

**RELATÓRIO FINAL**  
**DO ACOMPANHAMENTO DOS PROJETOS-PILOTO DA**  
**CONSULTORIA SISTÊMICA**  
**CETC CLÓVIS MOTTA, NATAL, RN**  
**10 – 14 JANEIRO 2000**

**A. Enquadramento**

Dentro o Resultado 1 (A consultoria sistêmica para as MPMEs é desenvolvida e realizada com base em análises das necessidades) os objetivos específicos são os de implantar e operacionalizar o Núcleo de Consultoria Sistêmica - NCS - do SENAI/CETIQT, através da combinação e integração do *know how* técnico das práticas de assistência técnica e tecnológica com a abordagem típica da consultoria sistêmica, com ênfase no processo e na visão de conjunto. Visando, desta forma, o aperfeiçoamento do procedimento, a ampliação do conteúdo e a melhoria da eficácia das prestações de serviço existentes, com foco no cliente, o qual receberá um serviço com maior valor agregado.

Como primeira fase da implantação da Consultoria Sistêmica, entre Agosto e Setembro 1999, foram treinados 8 professores e técnicos do CETC Clovis Motta em Consultoria Sistêmica. Nessa segunda fase, o objetivo é treinar a aplicação dos conhecimentos em dois projetos-piloto de Consultoria Sistêmica, conseguir informações concretas sobre o mercado para a Consultoria Sistêmica e desenvolver propostas específicas para a implantação no CETC Clovis Motta. Pelos resultados esperados veja os Termos de Referência no Anexo 1.

**B. Trabalho e Principais Resultados**

1. Acompanhamento da última fase de um **Projeto piloto** na empresa MAVES Confecções. A primeira fase, do projeto-piloto que durou até 17 de dezembro 1999, houve um levantamento e análise de dados, feita pelos consultores envolvidos, de varias áreas da empresa e também uma pesquisa de mercado. O acompanhamento foi feito nessa segunda fase, onde foram feitas as recomendações, análises, cálculo de custo-benefício, plano de ação e o relatório para o empresário.
2. Um pequeno **Seminário final** foi realizado com todo o grupo da Consultoria Sistêmica do Clóvis Motta com o seguinte conteúdo:
  - (a) avaliação das experiências e resultados do projeto-piloto
  - (b) definição dos pontos críticos e necessidades para a fase de implantação(Veja Anexo 2 para os resultados específicos)

3. Apoio para a preparação da fase "Entrada do produto Consultoria Sistêmica no mercado" no centro CETC Clóvis Motta. Baseado na experiência durante o projeto-pilotos, foram discutidos junto com o coordenador SECATT, Benilton Nunes, os varios pontos críticos para introdução da Consultoria Sistêmica no mercado, especialmente com referencia a Marketing, planejamento e gerência dos projetos. Foram também passados e discutidos alguns documentos que foram elaborados no CETIQT para o uso e adaptação no Clóvis Motta.

**Baseando-se nesses resultados, pode-se concluir, que todos os itens do tópico 4.1, dos Termos de Referência Nº 18, foram cumpridos (anexo 1).**

Além dos TOR (Term of Reference), foram realizadas 3 atividades complementares, decididas em conjunto com a diretoria do CETC Clóvis Motta, a coordenação da Consultoria Sistêmica e o perito internacional:

1. Realização de uma palestra com a *tema "Como tornar sua empresa mais competitiva"* para Micro, Pequeno e Médio empresários assim como os professores e técnicos do centro Clóvis Motta (Anexo 3). Foi também apresentado o novo serviço de "Consultoria Sistêmica" para um público total de 70 pessoas. Todas as avaliações da palestra foram entre as notas "bom" e "ótimo".
2. Entrevista de 45 minutos para um jornal local sobre os objetivos, o processo e as primeiras experiências com a Consultoria Sistêmica.
3. Revisão, correção e discussão de dois relatórios dos projetos da Consultoria Sistêmica que foram realizados durante o curso de especialização em Agosto/Setembro 1999 em Natal (CETC Clóvis Motta) e Recife (CERTTEX).

