

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL**  
**TURMA ESPECIAL UNOESC UnC UNIPLAC**

**CONSULTORIA EMPRESARIAL EM PEQUENAS E MÉDIAS  
EMPRESAS: UM ESTUDO DAS RELAÇÕES ENTRE  
CONSULTORIA *VERSUS* EMPRESA EM CHAPECÓ/SC**

**CALIXTO FORTUNATO LOSS**

**FLORIANÓPOLIS**

**2001**

**Calixto Fortunato Loss**

**CONSULTORIA EMPRESARIAL EM PEQUENAS E MÉDIAS  
EMPRESAS: UM ESTUDO DAS RELAÇÕES ENTRE  
CONSULTORIA *VERSUS* EMPRESA EM CHAPECÓ/SC**

Dissertação apresentada ao Curso de  
Pós-Graduação em Administração da  
Universidade Federal de Santa Catarina  
como requisito parcial para obtenção do  
Título de Mestre em Administração.

**Orientador: Prof. Paulo Cesar da Cunha Maya, Dr.**

**Florianópolis, fevereiro de 2001**

# CONSULTORIA EMPRESARIAL EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: UM ESTUDO DAS RELAÇÕES ENTRE CONSULTORIA *VERSUS* EMPRESA, EM CHAPECÓ/SC

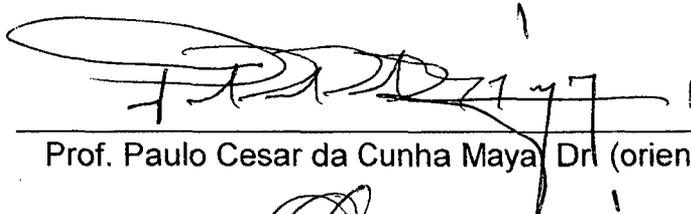
**Calixto Fortunato Loss**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração (área de concentração em Políticas e Gestão Institucional) e aprovada, na sua forma final, pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.



Prof. Nelson Colossi, Dr.  
Coordenador do Curso

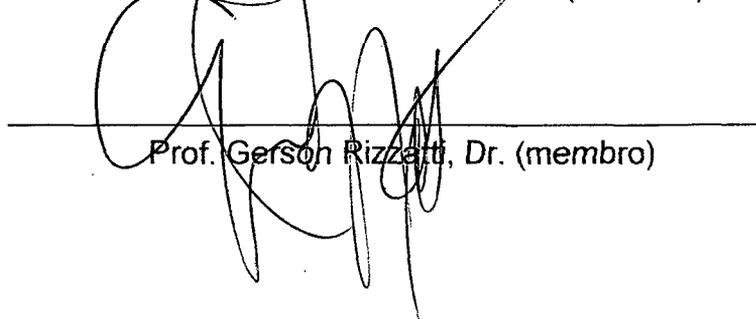
Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelos professores:



Prof. Paulo Cesar da Cunha Maya, Dr. (orientador)



Prof. Pedro Carlos Schenini, Dr. (membro)



Prof. Gerson Rizzatti, Dr. (membro)

*"(...) todas as organizações que não forem internamente competentes para suprir suas necessidades de adaptação aos novos modelos deverão optar por buscar ajuda externa, e a ajuda externa é consultoria"*  
(**Peter F. Drucker** - Austríaco, conhecido e reconhecido mundialmente como o pai do *management*).

— Ei, você aí, você mesmo!

— Eu?

— Você mesmo.

— O que foi?

— Lembra do que me dissera no passado?

— Não. Quando?

— Você me disse que eu conseguiria, e não é que eu consegui!

— Obrigado, obrigado a você que disse sim a tudo o que eu precisei. O trabalho é tão seu quanto meu.

## AGRADECIMENTOS

À minha querida esposa **Enadir** e aos meus filhos **Arthur Calixto e Vitória**, confesso que palavras de agradecimento ou qualquer outro gesto são insuficientes para expressar o que sinto, enfim, a emoção é maior que a razão, OBRIGADO.

Professor **Dr. Paulo Cesar da Cunha Maya**, pastor que arrebanha ovelha desgarrada não é cão, é mestre na arte de não dispersar, pois o mundo é a favor de quem agrega. De V.Sa., homem de ilibada conduta e genial trato, não poderia esperar nada mais do que uma ORIENTAÇÃO. Orientação que levarei ao fim dos meus dias como conduta de amizade e vida. OBRIGADO.

Aos meus pais, leia-se meu sogro e sogra também, valem as palavras ditas à minha esposa e filhos, em especial a você meu Pai, *in memórian*, Ruy Loss, que de escolaridade, apenas rabiscou seu nome nos papéis do cotidiano, mas na vida foi Mestre, e quiçá pudessem todos os papéis terem recebido a sua chancela.

À minha Universidade - UNOESC Campus de Chapecó - , agradeço pelo apoio institucional, e aos colegas docentes, obrigado pelo incentivo.

À Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC - CPGA -, sou grato pela oportunidade que me conferiram. À UNOESC - Campus de São Miguel do Oeste -, pela atenção dispensada. É meu dever salientar que não só a hora do lanche permanecerá em nossa memória.

Enfim, obrigado a todos aqueles que de uma forma ou de outra contribuíram nesta minha jornada, principalmente àqueles que disseram que eu conseguiria. OBRIGADO.

## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	IX
LISTA DE TABELAS/QUADROS.....	X
RESUMO .....	XI
ABSTRACT .....	XII
<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>01</b>
1.1 Problema e Tema .....	01
1.2 Justificação do Estudo.....	04
1.3 Objetivos.....	06
1.4 Organização do estudo .....	07
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>09</b>
2.1 Mudança Organizacional.....	09
2.1.1 Teoria Organizacional, uma Visão.....	18
2.1.2 Tipologia das Organizações, uma Visão.....	20
2.1.3 Necessidade de Mudança.....	21
2.1.4 O Caráter (natureza) da Mudança.....	25
2.1.4.1 O Caráter Humano da Mudança.....	27
2.1.4.2 O Caráter Tecnológico da Mudança.....	31
2.1.4.3 O Caráter Mercadológico da Mudança.....	34
2.1.5 Resistência à Mudança.....	34
2.2 Consultoria Organizacional.....	39
2.2.1 O que é um Processo de Consultoria.....	42
2.2.2 Objetivos da Consultoria.....	48
2.2.2.1. “Clínica Geral” ou “Especialista” - Analogia.....	48
2.2.3 Quem Precisa de Consultoria.....	50
2.2.4 A consultoria na Pequena e Média Empresa.....	52
2.3 Relacionamento, Planejamento e Comportamento em Ambiente de Mudança.....	56
2.3.1 Relacionamento.....	56
2.3.2 Planejamento.....	58

2.3.3 Comportamento.....	59
2.3.4 Ambiente de Mudança.....	60
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>62</b>
3.1. Caracterização do Estudo .....	62
3.2. Universo e Amostragem .....	63
3.3. Definição de Termos .....	68
3.4. Tratamento dos Dados .....	70
3.5. Limitações do Estudo .....	71
<b>4 RESULTADOS DA PESQUISA .....</b>	<b>73</b>
4.1. Categorização das Empresas Pesquisadas - Empresas Consultadas ....	73
4.1.1. Caracterização da Empresa (perguntas de 01 a 16).....	75
4.1.2. Caracterização do Principal Dirigente/gerente (perguntas 17 a 26) ....	79
4.1.3. Caracterização dos Processos de Consultoria (perguntas de 27 a 30).	82
4.2. Entrevista: as Empresas Consultadas .....	84
4.3. Categorização das Empresas Pesquisadas - Empresas de Consultoria..	97
4.3.1. Caracterização da Empresa (perguntas de 01 a 12) .....	98
4.3.2. Caracterização do Principal Dirigente/gerente (perguntas de 13 a 19).	103
4.3.3. Caracterização dos Processos de Consultoria (perguntas de 20 a 21).	106
4.4. Entrevista: as Empresas de Consultoria .....	109
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>118</b>
5.1 Conclusões .....	118
5.2 Recomendações.....	122
5.3 Sugestões.....	122
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>123</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>127</b>
Anexo 1 - Questionários .....	128
Anexo 2 - Entrevista Aplicada .....	138

**LISTA DE FIGURAS**

<b>FIGURA 1</b> - Amplitude de tempo e grau de dificuldade envolvidos para os diversos níveis de mudança.....	15
<b>FIGURA 2</b> - Forças econômicas e sociais impulsionando a necessidade de uma grande mudança nas organizações .....	25
<b>FIGURA 3</b> - Modelo de processo de inovação tecnológica .....	33
<b>FIGURA 4</b> - O enfoque do consultor a um diagnóstico organizacional .....	43
<b>FIGURAS 5 a 21</b> - Referem-se à caracterização das empresas compradoras de serviços de consultoria .....	75 a 78
<b>FIGURAS 22 a 37</b> - Referem-se à caracterização do principal dirigente/gerente das empresas compradoras de serviços de consultoria .....	79 a 83
<b>FIGURAS 38 a 41</b> - Referem-se à caracterização dos processos de consultoria na visão dos principais dirigentes/gerentes de empresas compradoras de serviços de consultoria ...	82 e 83
<b>FIGURA 42 a 54</b> - Referem-se à caracterização das empresas prestadoras de serviços de consultoria .....	99 a 103
<b>FIGURA 55 a 68</b> - Referem-se à caracterização do principal dirigente/gerente das empresas prestadoras de serviços de consultoria .....	104 a 106
<b>FIGURA 69 e 70</b> - Referem-se à caracterização dos processos de consultoria na visão dos principais dirigentes/gerentes de empresas prestadoras de serviços de consultoria .....	107 e 108

**LISTA DE TABELAS/QUADROS**

<b>TABELA 1</b>	- Problemas humanos com os quais as organizações contemporâneas se defrontam .....	29
<b>TABELA 2</b>	- Freqüência e ordenamento das formas de oferta dos serviços de consultoria .....	107
<b>QUADRO 1</b>	- Quadro comparativo das categorizações da consultoria - Dirigente de empresa consultada e alguns autores .....	88
<b>QUADRO 2</b>	- Categorias de identificação de clientes para consultoria .....	109
<b>QUADRO 3</b>	- Quadro comparativo das categorizações da consultoria - Consultores de Empresas de Consultorias e alguns autores...	112

## RESUMO

Independente da amplitude, da forma de inserção ou relacionamento do consultor na empresa consultada, e independente de ser no todo ou em parte da empresa que se dará o agir do consultor, estaremos sempre falando de relacionamento de pessoas, ou seja, este permanente estado de mudança ambiental em que as empresas estão envolvidas instiga sem margens de manobra o relacionamento de pessoas. Pessoa consultor e pessoa consultado, aquele entende-se capacitado para ofertar ajuda e este entende precisar de ajuda, daí então o nascedouro do processo de consultoria. Investigar casos de sucesso e insucesso das relações entre consultoria e empresas de pequeno e médio porte em Chapecó/SC, buscando conhecer a visão destas empresas, a perseguição deste objetivo refere-se à visão dos usuários dos serviços de consultoria empresarial em relação aos serviços que contrataram e, também, à visão dos consultores empresariais em relação às empresas que buscaram os serviços de consultoria empresarial. Após a construção de um referencial teórico que versa sobre os temas envolvidos nos processos de consultoria, definiu-se o universo e amostra de uma população geograficamente delimitada, para a aplicação de instrumentos de coleta de dados bem como a aplicação de entrevista. Os dados coletados pelo instrumento questionário, reuniu informações acerca da caracterização das Empresas, Dirigentes, Consultores e do processo de consultoria, de ambas populações pesquisadas, ou seja, das Empresas Adquirentes de serviços de consultoria e das Empresas de Consultoria. A entrevista buscou verbalizações a respeito do relacionamento interpessoal do consultor com a empresa cliente, e a opinião de Consultores e Dirigentes a respeito do assunto consultoria. Das comparações efetuadas entre dados da empresas, dirigentes e processo de consultoria tudo do ambiente Empresa Adquirente, e os dados das empresas, dirigentes e processo de consultoria tudo do ambiente Empresa de Consultoria e também com o referencial teórico pesquisado, pode-se inferir conclusões de como ocorrem os processos de consultoria na abrangência geográfica contemplada no estudo. Tendo sido possível também avaliar algumas conseqüências dos processos de consultoria não exitosos, bem como pode-se conhecer a opinião, tanto de Dirigentes de Empresas compradoras de Consultoria quanto de Dirigentes Consultores acerca dos benefícios de uma ação empresarial em consultoria organizacional.

**Palavras-chave:** consultoria, mudança, prestação de serviços, processo de consultoria.

## ABSTRACT

Beyond of the amplitude of the insertion form or of the consulting relationship in the consultee business, and beyond consulting all the business or just a part of it, that will be the adviser's performance, we will always be speaking about people relationship, that is, this permanently state of environment change that the involved business instigate without ways of moving the people relationship. The one who consults and the one that is consulted, that understand to be capacities to offer help and this understand to be needing help, from that comes the process of consultation. Investigate cases of success and failure in the relation between consulting and business of median size or small size, in Chapecó/SC, trying to know the view of this business. The meaning of looking after this objective refers to the view of the users of this services of business consulting in relation to the services asked and, also, to the view of the business consultee in relation to the services asked to the consulting business. After the construction of a theoretic referential about those themes involved in the consulting business, It was defined the universe of a delimited geographic population, to the application of data collection instruments as well the application of the interview. The data collected by the questionnaire instrument, put together informations about the characterisation of the Leading, Business, Consultings and the process of consulting, from researched population, that are, the Colsultee Business and the Consulting Business. The interview looked for speaking about the inter personal relationship of the consulting and the client business, and the opinion of the consulting and leading business about the subject consulting. The comparisons done between business data, leading business and the consulting process all of the environment of the acquired and data of the business, leading and the process of the consulting all of the environment of the consulting business and also with the theoretical referential researched, It can be seeing as, how do the consulting process happen in the geographical reaching contemplated in the studies. It was also possible to evaluate some consequences of the processes of consulting without exit, as well it could know the opinion, of business leading who buy consultation as well consulting leading about benefits of a business action in a organisational consulting.

**Key Words:** consulting, change, services, process of consulting.

## 1 INTRODUÇÃO

Os tempos modernos impelem ao administrador de organizações uma nova postura quando diante das problemáticas administrativas do dia-a-dia. No mesmo ritmo de imposição para que se adote novas posturas diante de novos problemas, surge uma grande gama de ferramentas administrativas à disposição do administrador. Fácil então deduzir que antes de se raciocinar no problema propriamente dito, há que se decidir pelo ferramental a ser usado. A consultoria organizacional insere-se nesta gama de ferramentas, nos atuais "tempos modernos", como uma das facilidades à disposição do administrador e das empresas.

### 1.1 Problema e Tema

Atacou a todos indiscriminadamente. É realidade que todos vão passar por isto. Aqueles que não se prepararem irão sucumbir em pouco tempo. Não há como fugir. Ter-se-á que enfrentar mais cedo ou mais tarde. Se se pudesse apontar, de alguma forma, ao longo dos tempos, todas as frases que rondam o assunto **mudança**, certamente faltariam ferramentas eficazes e tão duradouras quanto o próprio tema **mudança**.

Intimamente ligada e até mesmo confundida e substituída por jargões como: **modernização**, **atualização aos novos paradigmas** e mais recentemente **globalização**, a **mudança** é realmente a seara do ato de administrar, e o ambiente empresarial é constituído de momentos que hora expressam um mundo econômico e, hora mais tarde, expressam outro. Assim, indistintamente, todas as organizações estão abrangidas por este grande guarda-chuva ambiental organizacional mutativo. Talvez, no passado, mas contemporaneamente não mais, se podia *achar* que tal ou tais setores da economia, sejam eles locais ou mundiais, estivessem passando por momentos de dificuldades ou momentos de conforto econômico e financeiro. Felizmente, considerando os recursos tecnológicos disponibilizados, principalmente os que tratam da difusão da informação, da comunicação de simples dados ou até mesmo conteúdos sigilosos, já é permitido deixar os atos de *achismo* de lado, e é, imperiosamente, permitido afirmar, e em alguns casos até mesmo antecipar afirmações, que tal ou tais setores da economia enfrentam ou enfrentarão momentos de dificuldade ou de conforto econômico e financeiro.

Contribui para isto o fato de que, nos dias atuais, a história mundial, econômica e empresarialmente falando, está escrita, ou seja, todos são conhecedores de grande parte da recente, curta e moderna história econômica e empresarial do mundo. Tal fato funciona no mundo das empresas e empresários como um grande ferramental, uma importante e essencial ferramenta de apoio ao processo decisório.

O que se quer dizer com isso é que no processo, no ambiente ou no caminho que um administrador percorre para a tomada de decisão administrativa, ele está envolto pelo dilema da escolha de uma das alternativas em detrimento de outra, ou outras que lhe são colocadas, e então o exercício de **comparar** é inconscientemente colocado à baila no conjunto de ferramentas disponíveis para a discernição do problema. **Comparar** significa ter sempre no mínimo duas variáveis de análise, assim, a história conhecida, clara e disponível para consulta, se coloca como uma das mais importantes variáveis do processo decisório. Pode-se arriscar em afirmar que a história conhecida e presente é variável de extrema importância, pois, resguardadas as características do ambiente, da cultura e do momento (tempo) que se vive, o fato em tela, ela, a história, acaba sendo ponto de partida ou alavanca para o *starter* do raciocínio administrativo nos atos de tomar as decisões empresariais, e também será porto seguro no momento do *feedback*, pois não é raro ouvir: *'a história se repetiu', 'já tínhamos indicativo de que isto poderia acontecer, pois no passado vivemos experiências semelhantes (...).'*

Drucker<sup>1</sup> escreveu:

*Invejo a coragem dos videntes que nos dizem o que poderá ser o ano 2000; mas não desejo de modo algum emulá-los. (...) Tudo o que podemos prever é a continuidade que prolonga as tendências do passado conservando-as no futuro. O que já aconteceu é a única coisa que podemos projetar e quantificar.*

Fato conclusivo é que no mundo está colocado à disposição dos administradores e de suas empresas um conjunto grande e muito valioso de ferramentas que valorizam e assessoram o tino (*feeling*) empresarial, basta querer fazer uso.

