necessidades do mercado**

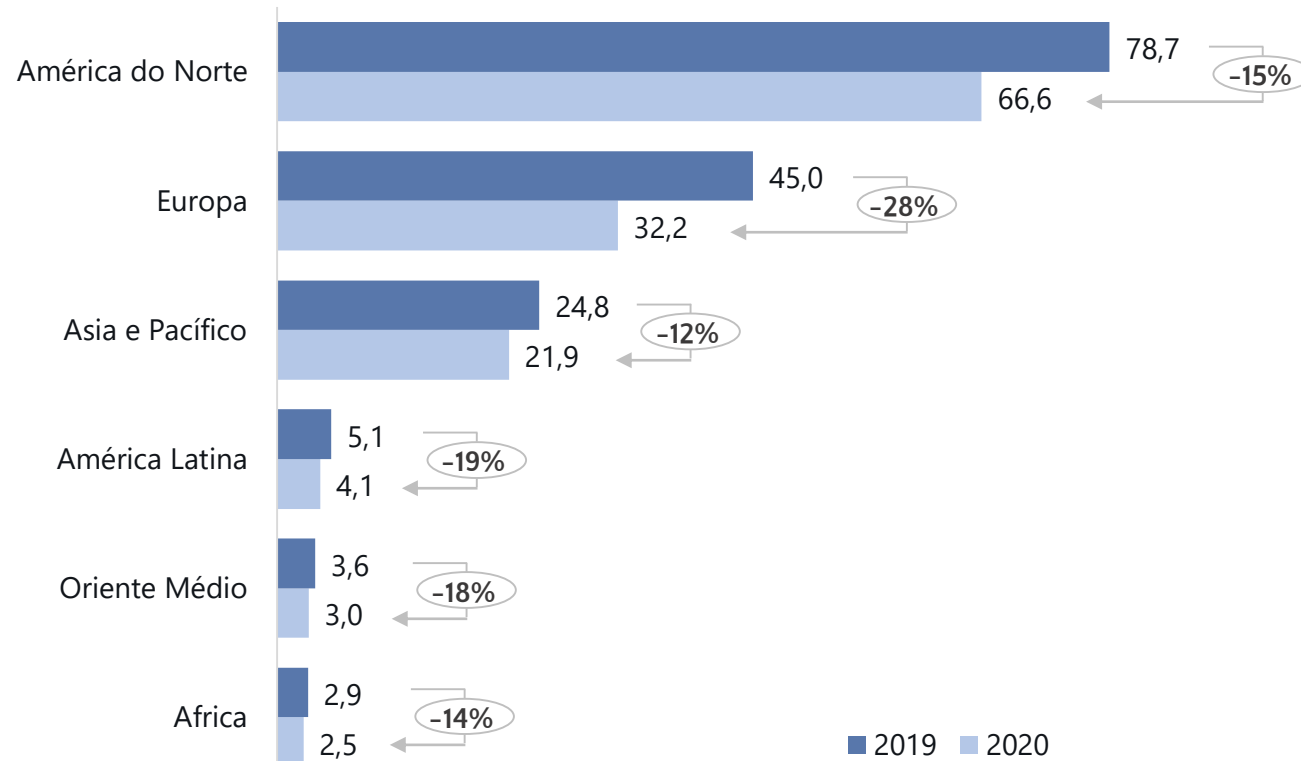
Impactos no Setor de Consultoria: Receita

A receita global é o melhor indicador do impacto da pandemia no setor: é prevista uma redução de 19% em 2020 em relação a 2019.

Impacto da COVID-19 na receita global do setor de consultoria (em bilhões de US\$)