### **C. Observações**

1. Nomes de consultores participantes:
  - Benilton Medeiros Nunes (Coordenador SECATT)
  - Reginaldo Aleixo de Luna
  - Wilson Tonko de Queiroz
  - Carlos Roberto Araújo Daniel (não regularmente)
  - Katary Mendes Diriz
  - Maria Lucienne Pontes (CET Santa Cruz)
  - Maria Magnólia Silva
  - Elienai Matias de Almeida
  - Mary Araújo de Queiroz

2. Ao contrário do planejamento original, somente uma empresa foi consultada (MAVES Confeccões), já que a outra empresa apresentou varias situações problemáticas, que impediram a continuação do processo de Consultoria Sistêmica nesse período. Este projeto-piloto terá sua continuação em Fevereiro 2000.
3. O relatório para a MAVES foi quase concluído. Por falta de tempo do empresário, a apresentação será realizada na Segunda-feira após o último dia de acompanhamento pelo perito internacional.
4. Dificuldades dos consultores durante os projetos-piloto:
  - tempo insuficiente para dedicar-se a Consultoria Sistêmica da forma que teria sido necessária, dificuldade de conciliar o investimento grande de tempo na Consultoria Sistêmica com as outras prioridades dos consultores e do centro.
  - foi difícil encontrar um tempo comum para reunir o grupo todo
  - quantificação das observações dentro de empresa em termos percentuais e financeiros:
  - apresentação dos resultados com uma lógica convincente no relatório e durante a apresentação ao empresário.

Durante a semana de acompanhamento, todos os consultores fizeram grande progresso nas áreas de quantificação e de lógica convincente do relatório.
5. A motivação de toda a equipe de Consultoria Sistêmica é muito alta. Todos os consultores – com exceção de um que assumiu um trabalho fixo numa empresa – estão integrados no trabalho da Consultoria Sistêmica.
6. Porém, os consultores têm a necessidade urgente de aprofundar os conhecimentos práticos em algumas áreas da Consultoria Sistêmica para que possam operar de forma mais efetiva nas seguintes áreas:
  - Estrutura e implantação dos sistemas de custos nos setores confecção e têxtil
  - Marketing operacioanal nos setores confecção e têxtil
  - Sistemas e Gerência de Recursos humanos em micro e pequenas empresas
4. O coordenador do SECATT – Serviço de Consultoria e Assistência Técnica e Tecnológica (Benilton), responsável pela Consultoria Sistêmica no centro, tem uma boa capacidade para gerenciar o programa Consultoria Sistêmica dentro do Clóvis Motta, especialmente no que se refere à venda da Consultoria Sistêmica e a liderança nos projetos
5. Além do coordenador, foi identificado mais dois consultores, Katary Mendes Diniz e Reginaldo Luna, com capacidade para vender e gerenciar um projeto de Consultoria Sistêmica

## D. Conclusões

1. As perspectivas para o projeto Consultoria Sistêmica no CETC Clóvis Motta mostram-se extremamente positivas, mas somente no caso em que os professores e técnicos recebam o apoio necessário da diretoria em termos de liberação de tempo para executar os projetos complexos da Consultoria Sistêmica.
2. Os consultores são preparados para realizar o primeiro projeto pago, mas precisam treinamento e apoio adicional para algumas áreas como custos, marketing e Recursos Humanos

## E. Recomendações

1. **Introduzir a Consultoria Sistêmica como prestação de serviço do CETC** como planejado na primeira metade do ano 2000.
2. O **Clóvis Motta deveria receber um forte apoio** da parte do projeto GTZ no processo de desenvolvimento da Consultoria Sistêmica. Além dos cursos temáticos, deve-se prever uma fase extensa de acompanhamento durante os primeiros projetos de Consultoria Sistêmica comercializados, como o previsto no plano operacional 2000 da GTZ.
3. **Liberação de tempo dos professores** para os projetos de Consultoria Sistêmica. Para manter um desempenho e uma motivação aceitável, cada projeto de Consultoria Sistêmica requer, pelo menos, um dia inteiro de disponibilidade por semana (8 horas) para cada um professor ou técnico participante em um projeto de Consultoria Sistêmica com uma empresa-cliente que deverá ter uma duração mínima de 4-6 semanas.
4. **Desenvolver os recursos humanos** para a Consultoria Sistêmica no futuro:
  - (a) Acompanhamento intensivo e regular dos primeiros projetos reais no mercado por peritos nacionais e internacionais, com foco em custo-benefício para a empresa-cliente;
  - (b) Continuação do treinamento dos consultores através de cursos temáticos, como o proposto no plano operacional 2000 da GTZ. A prioridade para os cursos são: custos, marketing e comunicação, incluindo comunicação escrita para o aprimoramento dos relatórios e da apresentação. Os cursos devem focar, estritamente:
    - ferramentas direcionadas às indústrias têxtil e de confecção;
    - ferramentas diretamente aplicáveis nas pequenas e médias empresas;
    - exercícios práticos com estudos de caso focados em quantificação das observações e no cálculo de custo-benefício.