Com certeza, as empresas de grande porte e larga abrangência mercadológica, em relação às empresa de pequeno e médio porte, possuem maior

---

<sup>1</sup> DRUCKER, Peter F. *Uma Era de Descontinuidade: Orientação para uma Sociedade em Mudança*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1974. p.10.

fôlego de recursos, e, em conseqüência disto, maior agilidade para enfrentar os tempos e ambientes de **mudança**. Muitos autores, como BENNIS (1976), SCHEIN (1972), KATZ e KAHN (1975), manifestaram suas preocupações em relação à capacidade das organizações em enfrentar as mudanças impostas pelas tendências e tendenciosidades de mercado e economia. Preocupam-se estes e alguns outros autores com a forma de relacionamento que as empresas vão desenvolver com o ambiente; ambiente que está sempre em rápida e permanente mutação.

Paulo Roberto Motta<sup>2</sup> afirma que:

*Muitas teorias de mudanças presumem erradamente que as organizações podem ser alteradas exclusivamente de acordo com os interesses dos dirigentes ou daqueles que conduzem o processo. A inovação é um processo coletivo e complexo: depende de habilidades gerenciais e também da capacidade humana disponível e normalmente não utilizada no cotidiano da empresa.*

As necessidades de mudanças não chegam na empresa escolhendo algumas áreas em específico, um ou outro setor ou departamento individualizados, elas abarcam a empresa, num assalto, atingindo todo o conjunto eziendal. Se assim for verdade, estamos falando também, e com prioridade, das mudanças de comportamento, comportamento que é diretamente afetado por decisões que buscam enfrentar a hostilidade dos ambientes e dos permanentes momentos de mudanças que a empresa vive.

Na busca ansiosa por ferramental, que seja verdadeiro instrumento de ajuda, que seja supridor incontestado dos pontos mais enfraquecidos de cada uma das empresas de pequeno e médio porte, elas, estas pequenas e médias empresas, se tornaram grandes consumidoras dos serviços de um profissional, que, até bem pouco tempo passado, era tido como espécie rara: o chamado **consultor**.

Negócio ou atividade profissional que passou a observar este nicho de mercado potencialmente grande, e também se desenvolveu de forma quantitativa (número de profissionais e empresas do ramo da consultoria/assessoria), muito rapidamente e em veios de diferentes mercados. Poder-se-ia arriscar afirmar que já

---

<sup>2</sup> MOTTA, Paulo Roberto. *Transformação Organizacional: A Teoria e a Prática de Inovar*. 2. reimp. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1999. p. 187.

existe consultor e assessor para tudo e todos, com possibilidade de escolha entre tantos que batem todos os dias à porta das empresas.

Independente da amplitude, da forma de inserção ou relacionamento do consultor na empresa consultada, e independente de ser no todo ou em parte da empresa que se dará o agir do consultor, estaremos sempre falando de relacionamento de pessoas, ou seja, este permanente estado de mudança ambiental em que as empresas estão envolvidas instiga sem margens de manobra o relacionamento de pessoas. Pessoa consultor e pessoa consultado, aquele entende-se capacitado para ofertar ajuda e este entende precisar de ajuda, daí então o nascedouro do processo de consultoria.

Objetivando conhecer com maior aproximação, na realidade local deste estudo, as atividades de consultoria empresarial, tem-se como pauta de estudo o seguinte problema:

**"Nas empresas de pequeno e médio porte, como se dão as relações entre consultoria *versus* empresa consultada?"**

Deste problema emerge o **tema** do estudo cujo título é: **Consultoria Empresarial em pequenas e médias empresas: um estudo das relações entre consultoria *versus* empresa em Chapecó/SC.**

## **1.2 Justificação do estudo**

Na área geográfica em que se pretende desenvolver o estudo, observa-se situações e ouve-se muitos comentários que dão conta de casos de sucesso e insucesso das relações consultor *versus* empresa consultada.

Um conto narra que num determinado dia, muito lindo, de uma linda primavera, percebeu um agricultor que, a poucos metros de onde estava arando, na estrada, estacionou um carro que ele nunca havia visto antes, que julgava ser de última geração, dos mais modernos e possivelmente importado. De fato era uma Mercedes de último modelo. Desembarcou daquele reluzente veículo um homem, muito bem vestido, que, de onde estava, gritando, cumprimentou o agricultor e foi logo perguntando:

—É seu o rebanho de ovelhas que pasta naquele campo?

Respondendo a saudação, o agricultor confirmou ser seu o rebanho, a que tinha se referido o homem. De pronto, continuou o homem dizendo:

—O Sr. me dá uma de suas ovelhas se eu lhe disser quantas o Sr. tem neste pasto?

Pensativo e desconfiado respondeu o agricultor, com sinal positivo, que aceitava a aposta. Então, aquele bem alinhado homem abriu o bagageiro do carro, retirou uma parafernália de equipamentos, e, após alguns instantes, depois de ter utilizado conexão com satélite, de ter acessado um *mega* portal da *internet*, de ter efetuado alguns milhões de cálculos, recebeu em seu *lap top noutboock*, uma informação que, ao ser analisada, conferida e cruzada com outras tantas, lhe deu um número = 5.145. Ele voltou-se para o agricultor e, pomposamente, cheio de gabardia, lhe falou:

—O Sr. possui no pasto exatamente 5.145 ovelhas.

Ao agricultor, espantado e ao mesmo tempo indignado, restou ordenar que pegasse o seu prêmio. Aquele Sr. tratou de apanhar um daqueles animais e acondicioná-lo no bagageiro daquele reluzente veículo. Mas, antes do adeus, o agricultor, indignado, indagou ao homem, já dentro da sua Mercedes:

—Posso lhe fazer uma pergunta também?

—Sem problema, podes fazer —respondeu o homem ao agricultor.

Perguntou o agricultor:

—O Sr. me devolve o animal que conquistou se eu lhe disser qual é a sua profissão?

O homem, certo que o agricultor não teria a mínima condição de acerto, pois à mão dele não tinha nada mais do que o cabo do arado, aceitou o desafio.

Então, respondeu o agricultor:

— O Sr. é um **consultor**.

—Caramba (o consultor deixou escapar um sussurro de espanto em trauma), mas não é que ele acertou!

Então, perguntou ao agricultor:

—Mas como o Sr. acertou?

Respondeu o agricultor, cheio de ironia:

— Primeiro que o Sr. veio até mim sem ser chamado; segundo que o Sr. me disse o que eu já sabia e terceiro que o Sr. não sabe e não conhece nada do

meu negócio, pois pegou foi o meu cachorro de pastoreio ao invés de pegar a ovelha que tinha conquistado (autor desconhecido).

É realidade que, segundo os documentos da prefeitura municipal de Chapecó, encontram-se registradas 261 empresas e ou profissionais autônomos, que se apresentam como consultores em várias áreas da gestão empresarial. É sempre notícia de “boca pequena” a presença de consultoria externa em empresas da cidade. É normal, corriqueira e constante a contratação de empresas ou profissionais autônomos de longínquas localidades, principalmente de grandes centros, para a prestação de serviços de consultoria empresarial nas empresas da região de abrangência deste estudo.

Nos últimos 40 anos, instalou-se, no mundo todo, a idéia de que se passou do “*internacional*” para a “*globalização total*”, ou seja, é a visão do mundo com a imagem de uma *aldeia global*<sup>a</sup>.

É verdade que surgiram os chamados blocos comerciais/econômicos formados por países circunvizinhos (MCE, NAFTA, MERCOSUL), que se instalou o conceito: “a informação é a mercadoria do futuro”, enfim, é realidade que as distâncias foram reduzidas a um clicar de *mouse* ou botão do teclado do computador.

Neste contexto todo, de rápidas, permanentes e conhecidas mudanças nos ambientes empresariais, contexto em que, pode-se dizer, se instalou um certo modismo por um trabalho de consultoria, sim, modismo de consultoria porque é incontestável a realidade de que alguns empresários estão sempre de olho na “próxima onda”, e, se o vizinho fez, por que que não posso fazer.

Entendido o assunto como relevante e notando uma considerável escassez de estudos dirigidos a investigá-lo, vislumbra-se importância em estudar como se dá a relação entre o prestador de serviços de consultoria e as empresas tomadoras destes serviços.

### 1.3 Objetivos

O objetivo Geral consiste em investigar casos de sucesso e insucesso das relações entre consultoria e empresas de pequeno e médio porte de Chapecó,

---

<sup>a</sup> NCLUHAN, Marshall. Expressão usada por. [S.L.: s.n.].

buscando conhecer a visão destas empresas e empresários relativamente ao assunto.

A perseguição deste objetivo refere-se à visão dos usuários dos serviços de consultoria empresarial em relação aos serviços que contrataram e, também, à visão dos consultores empresariais em relação às empresas que buscaram os serviços de consultoria empresarial.

Como objetivos específicos, a partir do geral, pretende-se:

- a) investigar qual o entendimento que o dirigente de empresa de pequeno e médio porte de Chapecó tem sobre o que é uma consultoria empresarial;
- b) investigar a visão do consultor, em relação a como ele pensa ser o entendimento de um dirigente de empresa de pequeno e médio porte de Chapecó sobre o que é uma consultoria empresarial;
- c) pesquisar qual o entendimento que o consultor tem de consultoria;
- d) pesquisar, descrever e analisar circunstâncias dos processos de consultoria, segundo a visão do consultor e do dirigente consultado;
- e) investigar, na visão de ambos os lados, consultor e dirigente consultado, os principais problemas ocorridos nos processos de consultoria malfadados e as principais virtudes dos processos de consultoria considerados exitosos.

#### **1.4 Organização do estudo**

Objetivando dar visível compreensão aos resultados deste estudo, o assunto que será tratado estará organizado em 5 (cinco) capítulos.

O capítulo 1 (um), apresentado após um resumo e um elenco de palavras-chave, mostra a introdução com a justificativa e os objetivos do estudo; neste tópico, também apresenta-se a organização do estudo propriamente dito.

O capítulo 2 (dois) vai tratar do referencial teórico que se baseará em uma revisão bibliográfica distribuída em três grandes blocos que apresentam: Mudança Organizacional; Consultoria Organizacional e Relacionamento, Planejamento e

Comportamento em Ambiente de Mudança. A apresentação que estes blocos de estudos farão não necessariamente estará mostrando, tal como foram grafados, os objetivos do estudo, pois a particularidade que se pretende alcançar com este referencial teórico é a de justificar e/ou comparar o conteúdo bibliográfico com as atitudes de comportamento dos sujeitos da pesquisa nos processos de consultorias, ou seja, atitudes de comportamento das empresas, entenda-se dirigentes, que compram serviços de consultoria *versus* empresas que vendem serviços de consultoria.

O capítulo 3 (três) vai tratar da Metodologia empregada para o desenvolvimento dos trabalhos de coleta, tratamento e apresentação das informações resultantes da pesquisa. Em específico, tratar-se-á da caracterização do estudo, do universo e da amostragem da coleta de informações, da definição dos termos do tema em estudo, e, por fim, neste capítulo, também apresentar-se-á a forma de tratamento dos dados e as limitações do estudo.

No capítulo 4 (quatro) serão apresentados os resultados das informações obtidas na pesquisa. Neste particular, qualitativo, da investigação, serão apresentadas algumas das verbalizações obtidas nas entrevistas com os sujeitos da pesquisa e, também, se fará discussão comparativa entre os dados da pesquisa e suas relações com o referencial teórico de suporte ao estudo.

As conclusões e algumas recomendações capituladas e apoiadas nos resultados da pesquisa, bem como sugestões para novas investigações, são apresentadas no capítulo 5 (cinco).

Na seqüência, apresentar-se-á, segundo as recomendações da ABNT — Associação Brasileira de Normas Técnicas — a bibliografia consultada na condição de suporte ao estudo<sup>3</sup>.

Por fim, estarão relacionados os anexos de estudo, que apresentarão elementos do ferramental utilizado no estudo.

---

<sup>3</sup> ABNT — Associação Brasileira de Normas Técnicas: NBR 6023:2000. Rio de Janeiro: ABNT. 08/2000.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Os elementos teóricos básicos, os fundamentos científicos das temáticas *Mudança e Planejamento Organizacional, Consultoria Organizacional, Relacionamento e Comportamento em Ambiente de Mudança* serão norteadores e delimitadores do estudo. Os comparativos entre autores e fundamentos científicos acerca do assunto serão parâmetros de avaliação e conclusões do proposto trabalho, incluídas neste contexto, as inferências e conclusões do pesquisador em relação ao assunto da pesquisa.

### 2.1 Mudança organizacional

*“Um Século de Transformação Social”*<sup>4</sup>. Drucker escreve:

*Nenhum século na história humana passou por tantas transformações sociais radicais como o século XX. Estas transformações podem vir a ser os eventos mais importantes de nosso século e seu legado duradouro.*

Segundo o entendimento de Drucker, vale a pena lembrar que, em tempos anteriores, muitas outras mudanças sociais, muito menores e mais lentas, comparadas com as deste século, foram precedidas ou ocorreram em ambiente truçulento, *“de guerras civis, rebeliões e violentas crises intelectuais e espirituais.”* Este século enfrentou a fúria dos “carismáticos” sanguinários Hitler, Stálin e Mao, três gênios do mal que só destruíram, nada mais, pois todas as atrocidades lançadas à humanidade por eles não passaram de genocídio, holocausto e limpeza étnica. Na verdade, as *“extraordinárias transformações sociais deste século mal causaram agitação. Elas ocorreram com um mínimo de atrito, de levantes e de atenção por parte dos estudiosos, políticos, da imprensa e do público.”*

Drucker diz que a *“estrutura social foi transformada”*, pois o agricultor que formava o maior grupo social isolado já não mais o forma em todos os lugares. De acordo com ele, ainda, o segundo maior grupo, na população e na força de trabalho de todos os países desenvolvidos era composto pelos empregados domésticos. *“Eles eram considerados, assim como os agricultores, uma lei da natureza.”*

---

<sup>4</sup> DRUCKER, Peter F. *Administrando em Tempos de Grandes Mudanças*. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998. p.145 - 174.

*Na sociedade desenvolvida do ano 2000, os fazendeiros são pouco mais que objeto de nostalgia, e os empregados domésticos nem isso.*

A “Ascensão e Queda do Operário”, que em relativo silêncio, apenas por sua grande capacidade de organização social, cresceu juntamente com a maquinização da indústria, mas, ao contrário desta, tão grande e vertiginoso quanto foi seu crescimento, também está sendo a sua queda.

*No ano 2000 ou 2010, em todos os países desenvolvidos, os trabalhadores industriais não irão representar mais que um oitavo da força de trabalho, e o poder de seus sindicatos estará declinado a mesma velocidade.*

Ao contrário do trabalhador doméstico, mas como o pequeno fazendeiro, o trabalhador industrial irá se transformar em funcionário auxiliar.

*Seu lugar já está sendo tomado pelo “técnico” - alguém que trabalha tanto com as mãos como com conhecimentos teóricos.*

Com a Ascensão do Trabalhador do Conhecimento, o novo grupo dominante é dos “**trabalhadores do conhecimento**”, grupo que ascende não como uma oportunidade para o trabalhador da indústria, mas como um desafio. São novos empregos, empregos que são igualmente ou quase sempre melhor remunerados que aqueles da indústria, emprego que exige uma melhor qualificação técnica e teórica, e o trabalhador da indústria não tem e não possui estrutura para adquirir rapidamente esta qualificação (conhecimento).

Sem dúvida, com este posicionamento podemos entender que neste século, realmente, tivemos uma era de transformação social pacífica e que deixou legado duradouro, inobstante a

*enorme violência deste século - as guerras mundiais, limpezas étnicas e assim por diante - foi toda de cima para baixo e não tinha conexão com as transformações da sociedade, a diminuição dos agricultores, o desaparecimento dos empregados domésticos, ou a ascensão do trabalhador industrial.*

Peter Drucker foi citado por Bennis<sup>5</sup> quando este escreve sobre Desenvolvimento Organizacional, pois Drucker afirmara que:

---

<sup>5</sup> BENNIS, Warren G. *Desenvolvimento Organizacional: sua natureza, origens e perspectivas*. São Paulo: Ed. Edgard Blücher, 1972.

*Em algum ponto não determinado, no decorrer dos últimos vinte anos, nós, imperceptivelmente, saímos da idade moderna e entramos numa era nova, porém ainda sem denominação ... A antiga visão do mundo, as velhas tarefas e o velho centro, chamando-se a si próprios de “modernos” e de “atualizados”, há apenas alguns poucos anos, já não mais têm qualquer sentido. Eles ainda fornecem nossa retórica, tanto de política quanto de ciência, tanto internamente quanto no que se refere aos negócios estrangeiros. Mas os slogans e os gritos de guerra de todas as partes envolvidas, sejam elas políticas, filosóficas, estéticas ou científicas, já não servem para unir com vistas à ação -- conquanto eles ainda possam dividir no que se refere ao calor e à emoção. Nossas ações ainda são medidas em relação às rigorosas exigências do “hoje”, o mundo “pós-moderno”: e ainda não temos teorias, conceitos ou slogans -- nenhum conhecimento real -- sobre a nova realidade.*

Naquela oportunidade, Bennis relatava que a mudança era a maior história do mundo e que eles não estavam enfrentando-a adequadamente, dizia: mudança na quantidade e no movimento de pessoas; mudança na natureza, localização e disponibilidade de empregos; relações em mutação entre brancos e negros, entre estudantes e professores, entre operários e patrões, entre gerações, e mudança violenta, enfim; mudança violenta nas cidades; mudança entre vilarejo e cidade, entre cidade e metrópole, entre metrópole e nação e, naturalmente, mudança nas relações entre os impérios que estão ruindo e os impérios que estão nascendo. Segundo o próprio Bennis, quando escrevia estas afirmações, o Desenvolvimento Organizacional estava apenas nascendo, tinha apenas uma década, mas para ele o Desenvolvimento Organizacional era uma resposta à mudança, uma complexa estratégia educacional que tem por finalidade mudar as crenças, as atitudes, os valores e a estrutura de organizações, de modo que elas possam melhor se adaptar aos novos mercados, tecnologias e desafios e ao próprio ritmo vertiginoso de mudança.