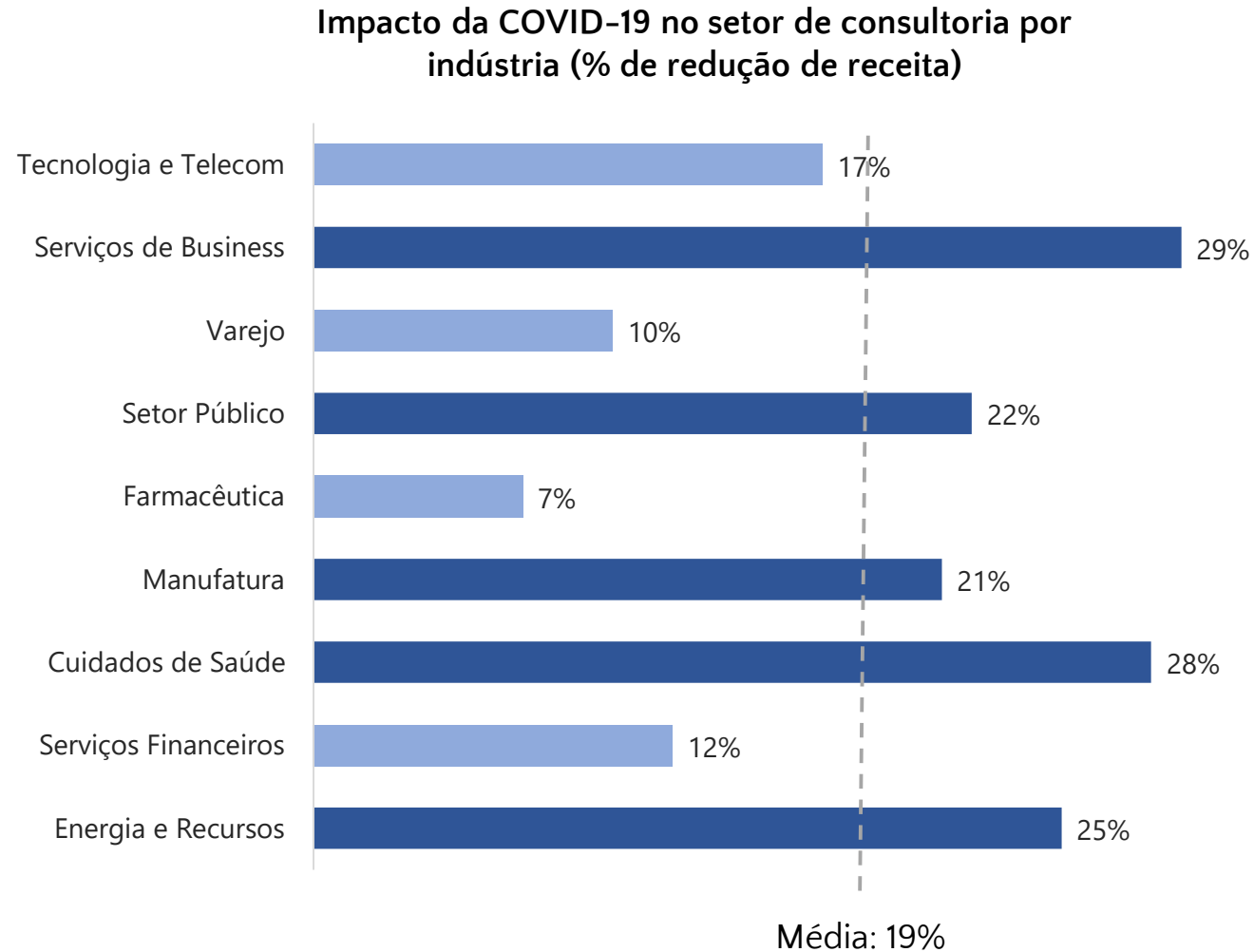


Impacto da COVID-19 na receita do setor de consultoria por região (em bilhões de US\$)



Impactos no Setor de Consultoria: Receita

A redução de receita global do setor de consultoria abrange todas as indústrias, em especial aquelas mais afetadas pela pandemia.



Mudanças de Hábitos e Perspectivas Futuras

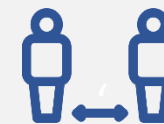
Com a pandemia, observa-se a expansão e a adoção de novos hábitos como resultado da chamada *Low Touch Economy* com implicações no setor.



Uso intensivo de canais digitais



Digitalização de processos



Distanciamento social



Trabalho remoto



Preocupação com limpeza e saúde



Restrições de viagens



Mudança Permanente



Mudança Transitória

Impactos do Trabalho Remoto

A adoção do trabalho remoto trouxe vantagens ligadas à autonomia dos trabalhadores e desvantagens ligadas à falta de contato físico.

Vantagens

- Flexibilização da jornada de trabalho
- Facilidade de conciliar demandas pessoais e profissionais
- Normalização do contato remoto
- Redução de deslocamentos e economia de tempo
- Aumento da autonomia para organizar o trabalho

Desvantagens

- Jornadas de trabalho mais longas
- Quebra da barreira entre o pessoal e o profissional
- Dificuldade de transmissão de conhecimento
- Falta de visibilidade do processo de trabalho
- Menor integração entre as equipes
- Redução do vínculo do trabalhador com a organização
- Menor contato com os clientes