- (c) Desenvolver um sistema de estruturação e treinamento baseado nos três níveis de consultores: Gerente do projeto, Consultor Senior, Consultor Júnior.
5. No futuro, deve-se continuar a **padronização dos procedimentos** da Consultoria Sistêmica, principalmente na área de levantamento de dados e informações, na aplicação das ferramentas de análise e no relatório.
6. Para otimizar as **sinergias entre os três centros, CETIQT, CERTTEX e Clovis Motta**, participantes da Consultoria Sistêmica, deve-se implantar um encontro regular, de um dia inteiro, entre os coordenadores da Consultoria Sistêmica nos três centros, pelo menos uma vez por semestre, visando a troca de experiências na venda e na execução dos projetos de Consultoria Sistêmica, o desenvolvimento de procedimentos e materiais e a manutenção de uma única base de conhecimentos (*know-how management*).

## **F. Próximos Passos**

1. Finalização, apresentação e entrega do relatório ao empresário
2. Organizar o lançamento do serviço Consultoria Sistêmica na primeira metade do ano 2000
3. Decidir sobre uma estratégia de colaboração entre os 3 centros para a implantação da Consultoria Sistêmica

*Falk O. Petersdorf*  
*LUSO CONSULT Management GmbH*

*Natal, RN*  
*15 Janeiro 2000*

# Anexo 1

## Termo de Referência No. 18

## Anexo 2

# Resultados Seminário Final

## Resultados do Seminário Final

### Experiências positivas

- muito boa experiência
- a abordagem é certa para analisar e ajudar a empresa
- a Consultoria Sistêmica é um serviço que se complementa com ATT
- aprendemos finalmente como fazer um relatório convincente
- a Consultoria Sistêmica contém muitas ferramentas úteis
- a forma de aprender foi boa (curso e acompanhamento)
- Consultoria Sistêmica é um serviço factível para nós, como consultores, e para as empresas-cliente
- Consultoria Sistêmica funciona em nosso contexto
- é importante mensurar custo-benefício (difícil, mas bom e necessário)

### Experiências negativas/críticas

- a parte de custos e finanças foi muito difícil e feito rápido demais durante o curso
- temos ainda muita insegurança em assuntos de custos
- foi stressante o trabalho de Consultoria Sistêmica em paralelo com as outras atividades do dia-a-dia
- então, por falta de tempo, houve também falta de dedicação
- falta dos assuntos de Recursos Humanos e aspetos de cultura empresarial no manual
- durante o projeto-piloto faltou uma liderança mais forte

## **Pontos críticos e necessidades para a implantação da Consultoria Sistêmica como serviço pago no CETC Clóvis Motta**

- Curso de custos
  - visado diretamente os setores confecção e têxtil
  - projeto prático
  - utilizando o software do SENAI/CETIQT
- Necessidade da integração da parte de Recursos Humanos e da cultura empresarial:
  - dentro o manual
  - dentro do projetos junto as outras áreas
  - tem que ser destacado o benefício para o empresário, que é um grande desafio
  - as recomendações tem que ser práticas e específicas
- Precisamos mais tempo para trabalhar dentro das empresas
- Nosso potencial em termos de qualidade dos resultados, relatório e apresentação pode ser maior do que mostramos até agora
- Precisamos mais conhecimentos e prática para nos sentir realmente seguros como consultores sistêmicos
- Precisamos determinar um Gerente de Projeto por cada projeto independentemente do coordenador da Consultoria Sistêmica (coordenador SECATT)
- Antes de aceitar realizar um projeto de Consultoria Sistêmica a diretoria tem que tomar a decisão clara para garantir a liberação necessária de tempo para que o consultor possa se dedicar a esse projeto com prioridade, também em relação as outras funções e responsabilidades (como funciona com ATT)

## **Anexo 3**

### **Palestra: *"Como tornar Sua Empresa mais Competitiva"***