Muitos outros autores acompanham o ponto de vista de Bennis, quando este refere-se ao desenvolvimento organizacional como sendo forma adequada para fazer frente às rápidas e grandes mudanças ambientais e situacionais que envolvem as organizações.

*Nem os cientistas do comportamento e nem suas teorias fizeram com que o desenvolvimento organizacional se tonasse necessário. Eles, os cientistas e suas teorias, naturalmente*

*ajudaram, mas não deve haver dúvidas de que Alfred P. Sloan apontou a verdadeira causa: a mudança.*

As referências de Bennis, Sloan, Hall e outros autores organizacionais, não menos importantes, ao tema mudança foram sempre no sentido de identificar algum meio, algumas ferramentas, algum processo, enfim, um instrumento científico ou não para que as organizações pudessem fazer uso quando em estado de mudança. O desenvolvimento organizacional em sentido amplo com aplicação prática instituída sob critérios científicos e desenvolvido com competência apresenta-se como um destes possíveis e complexos instrumentos.

*O desenvolvimento organizacional não é algo que seja “bacana” e que se tenha em volta de si, como um dispositivo novo e reluzente ou porque seu sistema de valores se assemelha à nossa ética cristã-judaica. O desenvolvimento organizacional é necessário sempre que as nossas instituições sociais concorrem e lutam pela sobrevivência sob condições de mudança crônica.*<sup>6</sup>

Invariavelmente a maioria daqueles autores manifestam-se, também, quanto ao quadro da mudança, afirmando no sentido de alertar às organizações para que fiquem atentas ou se preocupem para enfrentar dificuldades em tempos futuros próximos, e, em consequência deste alerta, igualmente faziam e fazem a indicação de posicionamentos de como estas organizações devem se comportar no tempo presente para enfrentar as dificuldades alertadas de um tempo futuro próximo. Em Bennis (1972) encontramos a seguinte afirmação:

*O desenvolvimento organizacional é uma maneira de agir que capacita a administração a passar a dispor de mais conscientização no que se refere à revitalização, de modo que respostas novas e mais inovadoras possam ser desenvolvidas pelas organizações que irão se defrontar com a extraordinária turbulência da próxima década.*

Segundo Hall<sup>7</sup>, a mudança organizacional tem sido abordada a partir de uma variedade de perspectivas. Kimberly e Miles (1980) examinaram o “ciclo de vida” das organizações, e afirmaram que as organizações nascem, crescem e declinam. Algumas vezes elas se reanimam, outras vezes, desaparecem. Estas afirmações têm nascedouro porque os autores avaliaram os ambientes e os estados de mudança que as empresas de suas épocas viveram.

<sup>6</sup> BENNIS, Warren G. *Desenvolvimento Organizacional: sua natureza, origens e perspectivas*. São Paulo: Ed. Edgard Blücher, 1972.

Um outro aspecto importante da mudança organizacional não contido nos estudos do ciclo de vida. Segundo Hall as organizações mudam em sua forma independente do ciclo de vida. Hage (1980) define a mudança organizacional como “a alteração e a transformação da forma, de modo a sobreviver melhor no ambiente”.

Importante salientar que cada autor, a sua época, realiza observações do ambiente e dos sujeitos que nele habitam e interagem, para daí então concluir relatando as características daqueles sujeitos no individual e no conjunto, relatando o ambiente em que vivem e interpretando a luz de teorias e posicionamentos ditos no passado as relações entre aqueles elementos membros deste conjunto de sujeitos, e por fim inferem posicionamento sobre um possível futuro.

Em outras palavras, tem-se que sob a luz da história acontecida observa-se o presente e infere-se “acertivas” para o futuro. Sem dúvida, somente a capacidade racional do homem pode desfrutar deste mecanismo de memória e organização de pensamento, isso é processo de comparabilidade entre no mínimo três posições, o passado, o presente e a expectativa de futuro, o passado vivido é experiência, o presente é observado, relatado e concluído e o futuro é decorrência de se acertar no presente qual o caminho adequado para a permanência no mercado.

Katz, Kahn<sup>8</sup> afirmam que:

*o principal erro em lidar com problemas de mudança organizacional, tanto no nível prático como teórico, é não levar em consideração as propriedades sistêmicas da organização e confundir mudança individual com modificação nas variáveis organizacionais.*

A abordagem destes autores firma-se na orientação de que não é possível tratar adequadamente das “doenças” organizacionais sem que se tenha o entendimento de que as causas da má “saúde empresarial” invariavelmente não estão localizadas em apenas uma das variáveis da organização, a variável indivíduos isoladamente e a variável sistêmica (organização) isoladamente, há a necessidade de ação globalizada (diagnose) para identificar os níveis de degradação organizacional (sistêmica) e as relações dos membros (indivíduos) nesta situação envolvidos, e o “aviamento” de prescrição do processo de combate à

---

<sup>7</sup> HALL, Richard H. *Organizações: Estrutura e Processo*. 3. ed. Rio de Janeiro: PHD ed. 1984. P. 148-9.

doença deve, da mesma forma que a diagnose, ser de forma global, que atinja do individual (indivíduo) ao sistema (organização).

Kubr<sup>9</sup>, neste sentido, no intuito de estabelecer procedimentos de conduta da assessoria organizacional diante de processos de mudança, identificou e organizou modelos para os processos de mudança, um deles é o que descreve os níveis e ciclos de mudança. Para melhor entendimento, faz-se necessária a citação completa do que escreveu Kurb a respeito.

*Um modelo útil é o que descreve níveis e ciclos de mudança que os consultores devem levar em consideração quando esboçarem a estratégia apropriada para implementar a mudança proposta.*

Consoante ao diagrama abaixo, Hersey e Blanchard<sup>10</sup> mencionaram quatro níveis de mudança: (1) mudança no conhecimento (cognição), (2) mudanças atitudinais, (3) mudança no comportamento individual, e (4) mudança no desempenho grupal ou organizacional. Uma hierarquia de dificuldades é experimentada ao se efetuar a mudança a partir do nível 1 até o nível 4. Os níveis relativos de dificuldade e sua relação com a dimensão-tempo são mostrados na Fig. 1.

*Ao usar o modelo acima, o agente de mudança pode empregar um ciclo de mudança, quer participativo, quer coercitivo, ou uma mistura de ambos.*

*A mudança participativa começa com (1) a introdução de um novo conhecimento que, espera-se, (2) influenciará e desenvolverá a atitude apropriada e (3) eventualmente moldará o comportamento individual através da participação em exercícios de fixação de metas que conduzem (4) a uma participação formal do grupo em aceitar a mudança desejada.*

*A mudança de natureza participativa exige um público-alvo amadurecido e relativamente independente, porque as metas estabelecidas necessitam de uma motivação pessoal para sensibilizar as pessoas objeto da mudança. Adicionalmente, o agente de mudança precisa possuir um certo prestígio pessoal para poder influenciar o grupo. Embora o ciclo de mudança seja vagaroso e evolucionário por natureza deve ser considerado todavia duradouro.*

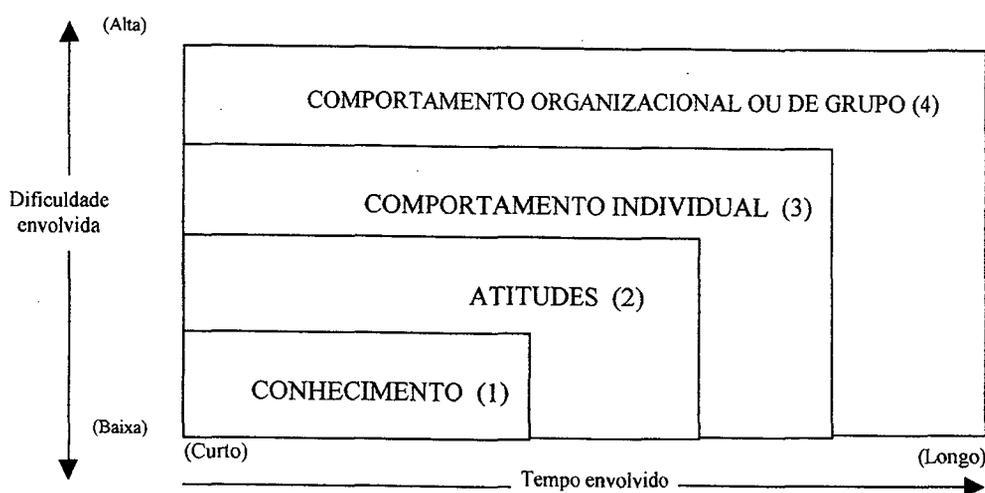
*A mudança coercitiva é virtualmente o oposto da mudança participativa. Uma fonte de autoridade pressionou o comportamento do grupo (4) mediante a emissão de ordens diretas. Em conseqüência, o comportamento do indivíduo (3) torna-se passível de alteração, o que, por sua vez, deverá*

<sup>8</sup> KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. *Psicologia Social das Organizações*. 2. ed. São Paulo: Atlas. 1975. p. 439.

<sup>9</sup> KUBR, Milan. *Consultoria: um guia para a profissão*. Rio de Janeiro: ed. Interamericana. 1980.

<sup>10</sup> HERSEY, P; BLANCHARD, K. H. *Management of organizational behaviour* (Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1972). pag. 160.  
Em KUBR, Milan. *Consultoria: um guia para a profissão*. Rio de Janeiro: ed. Interamericana. 1980. P.23-5.

*influenciar tanto as atitudes (2) quanto o conhecimento (1). Uma extensão desse ciclo de mudança é de tal monta, que um efeito de retorno deverá operar-se onde o conhecimento (1) assim obtido comece mais tarde a confirmar as atitudes (2) e o comportamento do indivíduo (3) e do grupo (4). Devido à circunstância de que a mudança é iniciada a partir de uma posição de poder que a impõe, mais do que propriamente de uma fonte pessoal, a mudança assim introduzida poderia ser considerada inerentemente volátil: ela pode desaparecer com o afastamento da fonte de poder capaz de aplicar as recompensas, punições e sanções apropriadas. Tal mudança é de aplicação externa ao grupo e não necessariamente internalizada pelos membros do grupo. Esse tipo de mudança costuma ser mais eficaz quando se relaciona com pessoas dependentes, mais do que com os independentes. Sem dúvida, esse ciclo age, de início, mais rapidamente do que o ciclo de mudança participativa.*



**Figura 01.** Amplitude de tempo e grau de dificuldade envolvidos para os diversos níveis de mudança (fonte: Kubr, 1980).

Kubr e seus companheiros de autoria (1980) manifestam-se no sentido de planejar, implementar e controlar processos de mudança, ou seja, dirigindo-se aos profissionais de consultoria organizacional que são agentes de mudança, estes autores abordam o assunto por um viés diferente daquele que a maioria dos administradores organizacionais estão costumeiramente atentos, na visão da maioria destes, a mudança é identificada em alguma forma de comportamento de mercado e ambiente organizacional, e as organizações (instituições) devem reunir, sob pena de serem excluídas do mercado, forças para fazer frente a este novo paradigma identificado.

De certa forma pode-se dizer que a mudança tem origem na *inovação*. A inovação é a máquina propulsora da mudança, pois em ambos os sentidos tratados no parágrafo anterior, a mudança tem origem em processos de inovação ou ambientes inovados, desta forma e a princípio, conclui-se que a mudança pode ser entendida ou vista como conseqüência da inovação, senão, vejamos: quando a mudança tem origem em ambiente interno e é provocada, ela nasce de processos que querem inovar. Ao contrário, quando a mudança tem origem em ambiente externo, é porque a organização vê-se envolvida em espaço organizacional, já está inovado, já não é mais aquele em que a empresa “pensava” estar, bem como presume-se um futuro diferente do presente, é porque alguma força de inovação fará tal mudança.

Em entrevista concedida para a revista *HSM Management* nas edições de janeiro/fevereiro de 2001 e janeiro/fevereiro de 2000, Scott McNealy<sup>11</sup> e Peter F. Drucker<sup>12</sup>, respectivamente, tratam de assuntos que indubitavelmente farão influência inovadora nos ambientes organizacionais de um futuro bem próximo, até mesmo porque são assuntos que possuem um grande grau de possibilidade de se concretizarem como um novo paradigma de mercado. Para a entrevista de McNealy a revista dá o título de “*Por um mundo (sempre) conectado*”, e o entrevistado afirma que:

*Estamos no começo da era pós-computador pessoal, outros aparelhos que não o computador, como telefones celulares, pagers bidirecionais e demais aparelhos portáteis, estão ganhando cada vez mais importância. Eles são os microcomputadores do futuro, comunicadores pessoais que estão sempre com você, sempre ligados, sempre conectados.*

Estas palavras são desencadeadoras de possíveis posicionamentos administrativos, pois, se confirmadas, modificam a forma de relacionamento e comportamento das empresas que atuam no mercado de computadores e congêneros, certamente esta atitude de mercado é inovadora para um futuro próximo.

Na mesma linha do assunto de McNealy, a entrevista de Peter F. Drucker, que a revista deu o título de “*Além da Revolução a Informação*”, tratou de antecipar

---

<sup>11</sup> Scott McNealy, Presidente da Sun Microsystems, empresa Norte Americana de informática.

<sup>12</sup> Peter F. Drucker, Austríaco, conhecido e reconhecido mundialmente como o pai do *management*.

o futuro em forma de previsão do que irá acontecer no mundo com o advento do mercado eletrônico. Drucker diz que:

*O impacto da Revolução da Informação está apenas começando. Mas a força motriz desse impacto não é a informática, a inteligência artificial, o efeito dos computadores sobre a tomada de decisão ou a elaboração de políticas ou de estratégias. É algo que praticamente ninguém previu nem mesmo se falava há 10 ou 15 anos: o comércio eletrônico.*

Importante também salientar o comentário efetuado pelo editor da revista.

Diz o editor que:

*Quem afirma isto no artigo a seguir, (referindo-se ao que acima esta transcrito) exclusivo de HSM Management, é o "pai do management", Peter Drucker, que, como sempre, nos faz parar para refletir sobre o que está acontecendo. Segundo ele, a Revolução da Informação evoluirá como as várias revoluções tecnológicas nos últimos 500 anos. Fazendo uma contundente análise histórica, de grande valia para os planejadores das empresas, ele tem uma premissa: a Revolução da informação, com o comércio eletrônico como seu ápice, transformará o trabalhador do conhecimento em colega e sócio.*

Se compararmos estas posições, escritas em 2000, com aquelas do próprio Drucker, citado em Bennis 1972, vamos observar que o que mudou foi o tempo em que as afirmações foram colocadas a público; ou talvez possa-se observar que entre elas exista nestas de 2000 um pouco mais de direcionamento de assunto, o que não se observa naquelas de 1972, mas de resto ambas estão se referindo a um possível estado ou ambiente organizacional que virá no futuro.

O que se está tratando nestes posicionamentos nada mais é do que a inovação provocando mudança nas empresas, inovação de ambiente e a mudança empresarial decorrente deste inovado ambiente. Como afirmado anteriormente, sob pena de ser naturalmente excluída do mercado, a organização deve tratar de organizar forças para acompanhar as inovações deste novo ambiente.

Na mesma edição de janeiro/fevereiro de 2000, aquela revista apresenta outra entrevista, desta vez com o CEO da Ford Mundial, Jacques Nasser. Esta entrevista recebeu o título de "O motor da mudança". A entrevista apresenta o entrevistado como o impulsionador (motor) das grandes mudanças que sua empresa passa atualmente. Referindo-se aos empregados da Ford mundial, Nasser

diz que “Agora eles devem pensar em agir como se o negócio lhes pertencesse - e, afinal, são efetivamente donos de 20% de suas ações. O editor da entrevista informa que Nasser pediu aos funcionários que adotem a visão que o mercado de capitais tem da Ford, para que a vejam como um todo, como faz qualquer acionista. Nasser explica que esta é uma mentalidade radicalmente diferente para a Ford. Segundo ele:

*Há muito a empresa opera como um conjunto de feudos ardentemente independentes unidos sob a bandeira de sua especialidade regional ou funcional. Os feudos se preocupam mais consigo mesmos do que com o todo e, conseqüentemente, mais consigo mesmo do que com os consumidores e a criação de valores para os acionistas.*

O editor pergunta: como realizar tal transformação, particularmente numa empresa que conta com 340 mil funcionários distribuídos em 240 países? A resposta que Nasser apresenta é esta: “Com ensino.” Segundo o editor, ele, Nasser, **implementou um plano de mudança** na Ford baseado no ensino, mas fugindo do ambiente tradicional das salas de aula, com discussões em pequenos grupos, serviços comunitários e *feedback* de 360 graus.

Este programa implantado na Ford por Nasser é exemplo claro de atitude de mudança que tem origem no próprio ambiente de mudança, certamente com objetivos claros a serem alcançados, como fica evidenciado na citada matéria jornalística.

### 2.1.1 Teoria Organizacional, uma visão

Em muitas áreas do conhecimento humano, em especial nas ciências sociais, observa-se uma verdade que até então não se tem notícia de ter sido refutada: “o homem tem natureza evolutiva, ou no mínimo cíclica, em relação ao conhecimento que tem de si próprio e de sua forma e formação social”. Os inúmeros autores da *Administração*, em suas anotações, clarificam esta condição. As expressões, usualmente mais comuns, usadas por estes grandes nomes das Ciências Administrativa assemelham-se — neste Livro ou neste capítulo, vamos tratar da Teoria das Organizações, **ressaltando** que o assunto não se esgota aqui, **abordaremos de forma limitada** a evolução da tradicional para a moderna teoria das

*organizações (administração)*. Algumas obras, tidas como modelo ou bom compêndio ao legado do estudo da administração, relacionam em seus índices como título de um tópico de estudo da obra, a exemplo: *Tradições Teóricas — Teorias Organizacionais Contemporâneas*, da obra de Richard H. Hall. *Organizações: Estrutura e Processo*. 3. ed. Rio de Janeiro: PHD ed. 1984.

Acredita-se que essa constatação é essência da continuidade evolutiva da humanidade, sem observar o mérito, se a evolução nos levará para o certo ou o errado, para o bem comum ou para o mal geral, comungo com aqueles que afirmam que o homem não tem e não terá a capacidade de ter a plena compreensão de si próprio e de suas formas e formações sociais, muitos *porquês* ficarão sem resposta.

A teoria organizacional derivou-se basicamente da prática dos administradores, que tentaram colocar suas experiências no papel, para o proveito de outros profissionais<sup>13</sup>.

As abordagens tradicionais são identificadas em Fayol (1949), Urwick (1947, Gulick e Urwick (1937), Mooney e Reilly (1931) e Taylor (1911), Pugh (1966), Champion (1975), Scott (1981) e em outras tantas obras. Segundo Hall (1984, p. 221), estes autores referem-se a uma teoria voltada a prescrições sobre como as organizações devem ser montadas para obter produtividade e eficiência máximas, e as preocupações fundamentais são com os princípios de especialização, o planejamento hierárquico, a delegação de autoridade e responsabilidade, a faixa de controle e a disposição das subunidades organizacionais.

As abordagens contemporâneas estão refletidas nos estudos e obras de alguns autores como Lawrence e Lorsch (1967), Galbraith (1973; 1977), Becker e Neuhauser (1975), Negandhi e Reimann (1973a; 1973b), Scott (1981), Hall (1984) e em outras várias obras.

Parece um processo natural das coisas, como justificado no início deste título. As abordagens contemporâneas alocam-se em tempos recentes e tomam os estudos tradicionais como base dos seus, basicamente num processo comparativo entre estes e aqueles, com justificativas e críticas para a sustentação de um e de outro.

Nas abordagens contemporâneas, o ambiente, o aspecto grupal e individual de relacionamento, as influências dos fatores internos e externos à

---

<sup>13</sup> HALL, Richard H. *Organizações: Estrutura e Processo*. 3. ed. Rio de Janeiro: PHD ed. 1984.

corporação, as dependências que a organização tem, os aspectos do planejamento, são todos veios de estudos que caracterizam a teoria moderna.

### 2.1.2 Tipologia das Organizações, uma visão

Inicialmente, como em Hall (1984 p. 20), antes de arrolar tipos ou classes de organização, entende-se necessário falar a respeito do que é *organização*, inobstante muitos autores afirmarem o caráter lesivo das tentativas de discutir uma definição de organização, parece importante estabelecer, pelo menos superficialmente, um conceito que defina o que é organização. Justifica-se esta posição pelo entendimento que se tem a respeito da necessidade disto, para então ser esta definição base para a compreensão dos fenômenos a serem estudados.

Richard H. Hall (1984 p. 21) estuda Max Weber (1947) e Chester Barnard (1938) e apresenta uma definição para organização: *“um sistema de atividades ou forças de duas ou mais pessoas conscientemente coordenadas”*.

Não se discute a necessidade de se ter uma classificação tipológica, mas é temerário tratar o assunto com superficialidade, *“visto que as organizações são entidades altamente complexas, os esquemas classificatórios devem representar essa complexidade”* (Hall, 1984 p.29). Ainda, Hall conclui que, em seu ponto de vista, uma taxionomia organizacional é a melhor maneira de classificar as organizações e que isso é um desenvolvimento necessário.

Pode-se identificar duas correntes ideológicas que tentam definir uma tipologia classificatória para as organizações. Exemplo de uma delas é a forma de categorizar intencionalmente, ou seja, forma de construção de tipologias intencionais, como a organizada por Mintzberg (1979). A abordagem de Mintzberg é multifacetada e apresenta cinco tipos de organização, classificadas em: *organização de estrutura simples, de burocracia mecânica, de burocracia profissional, de forma departamentalizada e organizações ad hoc*.

A segunda corrente ideológica é a que defende a taxionomia como forma de resolver o problema de classificação das organizações. Defendendo este entendimento, Pugh, Hickson e Hinings sugerem os seguintes tipos:

*burocracia total; burocracia total nascente; burocracia de fluxo de trabalho; burocracia de fluxo de trabalho nascente;*

*burocracia pré-fluxo de trabalho, organizações implicitamente estruturadas e burocracia de pessoal (Hall, 1984 p. 33).*

### 2.1.3 Necessidade de Mudança

“A mudança como um novo compromisso ideológico”; “A mudança como um imperativo ambiental”; “A mudança como uma reinterpretação crítica da realidade”; “A mudança como uma intenção social” e “A mudança como transformação individual.” Segundo Motta<sup>14</sup>, são estas situações as motivadoras de uma mudança, estando todas inteiramente ligadas a uma inovação, inovação motivada, em busca de atingir propósitos e resultados diferentes do estado atual.

*As empresas bem-sucedidas serão as que institucionalizarem sua capacidade de adaptação constante e criarem um ambiente estável para a mudança contínua - o que parece um paradoxo. Elas serão organizações flexíveis, que estarão sempre desenvolvendo novas estratégias e adaptando-se às novas realidades do mercado.<sup>15</sup>*

Por outro lado, Kubr<sup>16</sup> dirigindo-se a consultores organizacionais, diz que:

*Inevitavelmente, deve haver métodos ilimitados de se chamar a atenção de pessoas e grupos para novas proposições de trabalho. Entretanto, há dois métodos provados que são de peculiar interesse para os consultores.*

Kubr está se referindo aos procedimentos que exploram os níveis de *ansiedade* das pessoas e aos *processo de informações em dois passos*.

Para o primeiro, a idéia é criar graus ou níveis de ansiedade nas pessoas, para que as mesmas incorporem a **necessidade de mudança**. Para o segundo, a idéia adjacente é a de que a aceitação e a efetiva introdução da mudança ocorrem como resultado de um efeito multiplicador no fluxo de informações. Neste caso o consultor é orientado a identificar no grupo de referência os indivíduos rotulados de “isolados” e os “líderes de opinião” e nestes centrar esforços para que os mesmos admitam a maior quantidade de informações técnicas e científicas acerca do processo e que está sendo implementado, pois o primeiro, o “isolado” vai ser

<sup>14</sup> MOTTA, Paulo Roberto. *Transformação Organizacional: A Teoria e a Prática de Inovar*. 2. reimp. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1999. p. 187.

<sup>15</sup> OVERHOLT, Miles H. *Flexibilidade e Vantagem Competitiva: os arquétipos do novo desenho organizacional flexível e a geração de executivos que surge com ele*. HSM Management, Barueri, SP, n. 18, p. 68, jan. - fev. 2000.

observado pelo segundo, o “formador de opinião” e este por sua vez tratará, naturalmente, de disseminar a nova idéia a seus seguidores.

Estes procedimentos operacionalizam os primeiros passos da implementação de um processo de mudança organizacional. Também entre outros procedimentos seqüenciais a estes estão colocados aqueles que *criam interesse pela mudança*, aqueles que *desenvolvem o desejo pela mudança* e aqueles que *criam comprometerimentos para a mudança*.

As afirmações de Paulo Roberto Motta e de Milan Kubr não se dissociam em essência, apenas estão sendo direcionadas a públicos diferentes. Em ambos os casos identifica-se que a mudança não é eminência de um ou de outro sujeito, de um ou de outro tempo, é sim um imperativo de caráter humano que se aplica, implacavelmente, aos indivíduos e às suas formas organizacionais.

Katz e Kahn<sup>17</sup> dizem que:

*embora as organizações sempre estejam em algum grau de fluxo e raramente, se jamais, consigam um perfeito estado de equilíbrio, as grandes mudanças mais são exceção do que a regra. As mudanças podem ser atribuídas às duas fontes: (1) modificação dos insumos do ambiente, inclusive o super sistema organizacional, e (2) tensão interna do sistema, ou desequilíbrio.*

Nas organizações isoladamente tratadas ou no ambiente organizacional, este entendido com amplitude globalizada, as necessidades de mudança se manifestam ou são fomentadas por inúmeras fontes propulsoras de atitudes mutativas. Kaufman, citado por Hall (1984), conclui que a mudança ocorre através da rotatividade de pessoal. Apesar da seleção e do treinamento, emergem as diferenças entre as pessoas. Kaufman sugere também que a mudança ocorre à medida que são superados os obstáculos a ela.

Se as afirmativas apontadas por Kaufman são verificadas na realidade do dia-a-dia das organizações, é inegável dizer que o processo de mudança nestes

---

<sup>16</sup> KUBR, Milan. *Consultoria: um guia para a profissão*. Rio de Janeiro: ed. Interamericana. 1980.

casos tem como força propulsora as características de personalidade que cada novo colaborador leva ou traz para a sua nova empresa. Assim, o grupo de trabalho ao qual se engajará o recém-contratado passará a ter uma, embora pequena, diferenciação em relação àquela antiga formação. Neste caso a necessidade de mudança é natural pela adequação que o grupo e o próprio admitido terão que passar (adequação de relacionamento por exemplo).

Ao tratar deste tópico, Hall (1984) deixa o entendimento de que a inovação provoca processos de mudança nas organizações. A inovação, extensamente discutida por Downs e Mohr (1976), somente se instala por processo de mudança. A inovação exige a alteração do estado de coisas entre um determinado tempo e outro no futuro. Hall escreve:

*As inovações são oriundas das práticas ou tecnologias existentes. A maioria das análises da inovação centrou-se no aspecto tecnológico, com estudos sobre os padrões por meio dos quais os hospitais adaptam novas técnicas médicas ou sobre exames dos padrões de utilização de computadores. Outras formas de inovação envolvem práticas organizacionais. Práticas organizacionais como a administração por objetivos, ou APO (Drucker, 1973 : Odione, 1965), e o desenvolvimento organizacional, ou DO (French, 1969), são exemplos básicos. Essas práticas organizacionais têm sido basicamente instrumentos de administração destinados a aperfeiçoar o funcionamento organizacional.*

À luz das colocações que Hall faz sobre a *inovação*, conclui-se que a natureza ou a necessidade da mudança tem origem intrínseca nos atos de implementação de inovações.

Por outro lado, Kotter<sup>18</sup> afirma que forças *econômicas e sociais* impulsionam a necessidade de mudança nas organizações. Querendo caracterizar duas épocas, Kotter referencia a velocidade dos acontecimentos para cada um dos tempos, e diz que *as pessoas da geração dele, ou mais velhas, não cresceram numa era em que a transformação era algo comum*. O autor refere-se a um tempo em que os mercados não eram globalizados, que as ações de negócios permeavam

---

<sup>17</sup> KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. *Psicologia Social das Organizações*. 2. ed. São Paulo: Atlas. 1975. p. 500.

em ambientes relativamente estáveis, e a norma vigente consistia em estabilidade e o lema dominante era: “Se não quebrou, não mexa”. Naquele tempo a mudança ocorria de forma incremental e com pouca frequência, afirma o autor.

O outro tempo a que se refere Kotter é uma época em que os desafios são diferentes.

*Uma economia globalizada está gerando mais riscos e oportunidades para todos, forçando empresas a fazer melhorias notáveis não apenas para competir e prosperar, mas para simplesmente sobreviver. A globalização, por sua vez, está sendo impulsionada por um vasto e poderoso conjunto de forças associadas à mudança tecnológica, à integração econômica internacional, ao amadurecimento do mercado interno dentro dos países mais desenvolvidos e ao colapso do comunismo em todo o mundo.*

Nestas condições, continua Kotter, ninguém está imune a essas forças. Mesmo as empresas com vendas restritas a pequenas regiões geográficas podem sentir o impacto da globalização. Às vezes, a rota da influência é indireta: Ex.: a Toyota supera a GM, esta demite os funcionários, os funcionários com orçamentos apertados exigem serviços mais baratos da lavanderia a seco da esquina.

Mesmo com todas as evidências de que Kotter está com a razão em relação à velocidade das mutações econômicas e mercantis em que o mundo das organizações está envolvido, ele alerta que existem pessoas que concluem que as organizações simplesmente não são capazes de mudar muito e que os que não concordam com isso devem tratar de aprender a aceitar esse fato.

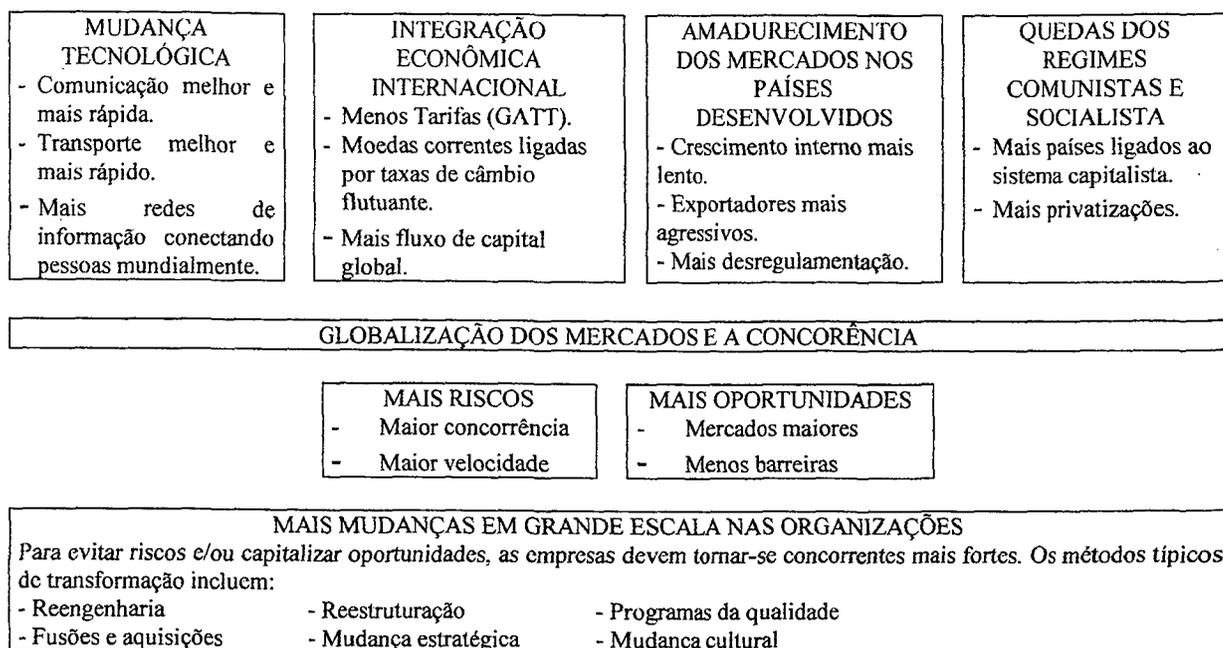
*No entanto essa avaliação não deve ser considerada para nenhuma das surpreendentes histórias bem sucedidas de transformação ocorrida ultimamente.*

*Um exame dessas histórias de sucesso revela dois padrões importantes. Primeiro a mudança útil tende a ser associada a um processo de várias etapas que gera a força e motivação suficiente para anular todas as fontes da inércia. Segundo, esse processo nunca é empregado de forma eficaz, a não ser que seja impulsionado por uma liderança de alta qualidade, e não apenas por um excelente gerenciamento.*

---

<sup>18</sup> Kotter, John P. *Liderando Mudança*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus. 1997.

Kotter organiza estas afirmações em uma figura, para melhor visibilidade das ligações entre estes conceitos.



**FIGURA 02<sup>19</sup>** - Forças Econômicas e Sociais Impulsionando a Necessidade de uma Grande Mudança nas organizações.

A figura desenhada por Kotter revela de forma clara que em seu ponto de vista pode-se afirmar que as necessidades de mudanças são necessárias pelas Mudanças Tecnológicas (inovação), pela Integração Econômica Internacional (mercados/blocos econômicos comuns), pelo Amadurecimento dos Mercados nos Países Desenvolvidos e pela Queda dos Regimes Comunista e Socialista.

#### 2.1.4 O Caráter (Natureza) da Mudança

Não há necessidade de muito esforço para aceitar o entendimento de que as mudanças, em especial as organizacionais, têm como caráter natureza interna ou externa. Se não se estivesse falando das ciências sociais, ter-se-ia uma lógica no afirmado, mas, mais do que só falando, nos encontramos incutidos na ciência social, afirma-se ser quase uma lógica, pois as exceções, antes de raras, são desconhecidas, ou seja, qualquer mudança tem como nascedouro um ambiente interno ou externo ao sujeito da mudança.

Nas organizações os processos de inovação são alavancados nos ambientes interno ou externo e possuem cunho Humano, Tecnológico ou Mercadológico, sendo estes não excludentes entre si, ou ao mesmo tempo podem ser complementares e também podem coexistir de forma independente e não ligada.

Kotter<sup>20</sup> aborda o assunto mudança dizendo que:

*De acordo com qualquer medida objetiva, a quantidade de mudança significativa e freqüentemente traumática nas organizações tem crescido substancialmente ao longo das duas últimas décadas. Embora algumas pessoas acreditem que a maioria dos projetos de reengenharia, mudanças de estratégia, fusões, downsizing, qualidade de renovação cultural irá desaparecer em breve, penso que isso é altamente improvável. Poderosas forças macroeconômicas funcionam aqui, podendo crescer mais ainda nas próximas décadas. Como resultado, cada vez mais organizações serão levadas a reduzir os custos, melhorar a qualidade de produtos e serviços, estabelecer novas oportunidades de crescimento e aumentar a produtividade.*

*Até agora, os principais esforços de mudança ajudaram algumas organizações a se adaptarem de forma significativa às condições de transformação, aprimoraram a posição competitiva de outras e prepararam algumas para um futuro melhor. Em muitas situações, porém, as melhorias foram decepcionantes e o quadro final aterrador, com recursos desperdiçados e funcionários dispensados, apreensivos ou frustrados.*

*De qualquer forma, o preço da mudança é inevitável. Sempre que comunidades humanas são forçadas a se ajustar a condições de reformulação, sempre enfrentam a dor.*

Com suas afirmações, Kotter não relega que as mudanças tenham cunho Humano, Tecnológico ou Mercadológico, pelo contrário, argumenta que uma boa quantidade de perda e angústia que se testemunhou nas décadas de 70 e 80 poderiam ter sido evitadas, se algumas observações acerca de procedimentos inerentes a grandes transformações fossem feitas a tempo e corrigidas. Neste sentido, Kotter elenca oito destes erros de procedimentos e conclui dizendo que nenhum destes erros inerentes à mudança trariam tanto prejuízo em um mundo mais lento e menos competitivo.

---

<sup>19</sup> Fonte: Kotter, John P. *Liderando Mudança.2.* ed. Rio de Janeiro: Campus. 1997. P. 19.

<sup>20</sup> Kotter, John P. *Liderando Mudança.2.* ed. Rio de Janeiro: Campus. 1997.

### 2.1.4.1 O Caráter Humano da Mudança

A mudança tem nascedouro no homem, principalmente quando este exercitar ou tiver oportunidade de entender que ele *quer, pode*, ou por alguma razão *deve* ser diferente. Ser que reage a estímulos, o homem vislumbra um tempo novo, tendo como ferramenta o processo de comparabilidade, uma situação diferente daquela em que se encontra no tempo presente. Com pretensão de lograr êxito ou atingir seu objetivo, o homem “arquiteta” uma forma ou situação para tanto, e com isso instaura um processo de mudança. Pode que os motivos desta mudança não sejam inovação ou nova idéia, na acepção da palavra, mas certamente e simplesmente é um estado novo que se quer ter.

Hall<sup>21</sup> afirma que um modo fundamental de encarar a mudança tem sido através da abordagem das “relações humanas”. “(...) a ênfase é nos indivíduos e grupos em processo de mudança. Katz e Kahn concluem que as mudanças bem sucedidas envolvem a estrutura organizacional, uma combinação de diversos métodos de mudança e a inclusão de recompensas extrínsecas como área potencial de mudança (pp.747-49).

Bennis<sup>22</sup>, quando escreve sobre o desenvolvimento organizacional, refere-se a uma possível mudança do comportamento administrativo devido a:

1. *Um novo conceito de Homem, baseado num crescente e maior conhecimento de suas complexas e mutáveis necessidades, o qual substitui uma idéia homem ultrasimplificada, inocente e do tipo “aperta-botões”.*
2. *Um novo conceito de poder, baseado na colaboração e na razão, o qual substitui um modelo de poder baseado na coação e na ameaça.*

---

<sup>21</sup> HALL, Richard H. *Organizações: Estrutura e Processo*. 3. ed. Rio de Janeiro: PHD ed. 1984. p. 150.

<sup>22</sup> BENNIS, Warren G. *Desenvolvimento Organizacional: sua natureza, origens e perspectivas*. São Paulo: Ed. Edgard Blücher, 1972.

3. *Um novo conceito de valores organizacionais baseado em ideais humanístico-democráticos, o qual substitui o sistema de valores despersonalizados e mecânicos da burocracia.*

Não é difícil observar que estas três anotações de Bennis posicionam-se tendenciosamente para indicar que as observadas alterações do comportamento administrativo não estão apenas ligadas ao *ethos* complexo ou simplificado dos processos de mudança, as mutações de características do homem envolvido nestes processos são elemento básico e intrínseco da própria mudança/inação.

As desenvolvimentos conceituais de Bennis (1972) acerca do desenvolvimento organizacional, por vezes, também são usadas por ele para conceituar ou tratar do assunto *mudança organizacional planejada*. Nestas linhas o autor afirma:

*Qualquer que seja a estratégia, o desenvolvimento organizacional (leia-se também: mudança organizacional planejada) quase sempre se concentra nos valores, atitudes, relações e clima organizacional -- as 'variáveis das pessoas' -- como um ponto de entrada, ao invés de nas metas, estruturas e tecnologias da organização.*

Enfatizando seu ponto de vista para o aspecto humano do desenvolvimento organizacional, Bennis cria uma tabela que elenca os problemas humanos com os quais as organizações contemporâneas se defrontam.

**Tabela 1. Problemas humanos com os quais as organizações contemporâneas se defrontam.**

<b>Problemas</b>	<b>Soluções Burocráticas</b>	<b>Novas Condições do Século XX</b>
<b>Integração</b>		
Integração das necessidades individuais com as metas organizacionais.	Nenhuma solução em virtude de não haver qualquer problema. A personalidade individual é enormemente ultrasimplificada e encarada como um instrumento passivo. É inteiramente negligenciada a tensão entre personalidade e função.	Aparecimento das ciências humanas e compreensão da complexidade do ser humano. Aspirações crescentes. Caráter humanístico-democrático.
<b>Influência Social</b>		
Distribuição do poder e fontes de poder e de autoridade.	Uma confiança explícita no poder legal-racional, mas uma utilização implícita de poder coercitivo. Em todo caso um confuso ambíguo e mutável complexo de competência, de coação e de código legal.	Separação: a administração de um lado e a propriedade de outro. Ascensão dos sindicatos e da educação em geral. Efeitos negativos e involuntários de regra autoritária.
<b>Colaboração</b>		
Criação de mecanismos para o controle de conflitos.	A "regra de hierarquia" para solucionar conflitos entre as fileiras e a "regra de coordenação" para solucionar conflitos entre grupos horizontais. Lealdade.	Especialização, profissionalização e crescente necessidade de interdependência. A liderança é por demais complexa para o poder de mando ou para a onisciência de um só homem.
<b>Adaptação</b>		
Reação apropriada e conveniente às transformações induzidas pelo ambiente.	Ambiente estável, simples, previsível e prognosticável; rotina de tarefas. A adaptação às mutações ocorre de maneira fortuita e puramente acidental. São abundantes as conseqüências imprevistas.	O ambiente exterior à empresa é mais turbulento e menos previsível. Mudança tecnológica a uma taxa sem precedentes.
<b>Identidade</b>		
Obtenção de clareza, de consenso e de adesão às metas organizacionais.	As principais metas da organização são claras, simples e estáveis.	Crescente complexibilidade devida à multiplicidade, à aptidão e à capacidade com múltiplas finalidades, à mobilidade intersetorial. Cria complexidade, conflito e ambigüidade nas funções.
<b>Revitalização</b>		
Manipulação dos problemas de crescimento e declínio.	Hipótese adjacente de que o futuro será certo e ao menos basicamente semelhante ao passado.	Rápidas mudanças em tecnologias, tarefas, mão-de-obra, matérias-primas, normas e valores da sociedade, metas da empresa e da sociedade; todos estes são elementos que tornam imperativa uma constante atenção ao processo de revisão.

Douglas McGregor, quando conclui o livro “*O lado humano da empresa*”, comenta um paralelo entre o desenvolvimento da ciência física na primeira metade do século XX e o desenvolvimento das ciências sociais. McGregor alerta para uma realidade de que há 80 anos eram inconcebíveis algumas idéias inventivas da ciência física, tais como: viagem para a lua, submarino nuclear, ar condicionado, televisão, alimentos congelados, reprodução estereofônica, e poder-se-ia acrescentar hoje a internet, a fibra ótica, os aparelhos e equipamentos da medicina e outros tantos. Tudo isso, segundo o autor, seria muito mais inconcebível se não fossem os progressos da teoria científica e o gênio inventivo do homem em tirar proveito deles.

E no campo das ciências sociais, o autor afirma que estamos vivendo numa época em que o progresso da teoria no campo das ciências sociais permitirá inovações que hoje parecem inconcebíveis.

*Entre essas inovações, incluem-se mudanças espetaculares na organização e na administração da empresa industrial. A capacidade de criatividade, de crescimento, de colaboração, de produtividade (na plena acepção do termo) de ser humano comum é muito maior do que se reconhece. Se não destruímos a vida neste planeta antes de descobrirmos como dar ao homem a possibilidade de utilizar as suas capacidades para criar um mundo no qual se possa viver em paz, é possível que o próximo meio século traga mudanças sociais das mais espetaculares da história humana.*

*(...) A dificuldade fundamental é que ainda não aprendemos como organizar e dirigir os recursos humanos da empresa. Felizmente, um número cada vez maior de gerentes reconhece a inadequação dos métodos atuais. É nesse reconhecimento que repousa a esperança do futuro. A administração industrial já demonstrou, repetidas vezes, uma extraordinária capacidade de inovar, uma vez convencida da oportunidade de fazê-lo.*

Aparentemente resta entendido que há indissociabilidade entre elemento humano envolvido na mudança e todos os outros aspectos envolvidos. Em princípio firma-se entendimento de que a influência do comportamento humano e suas mutações é força propulsora dos atos de mudança organizacional.

Fela Moscovici<sup>23</sup>, com muito primor, escreve que “Mudanças de cultura e de funcionamento não se efetuam fácil nem rapidamente. Exigem grande motivação, envolvimento, comprometimento, idealismo e muito trabalho.

***As mudanças significativas realizam-se nas e através das pessoas. Estas constituem a chave das mudanças organizacionais e sociais.”***

#### 2.1.4.2 O Caráter Tecnológico da Mudança

Quase como essência, as mudanças tecnológicas são de natureza investigativa e coletiva, poucos são os casos de novas descobertas tecnológicas que não advenham de grandes processos de pesquisa e estudo realizados em conjunto. Não é raro encontrar um grupo de pesquisadores aqui e outro acolá que possuem o mesmo objetivo investigativo, inobstante estarem geograficamente separados.

Hall (1984 p. 45) diz que o conceito de tecnologia na análise organizacional envolve muito mais do que a maquinaria ou o equipamento usado na produção. O autor cita o trabalho da colega Woodward (1958, 1965), que descobriu a importância da tecnologia no decurso de um projeto no Reino Unido. A pesquisadora verificou que:

*(...) diversas variáveis estruturais críticas estavam diretamente vinculadas à natureza da tecnologia das indústrias em estudo. As organizações foram categorizadas em três tipos: primeiro, o sistema de pequenos lotes ou produção unitária, tal como exemplificado pelas firmas construtoras de navios ou aviões; segundo, a organização de grandes lotes ou produtos em massa; terceiro, a organização que utiliza a produção contínua, como as fábricas de produtos químicos ou as refinarias de petróleo.*

Hall diz que os dados de Woodward mostram que a natureza da tecnologia afetava de maneira vital as estruturas administrativas das firmas pesquisadas, atingindo aspectos como o número de níveis na hierarquia administrativa, a amplitude do controle dos supervisores de primeiro escalão e a produção de gerentes e supervisores em relação ao restante do pessoal.

---

<sup>23</sup> MOSCOVICI, Fela. *Renascença organizacional : a revalorização do homem frente à tecnologia pra o sucesso da nova empresa*. 4. ed. Rio de Janeiro : José Olympio ed., 1994.

*Não só a estrutura era afetada, como também o sucesso ou a eficácia das organizações se relacionavam com o “encaixe” entre a tecnologia e a estrutura.*

Mañas<sup>24</sup>, quando discute “A nova Empresa”, escreve que devemos estar atentos às modificações, a situações totalmente novas, dentre outras relaciona “A tecnologia”, “Estamos vivendo um verdadeiro ‘show’ de tecnologia que caracteriza um novo sistema produtivo. Temos os computadores, as telecomunicações, os robôs, os estudos ergonômicos, o equilíbrio ambiental, dentro outros.”

A administração empresarial moderna, sabe que precisa estar atenta e até mesmo prever a mudança tecnológica e o seu impacto sobre suas atividades. Mañas diz que inovações radicais da tecnologia produzem transformações profundas na organização social, no trabalho e na vida cotidiana.

Até poucos anos passados as alterações tecnológicas eram mais fortemente observadas nos ambientes industriais, e a partir de grandes e inovadoras transformações dos parques fabris, principalmente nos processos de automação industrial, o impacto destas ações se estendia e se estende por inúmeros setores e áreas que se relacionam com os ambientes daquelas mudanças, em especial, os aspectos ligados aos recursos humanos, aos níveis de empregabilidade, e ao grau de conhecimento técnico dos trabalhadores.

Recentemente as inovações tecnológicas dos ferramentais de uso das áreas de prestação de serviço também têm provocado significativas mudanças, não somente pela introdução de novas tecnologias nos processos de prestação de serviço, mas porque, principalmente com a veloz informatização do setor, exigiu dos profissionais desta área uma mudança cultural e de habilidades técnicas de grande envergadura.

Atingindo toda a sociedade, esses processos introduzem mudanças relevantes nos conhecimentos, na cultura e nas relações de poder e exigem, portanto, instrumentos de controle e intervenção totalmente novos. Isso porque o desafio tecnológico recoloca em discussão alguns equilíbrios fundamentais das sociedades:

*Mañas (1999), os níveis de ocupação, as profissões e os conhecimentos adquiridos, os locais e as formas de construção*

---

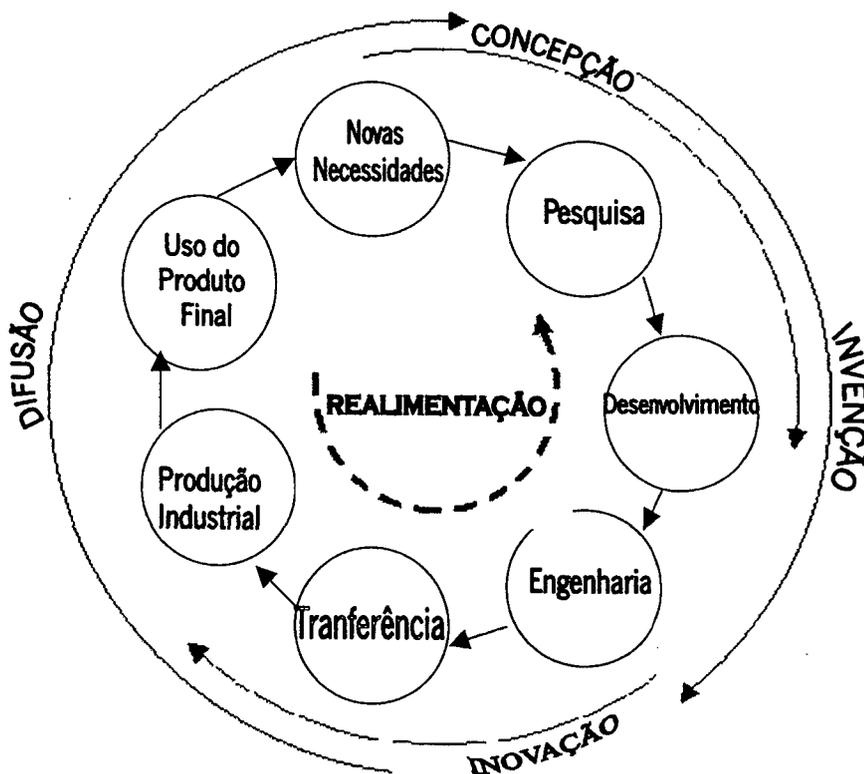
<sup>24</sup> MAÑAS, Antonio Vico. *Gestão de Tecnologia e Inovação*. 2. ed. São Paulo : ed. Érica. 1999.

*das experiências sociais e da identidade das pessoas, dos grupos das classes.*

O autor afirma que se desconsiderarmos o fato de que a inovação pode ser absoluta ou relativa, teremos impactos nas organizações, trazidos por inovações tecnológicas, que podem ser:

- 1) *Modificações maiores ou menores no processo produtivo, incluindo maquinário, instalações, método de trabalho, etc.*
- 2) *Modificações maiores ou menores no produto existente ou substituição de um modelo por outro que cumpra a mesma finalidade básica.*
- 3) *Introdução de novos produtos integrados verticalmente com os existentes, isto é, desenvolvidos a partir de um processo produtivo comum ou afim.*
- 4) *Introdução de novos produtos a partir de uma nova tecnologia.*

Como curiosidade, Mañas apresenta um gráfico que o professor Mauricio G. Pereira chama de modelo de processo de inovação tecnológica, onde as fases são delineadas, mostrando a concepção, a inovação propriamente dita e a difusão de qualquer inovação tecnológica.



**FIGURA 03** -  
Modelo de  
Processo de  
Inovação  
tecnológica.

**Fonte:** Mañas,  
1999.

### 2.1.4.3 O Caráter Mercadológico da Mudança

As necessidades clientelísticas, quando conhecidas, antecipam significativos processos de mudança nas corporações, tendo nesta essência do porquê mudar uma forma de se antepor aos tempos futuros de maneira a ser preventivo e, quando não conhecidas, também provocam processos de mudança organizacional, pois tendo identificado o estado de dificuldade, demanda-se processo de mudança de maneiras curativas.

### 2.1.5 Resistência à mudança

Se em algum momento houver a necessidade de substituir o termo 'mudança' por 'inovação', então temos que citar Motta (1999), que com palavras simples, aprofunda sobremaneira o conceito de mudança/inovação:

*A inovação fundamenta-se na crença da melhoria crescente. Criação, invenção ou descoberta são idéias novas não aplicadas. Mudar é aplicar a novidade; é o uso de uma descoberta ou invenção; é introduzir o incomum, tanto no sentido positivo quando no negativo. A inovação refere-se a uma mudança julgada benéfica: é a solução criativa de problemas, provocando o desenvolvimento da empresa.<sup>25</sup>*

Tem-se que o surgimento de idéias novas é particularidade de indivíduos ou de pequenos grupos, mas o processo de inovação que é tido como a aplicação de idéias dá-se no coletivo, sendo afeto ao conjunto aziendal da organização. Sistematizado e organizado, pode ter início em uma pequena parte da organização ou em um departamento, mas afetará e colocará influência na organização como um todo.

É possível planejar a inovação, mas tanto a aplicação do planejado como os resultados são, pelo menos parcialmente, não previsíveis. Engana-se quem imagina que a inovação pode ser controlada como uma variável qualquer sob o domínio do indivíduo, aliás, exatamente pela intrinsidade da formação orgânica humana das organizações é que a inovação se torna ação administrativa, provocada ou não, que possui aplicação e resultados não previsíveis, pois a inovação altera

---

<sup>25</sup> MOTTA, Paulo Roberto. *Transformação Organizacional: A Teoria e a Prática de Inovar*. 2. reimp. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1999. p. 186.

interesses particulares e de grupos, altera vícios e crenças, hábitos e, principalmente, desacomoda o acomodado.

Por estas razões ligadas aos aspectos humanos das organizações é que se tem naturalmente processos e ações de resistência ao elemento de inovação/mudança.

Paulo Roberto Motta, anteriormente citado, escreve que:

*A atração moderna pela novidade pode sugerir o processo de mudar como igualmente atraente e tranquilo. Para seu êxito bastariam um bom projeto técnico, apoio da direção, anúncio sobre seus benefícios e solicitação de confiança e colaboração de todos. Conduzir a inovação é algo mais complexo do que implícito na visão simplista e seqüencial do planejamento-ação. Implantar idéias novas depende tanto do preparo inicial de elaborar projeto, despertar a criatividade e motivar as pessoas quanto da habilidade de enfrentar um processo incerto, descontínuo e conflitivo. Por sua especificidade, o processo de mudança está longe de ter a tranqüilidade e segurança para chegar aos resultados desejados. As discontinuidades e conflitos lhe são inerentes e geram a necessidade de coordenação e controle contínuo.*

A mudança, como uma injeção de ânimo, provoca as forças de resistências, ativa a força dos poderes individuais e grupais constituídos e solidificados na organização. A responsabilidade de alteração ou eliminação deste quadro recai não somente ao gestor do processo de mudança ou ao operador/condutor de ações específicas do processo, mas sim ao conjunto de todos aqueles envolvidos, ou seja, recai sobre a corporação. Inobstante isso, recai ao gestor do processo a responsabilidade de ter a habilidade suficiente para comandar a construção de uma solução para o problema.

A resistência a uma mudança, mudança de qualquer ordem ou grau, tem sido muito facilmente explicada, com algumas palavras que quase tornaram-se sinônimos de mudança: atinge (mexe) interesses, emoções, poder, tira do comodismo, exige ação e etc.

Salvo algumas características íntimas do processo cultural das diferentes sociedades, resistir a um processo de mudança está diretamente ligado ao entendimento do que se pretende com a mudança, as pessoas "movem-se" por estímulos, não há "movimento" por desinteresse e nem tampouco sem interesse, não existe passividade que não se altere quando atingida por ações ameaçadoras.

Por isto, a resistência à mudança não é natural como muito se apregoa, é, sim, uma resposta ao estímulo, a uma provocação.

John S. Morgan<sup>26</sup> afirma existirem muitas falácias acerca da mudança e, dentre as doze principais elencadas por ele, a primeira é *“Todas as pessoas resistem à mudança.”*

No mesmo sentido, Kubr (1980), ressaltando os fatores ambientais relevantes para o processo de mudança, afirma que a *resistência à mudança não é fato incomum.*

De Kotter (1997 p. 111) pode-se plagar para o entendimento da resistência à mudança a seguinte interlocução:

*“Nós fizemos tudo”, um gerente me diz, “mas eles simplesmente continuam a resistir.”*

*“Esta certo”, eu digo, “fale-me mais.”*

*“Nós trabalhamos bastante para desenvolver uma concepção fantástica do que desejávamos nos tomar. Comunicamos essas idéias infinitamente por intermédio de todos os mecanismos que pudemos imaginar. Reorganizamo-nos no ano passado par tomar a estrutura condizente com o novo conceito. Sempre que necessário, oferecemos novo treinamento às pessoas. Tudo isso exigiu muito tempo e energia, mas nós conseguimos.”*

*“Então qual é o problema?”*

*“Muitas pessoas ainda estão conduzindo os negócios da forma antiga”, ele reclama.*

*“Por que você acha que isso acontece?”*

*“Estou começando a suspeitar que é inerente ao ser humano resistir à mudança.”*

*“Se você ganhasse 10 milhões na loteria”, eu pergunto, “você se recusaria a aceitar o dinheiro?”*

*“Você está brincando?”*

*“Mas é evidente que quando as pessoas ganham muito dinheiro, suas vidas mudam significativamente.”*

*“E daí?”*

*“E daí que você está me dizendo que não resistiria a essa mudança.”*

*“Tudo bem”, ele diz. “Então talvez as pessoas não resistam a todos os tipos de mudanças.”*

*“Quando elas não resistem?”*

*“Eu suponho que quando elas percebem ser do seu total interesse.”*

<sup>26</sup> MORGAN, John S. *Administração da Mudança: As Estratégias para Tirar Proveito da Mudança*. Rio de Janeiro: Zahar Editores. 1976. p. 33.

*“E os seus sistemas de recursos humanos satisfazem os interesses das pessoas na implementação da sua nova visão?”*

*“Os sistemas de recursos humanos?”*

*“Reconhecimento do desempenho, recompensas, promoções, planejamento de sucessões. Eles estão alinhados com a nova visão?”*

*“Bem, talvez não inteiramente.”*

Moscovici<sup>27</sup> explica a resistência à mudança dizendo que provavelmente ninguém aceita o rótulo de “reacionário” ou “obstáculo ao progresso”, pois cada um acredita ser fator de progresso, de desenvolvimento, de personalidade aberta e flexível, pronto a contribuir para o benefício de todos.

*Esta imagem positiva, entretanto, nem sempre se confirma na prática. Na verdade, em decorrência de nossas experiências e aprendizagens formamos hábitos e automatismos que nos trazem segurança e conforto nas atividades diárias, em grandes esforços ou desgastes.*

A autora diz que os *hábitos liberam nosso intelecto para outras funções. Por isso, têm efeito positivo sobre nosso comportamento.*

Quando este estado de equilíbrio, sedimentado sobre as características dos hábitos e vícios do indivíduo, percebe ser ameaçado, principalmente no ambiente de trabalho, provoca o desencadeamento de um desequilíbrio interno que, por sua vez, deflagra certas reações imediatas para restabelecer o estado anterior de equilíbrio.

Moscovici revela que as reações ao desequilíbrio podem ser de três tipos: fisiológicas, psicológicas e sociais.

*As reações fisiológicas são de reequilíbrio, de homeostasia, imediatas e traduzem-se em alterações no funcionamento do organismo.*

*As reações psicológicas são mecanismos de defesa do equilíbrio emocional.*

*As reações sociais situam-se num plano mais racional, consistindo em movimento de defesa dentro de padrões sociais estabelecidos ou até inovações, buscando argumentos lógicos, culturais/valorativos para reestabelecer o equilíbrio.*

A autora conclui dizendo que estas reações são as mais encontradas nas organizações e constituem fatores de reforço crescente da burocracia, e que a

<sup>27</sup> MOSCOVICI, Fela. *Renascença organizacional : a reavaliação do homem frente à tecnologia pra o sucesso da nova empresa*. 4. ed. Rio de Janeiro : José Olympio ed., 1994

ameaça contida na percepção da mudança pode ser real ou imaginária. Mas os seus efeitos são bem reais, nas variadas manifestações de defesa contra a mudança. *Todas essas reações são agrupadas sob a denominação genérica de "resistência à mudança".*

*A resistência à mudança é, portanto, uma fase inicial prevista em qualquer programa de mudança planejada nas organizações. Esta resistência pode tomar uma forma ativa ou passiva.*

*No caso da resistência ativa, a pessoa defende-se contra a mudança proposta de forma direta (...)*

*A resistência passiva consiste em minar a implementação da mudança por meio de manobras como diluição do seu impacto nas ações, ritmo mais lento naquelas atividades ligadas à mudança (...)*

Em 1969, Bennis<sup>28</sup> cita McGregor, que em 1950 afirmara a morte do autoritarismo. Bennis entendeu que McGregor foi excessivamente otimista na sua afirmação, mas de outro lado, McGregor foi infalível, correto e seguro ao colocar seu dedo no problema certo. As afirmações de McGregor citadas por Bennis foram:

*De tudo isto surgiu o primeiro e claro reconhecimento de um fato inarredável: não podemos ser bem sucedidos em forçar pessoas a trabalharem com vistas aos objetivos da administração. A antiga concepção de que as pessoas farão todo o trabalho do mundo, somente se forem forçadas a fazê-lo por meio de ameaças ou de intimidação ou pelos camuflados métodos autoritários do paternalismo, vem, há um quarto de século sofrendo de uma prolongada moléstia fatal. E eu arrisco o palpite de que dentro de mais uma década ela estará morta.*

Estas colocações e citações de Bennis foram feitas quando o mesmo tratava do assunto Desenvolvimento Organizacional, mas restou demonstrado até então que na vida organizacional concorrem em um mesmo tempo existencial a inovação, a mudança e o desenvolvimento organizacional. Parece prudente transcrever as conclusões de Bennis a respeito:

*McGregor pode ter sido excessivamente otimista a respeito da morte do autoritarismo, mas ele foi, como sempre, infalível, correto e seguro ao colocar seu dedo no problema certo. Dada a compreensão retroativa de quase 20 anos podemos dizer*

<sup>28</sup> BENNIS, Warren. *Organizações em mudança*. São Paulo: Atlas, 1976.

*que o desenvolvimento organizacional é essencialmente um processo evolucionário. Ele afirma que cada época desenvolve uma forma organizacional e um estilo de vida que são mas adequados à índole daquela época. A maioria das organizações reflete a intranqüilidade da transição, pois foram construídas sobre certas hipóteses a respeito do homem e do seu ambiente. Pensou-se que o ambiente era plácido, previsível e sem maiores complicações. As organizações baseadas nestas hipóteses fracassarão; se não fracassarem hoje, então fracassarão amanhã. Fracassarão exatamente pelas mesmas razões que os dinossauros fracassaram: o ambiente muda repentinamente no auge do bom êxito.*

***O ambiente agora está atarefado, obstruído e espesso devido a oportunidades e ameaças; está turbulento, incerto e dinâmico. As pessoas que trabalham para as organizações estão mais complicadas do que nunca. Elas têm necessidades, motivos, ansiedades e, para tornar as coisas muito mais complicadas, trazem, para nossas instituições, expectativas muito mais elevadas do que jamais o fizeram anteriormente. As próprias instituições estão mudando, quer através do pressionamento dos desafios ambientais, quer através das exigências internas de suas pessoas.***

## **2.2 Consultoria organizacional**

Século XX, um século de transformações sociais sem igual na história da humanidade. No início, isoladamente, agricultores como grupo social possuíam *status* dominante, quantitativo populacional numericamente superior, volume operacional sem comparação. Em segundo lugar vinha o grupo social composto pela classe dos empregados domésticos, que exerciam expressão numérica como massa operária, mas eram inexpressivos como grupo politicamente dominante. Antes mesmo da primeira guerra mundial, ambos os grupos começaram a perder posição em um processo de mudança pacífica para um novo ambiente e grupo social, os operários, os “proletários” de Marx, haviam-se tornado socialmente dominantes. Tão grande e rápida quanto o surgimento e ascensão deste grupo foi sua queda e quase desaparecimento. Já em 1990, o lugar dos operários industriais tradicionais estava sendo substituído pelos chamados tecnólogos, já chamados de colaboradores, que usavam tanto quanto as mãos o conhecimento técnico para a execução de suas atividades. Isso não faria com que desaparecesse o operário tradicional, mas este seria reduzido a executar trabalhos auxiliares. Surge então o ***trabalhador do conhecimento*** (termo criado por Peter F. Drucker 1959), que no

final do século estima-se ser um terço ou mais da força de trabalho nos Estados Unidos.

As mudanças, as modas, as inovações: as primeiras, como as citadas acima são de iniciativa natural, são do processo evolutivo da natureza humana e seus legados são perenes; as segundas são uma expressão desordenada das tentativas de se criar regras ou ideologias, mas de cunho momentâneo, assim se estabelecem sem fundamentação para uma perenidade; e as terceiras são a verdadeira essência do processo de mudança, ou seja, são o próprio processo de implantação das idéias novas, inovação é sinônimo de mudança.

*Estas palavras são baseadas nos estudos e opiniões de Peter F. Drucker, e o ambiente aí descrito é a seara deste novo mercado, deste novo posto de trabalho, destinado a um indivíduo pertencente ao grupo dos trabalhadores do conhecimento. O ambiente de mudança descrito por Peter F. Drucker não exclui ninguém de sua ação, pois é de amplitude mundial, assim, mais cedo ou mais tarde, todas as organizações que não forem internamente competentes para suprir suas necessidades de adaptação aos novos modelos deverão optar por buscar ajuda externa, e a ajuda externa é consultoria.*

Bond,<sup>29</sup> afirmando que a consultoria existe há muitos séculos, diz que o termo “consultoria” ou “consultor” é muito utilizado e freqüentemente mal empregado e, de forma simples, conceitua consultoria como o ato de aconselhar alguém e, de forma ampliada, define como uma especialização técnica que oferece conselhos, recomendações e serviços relacionados à área de especialidade em troca de remuneração. Bond também diz que as palavras chaves do conceito são “conselho” e “remuneração”.

Kubr<sup>30</sup> apresenta o conceito usado para definir Consultoria, conceito definido pelo Instituto de Consultores de Organizações, Reino Unido:

*O serviço prestado por uma pessoa ou grupo de pessoas independentes e qualificadas para a identificação e investigação de problemas que digam respeito a política, organização, procedimentos e métodos, de forma a recomendarem a ação adequada e proporcionarem auxílio na implementação dessas recomendações.*

<sup>29</sup> BOND, William J. *Vão Solo*. São Paulo: Nobel. 1999.

<sup>30</sup> KUBR, Milan. *Consultoria: um guia para a profissão*. Rio de Janeiro: ed. Interamericana. 1980.

O autor coloca que o trabalho de consultoria inicia quando se identifica situações ou estados de dificuldade nas organizações e que sejam possíveis ou julgadas adequadas para melhoria; e se encerra, teoricamente, quando esta situação ou estado mudarem, sendo esta mudança entendida como uma melhoria. No entendimento do autor, são três os aspectos particulares da consultoria que devem, inicialmente, ser enfatizados:

**Primeiro:** *a consultoria é um serviço independente;*

**Segundo:** *a consultoria é essencialmente um serviço de aconselhamento;*

**Terceiro:** *a consultoria é um serviço que prevê conhecimento profissional e habilidades relevantes para problemas organizacionais na prática;*

**Quarto:** *a consultoria não é um serviço que oferece soluções milagrosas a intrincados problemas organizacionais.*

A característica de independência da consultoria está baseada na imparcialidade do consultor. Inobstante esta característica demonstrar uma certa frieza ou distância de relacionamento entre o consultor e a empresa consultada, o consultor ou a consultoria mantém relacionamento complexo com suas organizações-clientes, pois o sentido destes trabalhos exige aprofundamento de conhecimento das características das organizações e seus membros, principalmente seus comandantes.

O aconselhamento, por sua vez, também encarrega-se de fortificar o ponto de vista da independência da consultoria. Isso posiciona a consultoria na condição de não ser ela responsável pela tomada de decisão, mas por ser ela a responsável em indicar com responsabilidade e capacidade o caminho da decisão. Esta situação exige do consultor habilidade de não dar o conselho adequado, mas o conselho adequado e no tempo certo, e, do outro lado, o administrador deve ser capaz de aceitar o conselho e implementá-lo.

O indivíduo consultor deve incorporar em seu conjunto de conhecimentos e habilidades algumas excelências profissionais: excelência para identificar os problemas, para encontrar e buscar informações relevantes, para analisar e

sintetizar, para escolher entre alternativas de solução (poder de decisão), para comunicar-se com pessoas, além de outras não menos importantes.

Os milagres não são da execução humana, são da obra divina, da fé em ser supremo. A consultoria é trabalho árduo e difícil. Seria um erro pensar que o consultor possui capacidades divinas e milagrosas, e que ao contratar um, tudo se resolve, os negócios para o administrador vão se tornar fáceis e os problemas não mais retornarão. A intimidade do consultor com a técnica, vão ajudar a organização na solução dos seus problemas.

### 2.2.1 O que é um Processo de Consultoria

Para GREINNER e METZGER<sup>31</sup>, *CONSULTORIA*,

*é um serviço profissional de ajuda desenvolvido para as organizações, por pessoas especialmente treinadas e qualificadas que assistem de forma objetiva e independente à organização cliente, com o intuito de identificar e analisar problemas administrativos, recomendar soluções e ajudar, quando solicitado, na implantação das mesmas.*

Pode-se, então, a partir deste entendimento, querer plagiar este texto para também definir Processo de Consultoria, mas, em detalhes, parece muito mais próxima de “processo” a parte final do texto: ... *intuito de identificar e analisar ...*, *na implantação das mesmas*. Por outro lado, esta parte final poderia ser excluída, para que a primeira defina o termo “Consultoria”.

O desenvolvimento deste tópico tem como base os entendimentos de Milan Kubr do livro *Consultoria: um guia para a profissão*. Rio de Janeiro: ed. Interamericana. 1980.

Dos entendimentos de Kubr<sup>32</sup> pode-se definir que os processos de consultoria são divididos em duas grandes áreas operacionais: (1) A Preparação e

<sup>31</sup> GREINNER, L. E.; METZGER, R. *Consulting to management*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1983. p. 6.

<sup>32</sup> KUBR, Milan. *Consultoria: um guia para a profissão*. Rio de Janeiro: ed. Interamericana. 1980.

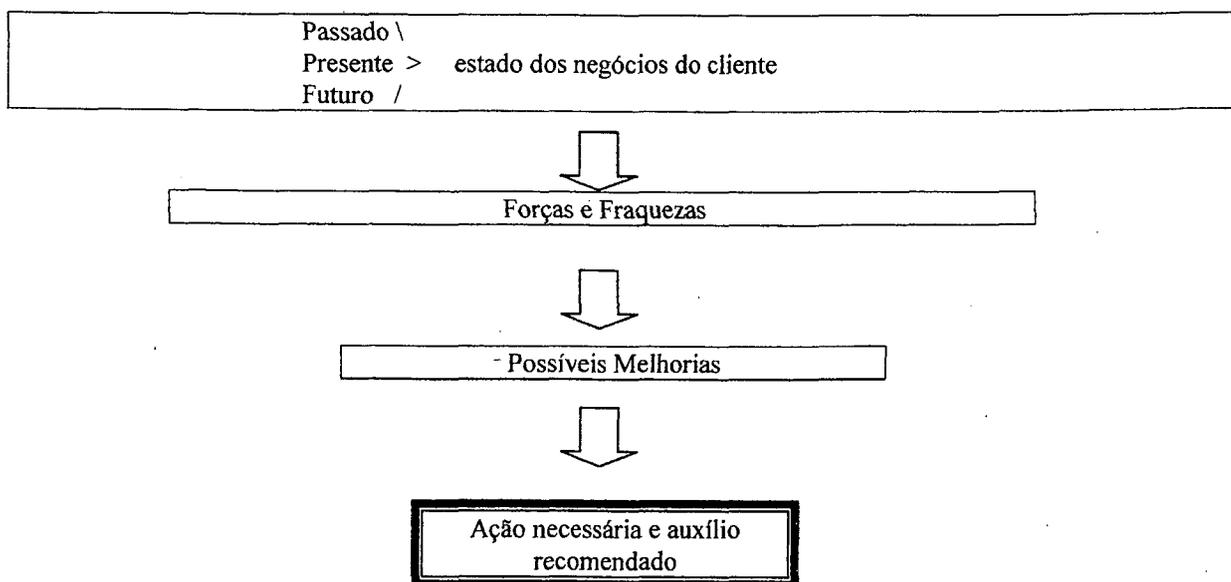
Controle do Trabalho de Consultoria e (2) Métodos de execução dos Trabalhos de Consultoria.

A primeira é composta pelas etapas de (a) diagnóstico organizacional, (b) avaliação financeira, (c) o relatório do diagnóstico organizacional, (d) planejamento e designação de pessoal para o trabalho e (e) controle do trabalho.

A segunda é composta da (a) estruturação do trabalho de consultoria, (b) da descoberta dos fatos, (c) análise dos fatos, (d) elaboração e apresentação das recomendações e (e) implementação do planejado.

**O Diagnóstico organizacional** resulta do contato entre o consultor e um cliente em potencial para a aplicação de trabalhos de consultoria. Do interesse das partes, uma reunião preliminar aproxima a organização do consultor e vice-versa, a reunião aponta preliminarmente alguns assuntos que serão confirmados ou não no diagnóstico, tal como qual o principal problema, o tempo que a consultoria vai permanecer na empresa, prévias do ajuste financeiro para a realização dos trabalhos, assim por diante.

*O diagnóstico organizacional engloba a coleta e a análise de informações sobre as atividades do cliente. Inclui também discussões com executivos selecionados, supervisores e outras pessoas-chave, tanto dentro como fora da organização. Em suma, o propósito do diagnóstico organizacional é o de considerar os recursos do cliente, examinar as atividades que esses recursos proporcionam, avaliar o desempenho e identificar oportunidades para melhorar os resultados obtidos.*



**FIGURA - 04<sup>33</sup>** - O enfoque do consultor a um diagnóstico organizacional.

<sup>33</sup> Fonte - KUBR, Milan. *Consultoria: um guia para a profissão*. Rio de Janeiro: ed. Interamericana. 1980. p.55.

A figura 03 mostra a linha básica de pensamento que o consultor seguiu durante o diagnóstico. Os resultados finais do diagnóstico organizacional são resumidos em dois documentos: o relatório de diagnóstico e as notas de diagnóstico.

**A Avaliação Financeira.** Os relatórios e demonstrações financeiras, se de fonte confiável, tornam-se também confiáveis fontes de informações para o processo de consultoria, principalmente para as análises patrimoniais e financeiras da organização. Neste sentido, o consultor deverá ter familiaridade com as técnicas contábeis de análises financeiras e patrimoniais.

Os relatórios mais indicados para uso são: o Balanço Patrimonial, a Demonstração do Resultado do Exercício, os Fluxos do Caixa, a Demonstração das Origens e Aplicações Financeiras e as demonstrações que indiquem o índice de retorno sobre capital investido.

A análise e interpretação dos dados e informações contidas nestes relatórios podem ser efetuadas de forma conjunta, em conclusões diretas das relações entre os próprios relatórios ou entre informações internas de cada um individualmente, ou ainda pela identificação e análise de indicadores de desempenho (os conhecidos índices financeiros, patrimoniais, de custos, de acionistas, de desempenho gerencial e de desempenho).

Cabe observar que a análise dos índices deve ser feita com perícia e cuidado, pois a análise isolada pode levar o analista e o usuário da informação engodo. É recomendado fazer uso das análises periféricas, tais como análise do mercado, da economia local e regional (em específico nas regiões de atuação mercadológica da organização), da concorrência e outras necessárias.

**O Relatório do Diagnóstico Organizacional.** Com funções primordiais de confirmar as discussões ocorridas entre o consultor e o empresário cliente, o relatório deve explicitar as recomendações a serem implementadas na organização. O consultor deve criar o seu formato de relatório, não há uma prescrição rígida que deva ser observada.

Independente da forma de construção e profundidade dos assuntos tratados no relatório, este deve contemplar as informações relativas à *situação atual; proposta sobre o auxílio que o consultor pode oferecer; termos de referências para o*

*trabalho; benefícios; honorários e custos; qualificação do consultor e termos de negociação.*

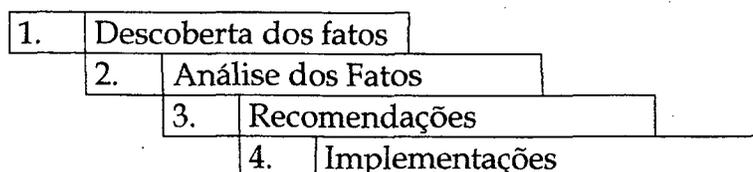
**Planejamento e Designação de Pessoal para o Trabalho.** O relatório de Diagnóstico é o elemento básico para o planejamento dos trabalhos, as informações do diagnóstico determinarão formas de atuação, cronograma de ação, perfil da equipe de consultores ou do consultor e do pessoal de apoio.

Considerando que o trabalho deva proporcionar ou exigir correção de curso das ações a serem desenvolvidas, recomenda-se que o planejamento dos trabalhos de consultoria seja estabelecido para um curto prazo, ou se há opção de planejar toda a ação consultiva, o planejamento, pode ser bipartido em detalhamentos de curto prazo e a dados analíticos para o longo prazo.

**O Controle do Trabalho.** Os trabalhos de consultoria são remunerados, invariavelmente, na forma de horas trabalhadas, para tanto é de grande interesse do cliente um efetivo controle sobre o desenvolvimento dos trabalhos. Providências para uma estruturação de todas as etapas das operações, dá confiabilidade para se ter um bom acompanhamento das atividades.

A designação de um elemento da equipe como elo de ligação entre a equipe de consultoria e a organização cliente, prover a equipe de logística adequada para o desenvolvimento dos trabalhos, equipe treinada para a situação contratada, são providências mínimas de extrema importância. O exercício de uma supervisão de atividades da equipe com a emissão de relatórios de acompanhamento das atividades proporcionam forma de análise e confronto do planejado com o realizado.

**A Estruturação dos Trabalhos de Consultoria.** A estrutura básica dos trabalhos de consultoria é composta das outras etapas (passos) anteriormente citadas como componentes dos métodos de execução dos trabalhos de consultoria.



**A descoberta dos Fatos.** *“Qualquer trabalho consistente de consultoria é fundamentado e desenvolvido com base nos fatos”.*

“Fatos de Consultoria” são aqueles necessários para o desenvolvimento dos trabalhos, o consultor pode obtê-los do relatório do diagnóstico, das notas de diagnóstico ou dos documentos apensos nestes.

A quantidade, forma de obtê-los e a forma de organização e tabulação dos fatos estão diretamente relacionados com os objetivos dos trabalhos, e certamente a experiência do consultor e sua equipe de trabalho colabora para uma acertiva desta etapa.

Os fatos de consultoria nada mais são do elementos quantitativos e qualitativos que envolvem a área de atuação da consultoria, como por exemplo se a consultoria vai executar um trabalho na área de estoque da organização, todos os dados quantitativos e qualitativos que possam ser coletados, agrupados, tabulados e analisados se constituem *fatos de consultoria*.

Recomenda-se que a consultoria mantenha registro das formas e meios de como os fatos foram encontrados e de que forma foram tratados.

**A Análise dos Fatos.** É normal que no primeiro passo a descoberta dos fatos se acumule numa grande quantidade de dados, a análise e depuração destes se constitui no segundo e importante passo dos trabalhos de consultoria.

*O propósito da análise dos fatos vai além de uma simples avaliação -- o propósito último de um trabalho de consultoria é introduzir mudanças, e a análise dos fatos constitui um passo a mais rumo a esse propósito. A análise deve indicar tão precisamente quanto possível:*

- a) se mudanças são necessárias;*
- b) se é possível mudar;*
- c) que mudança é possível;*
- d) que alternativa parece ser a mais efetiva.*

**As Recomendações.** Neste passo do trabalho de consultoria talvez resida a alma do próprio trabalho. O consultor e equipe depois de longa e exaustiva jornada de trabalho de coleta e análises dos fatos de consultoria, agora vão se deter a elaborar alternativas de implementação das mudanças e as próprias mudanças. É uma fase capital, sem dúvida, pois a escolha errada pode inviabilizar a seqüência dos trabalhos.

A opção por alternativas é a mais indicada por vários fatores, dentre eles, o primeiro é que as alternativas fazem parte da própria natureza dos problemas administrativos, segundo, o cliente também pode desejar confrontar opções antes de decidir-se por uma delas.

*A elaboração e a apresentação de recomendações -- Passo 3 do trabalho de consultoria --- podem ser destarte subdivididos da seguinte forma:*

3.1.	Elaboração e recomendações alternativas
3.2.	Avaliação e escolha de alternativas
3.3.	Apresentação das recomendações ao cliente

A forma de apresentação das alternativas ao cliente é normalmente feita de forma oral com o apoio de toda a documentação que se fizer necessária. A decisão do cliente por uma das alternativas apresentadas como sendo válidas para a solução de problemas sofre de múltiplas influências, que vão desde o poder de influência do consultor, da confiabilidade do empresário no consultor e equipe, até a viabilidade financeira.

**A Implementação.** Passo final no decurso dos trabalhos de consultoria de organizações e é a finalidade principal desta sob o ponto de vista do cliente. E do outro lado, o consultor que já teve o trabalho de coleta e análise de dados, já passou pela fase de apresentação e definição das alternativas apontadas para a solução dos problemas, agora deseja ver sua recomendação implementada e obter dela os bons resultados planejados.

Em princípio, para alcançar os bons resultados almejados, a fase da implementação deve ser precedida da definição e estruturação das formas de trabalho, que podem ser identificadas por: detalhamento dos procedimentos, programação da implementação, monitoria da implementação, treinamento do pessoal do cliente, verificação e manutenção dos novos esquemas e práticas implementados e o relatório final da consultoria.

O relatório final de consultoria deve contemplar, além dos elementos identificadores adequados, a avaliação de benefícios alcançados e sugestões ao cliente, devendo primar-se por um texto muito bem redigido em termos atingíveis e entendíveis pelo cliente usuário, e sobremaneira ser conclusivo.

O Processo de Consultoria encerra em seu conteúdo um roteiro lógico dos passos de um trabalho estruturado, a consultoria tem por definição genérica ser a prestação de serviços especializados, de forma que não se poderia esperar que a própria estrutura de aplicação destas especialidades fosse desprovida de rigor.

## 2.2.2 Objetivos da Consultoria

Genericamente os objetivos da consultoria se confundem, pelo menos em terminologia, com o entendimento de definição de Processo de Consultoria. Com o foco desprendido dos interesses particularizados da Consultoria em si e também do consultado, o objetivo da consultoria é *ajuda*, é alguém suprir necessidades de alguém que não as tenha, isto de um ponto de vista genérico.

Do ponto de vista do adquirente de serviços de consultoria, o objetivo normalmente é solucionar problemas que suas forças e capacidades não podem ou não alcançam. Do ponto de vista do Consultor, a consultoria antes de mais nada é objetivo de vida profissional, seu sustento e sua reputação.

### 2.2.2.1 “Clínica Geral” ou “Especialista” - Analogia

A análise deste tópico, que é voltada ao indivíduo consultor, não pode relegar comentar sobre a amplitude dos entendimentos éticos sobre a atividade e o profissional de consultoria, e tão pouco sobre habilidades entendidas como indispensáveis, tudo em relação ou com base no entendimento que se comunga que uma organização é complexa por formação natural.

A complexibilidade que envolve uma organização não permite uma tentativa de se entender separação perfeita entre consultoria aplicada como analogamente “consultoria de clínica geral” ou “consultoria de clínica especializada”, em relação ao indivíduo consultor é temerária esta tentativa de separação conceitual ou categorização.

Joaquim Sergio de O. Correa em Kubr (1980) apresenta o seguinte texto:

*Três amigos, impenitentes pecadores na Terra, morreram no mesmo dia e foram par o inferno. Ao chegarem, o Diabo em pessoa resolveu entrevistá-los e impor as respectivas penas. O primeiro, um contador venal, confessou que havia lesado o patrão durante anos. “-- Irás preparar balancetes satânicos diariamente e, ao elaborá-los, as tuas mãos arderão no fogo*

*eterno!”, chamejou-lhe o Demo. O segundo amigo era um engenheiro que, por negligência e imperícia, havia errado os cálculos de diversas habitações e causado a morte de inocentes, inclusive crianças. “-- Horrível é o teu passado -- observou Satã -- e ano após ano serás diariamente soterrado por escombros, cada dia de uma forma diferente.” Ao último réu, que a tudo assistira quieto, sorriu-lhe amistosamente o Demônio: “-- conheço-te bem. Apresenta-te no Paraíso e lá exerce o teu mister!” Os dois outros condenados então bradaram: “-- Senhor das trevas: isso não é justo! Esse homem também cometeu atos tão ou mais reprováveis do que nós! Como consultor de empresas, ele levou firmas à falência, operários ao desemprego e empresários ao suicídio!” “-- Bem sei disso -- retorquiu Satanás --, mas meu interesse maior é ver esse terrível consultor organizando as legiões do Arcanjo Gabriel! Enquanto Deus estiver ocupado em salvar o Paraíso do caos, eu estarei tratando de aumentar a minha fatia de mercado lá na Terra, sem os incômodos da concorrência divina!*

Guardados os excessos da anedota e sem qualquer maldade às profissões nela citadas, seu texto serve para exemplificar para que servem os incompetentes, para proporcionar prejuízo ao bem comum e para serem serviçais em obras satânicas.

Mas o que isso tem a ver com o desenvolvimento da consultoria de forma especializada (clínica especializada) ou com a consultoria de forma generalista (clínica geral).

Tudo, pois o caso em questão estabelece paralelos com aquilo que se quer obter quando se contrata um trabalho de consultoria, é importante saber dosar o grau do problema que se tem, bem como também definir a profundidade dos resultados que se quer. Se está resfriado, indica-se aspirina, se com pneumonia aplica-se antibiótico. Isso significa dizer que a amplitude e profundidade do trabalho de consultoria organizacional está sempre na razão direta da gravidade e/ou seriedade da situação.

Correa, em Kubr (1980), também afirma que a consultoria sempre é necessária e bem-vinda, mas nem todo o consultor é adequado, pois no entendimento dele a consultoria organizacional também não foge à regra da especialização.

Invariavelmente nas tentativas de conceituar de forma ampla a consultoria, usa-se o termo “especializada”, “especialista” e outras derivações de

“especialização”. O que se tem que identificar nesses entendimentos e fazer uma exata diferenciação é entre o conhecimento técnico profissional e a formação cultural, formação de personalidade do indivíduo consultor.

Pode ser que em outras áreas de conhecimento (profissão), e assim mesmo em tempos já passados, aqueles que afirmavam “*jogar em todas as posições do campo*” e ainda ser craque em todas elas, podiam encontrar êxito na aplicação de seus conhecimentos, mas com grande grau de probabilidade, na consultoria, esta afirmação não pode prosperar, e até mesmo não é bem vista pela clientela de consultoria, isso se deve ao *locus* de aplicação dos serviços de consultorias -- as organizações --, já se comentou neste trabalho, as organizações em nossos tempos estão e são muito complexas, não se pode conceber que um único indivíduo, tecnicamente falando, possa “consultar” em todas as áreas da organização.

Por outro lado, todos estes indivíduos consultores devem primar pela qualidade e especialização em serem cidadãos de moral e ética elevada, de cultura geral atualizada e educação refinada.

### 2.2.3 Quem Precisa de Consultoria

Qualquer atitude que alguém execute sempre a fará com objetivos e justificativas intimamente ligados à atitude. A consultoria se justifica pelas crescentes dificuldades na gestão das empresas, causadas especialmente pela rápida evolução tecnológica e pelas contínuas mudanças econômicas e sociais, ou seja, pode-se entender que, desta forma, a consultoria não é um recurso à mão do gestor somente para a tentativa de resolver problemas, problemas no sentido lato da expressão e temporalmente já desenvolvidos/criados ou existentes, é também um ferramental para gerência em tempos de normalidade.

Consultoria é ferramental de apoio (ajuda) ao processo de gerenciar, portanto, quem se julgar humilde para aceitar a ajuda, necessita (precisa) de consultoria.

Kubr (1980) diz que o administrador não veria razões em usar consultores se estes não fossem capazes de contribuir com algo que esteja faltando em uma dada organização, e de modo geral as consultorias são chamadas a desenvolver um determinado trabalho por uma ou mais das seguintes razões, entre outras:

- a) pela consultoria deter conhecimento e competência técnica especializada;
- b) pela consultoria ser supridora de auxílio profissional intensivo em base temporária;
- c) por ser a consultoria uma observadora externa imparcial;
- d) por ser a consultoria uma patrocinadora de argumentações que justifiquem a adoção de medidas pretendidas.

A detenção de conhecimento especializado é competente aliado com freqüente falta destas características internamente na organização, constitui um forte argumento para que se contrate uma consultoria.

Pode ser claro ou velado o problema que a organização esta enfrentando. Em qualquer uma das hipóteses, a estrutura administrativa interna, principalmente a alta gerência, está cotidianamente envolvida com as atividades operacionais, não tendo a disponibilidade temporal necessária para uma dedicação intensiva à solução do problema, além do que podem faltar habilidades a esta gerência na condução das tarefas para a solução, a consultoria, além de capacidade técnica, aplicará técnicas corretas e dedicação à causa, e, ao final, concluídos os trabalhos, afasta-se da organização (na maioria das oportunidades).

A organização pode até ter identificado o problema, mas certamente o corpo técnico interno estará demasiadamente viciado e influenciado nos hábitos rotineiros da organização, prejudicando desta forma a clarificação nas decisões a serem tomadas. Simplesmente a situação de não estar envolvido no dia-a-dia da organização confere à consultoria amplas condições de isenção e imparcialidade para propositura de soluções.

É dito popular "*Santo de casa não faz milagres*". É comum a consultoria ser chamada para avaliar posturas ou decisões já tomadas e em fase de implantação, e que por motivo de resistências encontram dificuldades para tanto. Isso não significa que a consultoria não fará seu trabalho, mas por ele contribuirá para a solução adequada de um problema.

O autor afirma que a consultoria de organizações como serviço profissional e como método para introduzir mudanças não está restrita a um determinado tipo de organização ou economia. À medida que se desenvolvia, a

consultoria estendeu-se a novas áreas da atividade humana e essa circunstância levou-a a diferentes padrões de especialização.

Katz e Kahn (1975), quando analisam o tópico “Aconselhamento e Terapêutica Individuais”, alertam para a seguinte situação:

*Em suma, a dificuldade no uso da conversão da personalidade para a mudança organizacional é dupla: (1) Em geral, os dirigentes da cúpula de uma organização tendem a ver a consultoria e a terapêutica como mais apropriadas a seus subordinados do que a si mesmos. Eles não têm tempo para isso e, como operadores de sucesso, não vêem a necessidade. (2) Outras forças organizacionais tenderão a manter a organização em estado firme (...) Uma acertiva teórica mais precisa seria a de que as propriedades organizacionais, por definição, são sistemas e que tal mudança solicita alteração no sistema. A personalidade do administrador não é uma propriedade ou variável de sistema, salvo no pequeno grupo organizado ao redor de traços idiossincráticos do líder.*

As observações destes autores reforçam a opinião de que muitos de nossos administradores são influenciados pelas situações de modismo passageiros, isto é, todos estão contratando uma consultoria! Também terei que ter. E de outra forma, se confirmar a opinião dos autores, e não for modismo, então reflete posicionamento administrativo arcaico e enraizado, “fora da moda”.

#### **2.2.4 A Consultoria na Pequena e Média Empresa (EPMP)<sup>b</sup>**

O ambiente administrativo ou operacional em que vivem as pequenas empresas é hostil por essência, inúmeros fatores organizacionais podem ser arrolados para justificar a hostilidade ambiental das chamadas EPMP: desqualificação profissional operacional, gerencial, logística de produção, comercialização e distribuição, escassez de recursos financeiros, humanos, etc.

A consultoria em EPMP deve ser capaz, primeiramente, de entender a amplitude e complexibilidade das necessidades na organização cliente, para então dosar também o grau de amplitude e complexibilidade dos trabalhos que vai desenvolver.

Como saber se uma empresa é grande, média ou pequena. Na forma popular, a classificação fica por conta de uma série de informações que as pessoas possuem da organização, tais como: número de funcionários, tamanho das

instalações físicas, quantidade de propaganda que esta organização veicula, participação desta (organização) em eventos da comunidade em que está inserida, ou seja, na visão comum (da comunidade local) o tamanho da organização está diretamente proporcional ao que esta, de forma geral, mostra para a comunidade, poderíamos até denominar a isto a *riqueza aparente*.

Cabe lembrar também que *tamanho* está sob o julgamento do observador por meio das condições que este tem de fazer *comparabilidade*, a definição de *grandeza* está ligada aos conceitos de *Juízo* e *Valor* que o observador possui.

Kubr (1980) disserta no mesmo sentido que esta posto acima, e complementa dizendo que:

*(...) na maioria das discussões e na literatura sobre o assunto, admite-se que uma pequena empresa é aquela em que a administração geral e a das áreas funcionais estão de uma, duas ou três pessoas, que também tomam todas as decisões importantes na empresa.*

A pequena empresa possui algumas características que permeiam consenso entre os técnicos de consultoria e também na visão da bibliografia sobre o assunto.

O aspecto do financiamento da atividade normalmente tem origem em economias familiares (particular dos proprietários) ou até mesmo em recursos internos e gerados pela empresa, e o uso de fontes externas de financiamento é limitado ou quase inexistente.

O aspecto abrangência geográfica está ligado à capacidade produtiva, ou seja, o mais comum é a organização operar em abrangência local regional ou em mercados longínquos, mas únicos.

O aspecto administrativo é um dos mais notórios. A administração é essencialmente em todos os seus aspectos gerais exercida pelos proprietários da organização ou quando muito, em alguns poucos setores desta, é exercida por familiares daqueles, e o contato dos administradores não se restringe aos aspectos e locais administrativos, pelo contrário, são pessoais e em todo o ambiente organizacional.

O aspecto adaptabilidade: a organização normalmente possui grande e rápida capacidade de adaptação a demandas e condições especiais de mercado,

---

<sup>b</sup> EPMP = Empresa de Pequeno e Médio Porte.

possuindo capacidade para satisfazer demandas limitadas em mercados naturalmente seus.

O aspecto mão-de-obra quando não possui influência direta dos proprietários está altamente influenciado por características destes, e possui propensão para trabalhos de precisão com colaboradores de alta qualificação e habilidades específicas às atividades que desenvolvem.

Do negócio próprio que um ou alguns indivíduos iniciam, se em atividade lucrativa e com bons produtos e serviços, logo se tem um pequeno empreendimento que nas características já citadas pode-se ter uma pequena organização empresarial. Este histórico não é incomum, pelo contrário, é desta forma que estas organizações surgem nos mais diversos mercados. De ordem geral, as organizações desta natureza possuem problemas de acesso ao crédito para investimentos, acesso à matéria-prima, a falta de assistência técnica, deficiência em uma adequada administração para o tamanho da organização e assim por diante.

Kubr (1980) afirma que:

*de ordem particular estes problemas podem atingir uma organização e outra não, mas a consultoria deve preocupar-se e tê-los em mente, uma vez que podem parecer mais terríveis para o indivíduo que dirige uma pequena empresa do que os problemas de uma grande empresa parecem ao seu presidente.*

O trabalho de consultoria em pequenas organizações reserva para o profissional consultor um ambiente repleto de nuances que exigirão deste uma capacidade considerada em muitos aspectos ou casos, em alguns casos, até maior do que aquelas capacidades que são exigidas em certos trabalhos específicos em grandes organizações. O relacionamento muito próximo com todo o conjunto da empresa e a intimidade que muitas vezes extrapola para níveis pessoais entre o consultor e os dirigentes da organização, constitui fator relevante para o sucesso dos trabalhos de consultoria nestas empresas, pois a capacidade do profissional de consultoria em saber estabelecer divisas entre os aspectos particulares e os aspectos profissionais é de fundamental importância, até mesmo porque de parte do empresário esta condição de saber separar suas situações particulares e familiares e as situações da vida de sua empresa é realidade na grande maioria destas organizações.

Algumas características administrativas destas organizações são importantes e devem ser citadas.

Segundo Kubr (1980), o indivíduo administrador destas organizações é relativamente isolado, lidando simultaneamente com estratégias e problemas operacionais, e com comum limitação técnica para a administração.

O administrador freqüentemente opera com dados inadequados, ou, na melhor das hipóteses, em mínima quantidade, com normalidade para não se ter sistema de informações, quase sempre para evitar custos.

A administração dos recursos humanos está localizada em ambiente de baixos salários, poucos benefícios não financeiros, pequena segurança na manutenção do emprego, gerando com isso dificuldades significativas para a contratação de profissionais qualificados.

*Embora a capacidade de mudar e adaptar-se rapidamente seja uma força natural da pequena empresa, tal qualidade pode ser anulada no momento em que surge, de súbito, uma oportunidade que requer um pronto ajustamento, pois o administrador pode estar muito ocupado com problemas operacionais correntes e em má posição para pensar no futuro.*

A perda das capacidades e potenciais do corpo funcional está relacionada com o grande envolvimento da empresa nas suas atividades diárias e rotineiras, de tal forma que não se explora as possibilidades de treinamento e educação continuada de seu quadro funcional.

Em relação aos atos governamentais: leis e regulamentos de forma geral e, em especial, aqueles de cunho tributário, *geralmente o administrador não é capaz de compreender e interpretar, em benefício próprio tais emanações governamentais.*

De modo geral a consultoria empresarial vai se envolver com quase todo o aspecto organizacional, e o consultor deve ter sempre em mente o quadro "total" do negócio, para colaborar no sentido da harmonização num todo integrado de todas as funções de administração e operação.

## 2.3 Relacionamento, planejamento e comportamento em ambiente de mudança.

### 2.3.1 Relacionamento

Pensar diferente parece incoerente. Há muito se afirma que o desafio, o caso mais complexo, pode ser difícil, mas a missão mais árdua que teremos que lidar é a transformação das próprias pessoas.

John S. Morgan<sup>33</sup> transcreve a lição de Alvin Toffer em *Future Shock*: *“Para sobreviver, para evitar o que chamamos de choque do futuro, o indivíduo precisa tornar-se infinitamente mais adaptável e capaz do que nunca. Precisa procurar maneiras inteiramente novas de se apoiar, pois todas as antigas raízes - a religião, a nação, a comunidade, a família ou a profissão - estão agora tremendo sob o impacto do furacão representado pelo ímpeto da aceleração.*

O relacionamento organizacional, leia-se de pessoas na organização, em ambiente de mudança, invariavelmente tende a ser de conflitos interpessoais no contexto organizacional, tais como as divergências entre membros de uma comissão diretiva, chefes de departamentos interligados, ou entre um gerente e seu superior.

Walton<sup>34</sup> escreve que em termos amplos, a definição do conflito interpessoal pode incluir tanto (a) discordância interindividuais, a respeito de problemas essenciais, como diferenças em relação a estruturas organizacionais, políticas e conjuntos de medidas administrativas, quanto (b) antagonismos pessoais, ou seja, diferenças de caráter marcadamente pessoal e emocional decorrentes das relações de interdependência dos indivíduos no trabalho.

*Grande parte da vida organizacional de qualquer indivíduo desenrola-se em presença de outras pessoas. As inúmeras interdependências, inerentes às organizações, tomam inevitáveis os conflitos interpessoais. Embora desejável, é quase impossível a criação de organizações isentas de conflitos entre indivíduos. Entretanto, é possível o desenvolvimento de capacidades, tanto interna quanto externamente, que criem condições para solucionar definitivamente muitos desses conflitos, reduzindo os custos dos que não puderem ser prontamente eliminados.*

---

<sup>33</sup> MORGAN, John S. *Administração da Mudança: As Estratégias para Tirar Proveito da Mudança*. Rio de Janeiro: Zahar Editores. 1976.

Fella<sup>35</sup>, quando trata do assunto “Vida pessoal e satisfação no trabalho” cita uma pesquisa realizada por Kets de Vries e Miller (1985) com gerentes norte-americanos, que revelou algumas relações entre satisfação no trabalho e ciclo de vida pessoal. Nesta pesquisa os autores consideraram que a vida no trabalho é composta de cinco fases:

- 1) Choque de realidade;
- 2) Socialização e crescimento;
- 3) Crise de meio de carreira;
- 4) Aceitação;
- 5) Pré-aposentadoria.

Em cada uma destas fases identificadas na pesquisa, o indivíduo apresenta características de relacionamento diferentes. Vários fatores influenciam para a identificação destas fases, e também no grau de complexidade ou não dos relacionamentos interpessoais.

A autora cita o progresso tecnológico que assalta as estruturas organizacionais como um forte fator de influência no relacionamento das pessoas. Sobre a pergunta: *Neste ambiente tão fascinante de tecnologia avançada as pessoas trabalham melhor e mais felizes?*, a autora escreve:

*A resposta, para a grande maioria, é NÃO. A qualidade de vida não acompanhou a velocidade do avanço tecnológico, definindo gradativamente.*

*A convivência com a tecnologia exige da pessoa um novo enfoque, uma nova postura de compreensão e colaboração. Compreensão do papel da máquina no presente e no futuro como serviçal e como subsidiária do homem. Todos queremos as máquinas como serviçais eficientes, obedientes e inofensivas. Quando começam a nos substituir começa o drama do ciúme e da revolta. Quantas disputas já aconteceram em torno dos robôs industriais, acusados pelos sindicatos de “roubarem” emprego de seres humanos? O fato de podermos ser substituídos por máquinas, sem dúvida, causa um profundo impacto sobre a nossa auto-imagem e auto-estima.*

---

<sup>34</sup> WALTON, Richard E. *Pacificação interpessoal: confrontação e consultoria de uma terceira parte*. São Paulo: Editora Edgard Blücher. 1972.

<sup>35</sup> MOSCOVICI, Fella. *Renascença Organizacional: a revalorização do homem frente à tecnologia para o sucesso da nova empresa*. 4. ed. Rio de Janeiro: José Olympio. 1994.

Nesta linha de raciocínio a autora afirma que a alegria pura de estar junto com outras pessoas é raramente encontrada. Estar junto com os outros passa a ser um suplício, dada as condições de convivência impostas pela organização.

*Desde o arranjo físico até as relações funcionais e as regras de funcionamento, tudo parece planejado para desvirtuar um relacionamento harmônico e amistoso entre os membros da organização. Surgem ciúmes, inveja, hostilidade, ressentimento, conflitos velados e manifestos, comunicação deficiente, competição, tudo isso com repercussão evidente no desempenho de cada um e do grupo como um todo.*

A autora complementa dizendo que essas modalidades de interação revelam a fragilidade do modelo administrativo adotado, em atraso flagrante com a tecnologia avançada existente nas organizações.

Talvez poder-se-ia resumir os problemas e virtudes do nosso relacionamento organizacional, fazendo uso do que G. Morgan (1986) escreveu:

*Parece que mesmo usando a tecnologia eletrônica de ponta e a tecnologia gerencial mais avançada para planejar e executar as tarefas, nós o fazemos em moldes antiquados. Porque nós somos todos primitivos no coração, reproduzindo relações arquetípicas para dar sentido aos dilemas básicos da vida.*

### 2.3.2 Planejamento

Planejar a mudança ou mudar o planejado? Welsch<sup>36</sup> define *Planejamento e Controle de Resultados* de forma específica como:

*(...) a preparação e utilização de (1) objetivos globais e de longo prazo da empresa; (2) um plano de resultados a longo prazo, desenvolvido em termos gerais; (3) um plano de resultados a curto prazo detalhado de acordo com diferentes níveis relevantes de responsabilidade (divisão, produtos, projetos, etc.); e (4) um sistema de relatórios periódicos de desempenho, mais uma vez para os vários níveis de responsabilidade. O conceito de Planejamento e controle de resultados implica elementos de realismo, flexibilidade e atenção permanente às funções de planejamento e controle da administração.*

Para responder a pergunta, pode-se permear um raciocínio pelo conceito de Welsch, pois podemos percorrer no tempo. O que hoje é entendido como longo prazo, daqui a pouco será curto prazo e mais tarde será passado, então a história

<sup>36</sup> WELSCH, Glenn A. *Orçamento Empresarial*. 4. ed. São Paulo: Atlas. 1990.

de Planejar a Mudança ou Mudar o Planejado se reflete na mesma máxima do Ovo ou a Galinha, Quem Veio Primeiro?

Planejamento é arma indispensável na batalha de bem administrar e a mudança é a certeza inegável.

### 2.3.3 Comportamento

John S. Morgan<sup>37</sup> cita algumas palavras de Abraham Lincoln:

*Os dogmas do passado tranqüilo são inadequados para o presente turbulento. Esta época está assoberbada de dificuldades e precisamos nos mostrar à altura da situação. Como nossa situação é nova, temos que pensar de modo novo e agir também de maneira nova.*

Já em 1946, Peter Drucke, no livro “Conceito da Corporação”, redefiniu os funcionários como *recurso* ao invés de um *custo*. Em entrevista à *Harvard Business Review* (1992), Drucker afirma que a *terceirização tem muito pouco a ver com economizar e muito a ver com qualidade*.

Domenico De Masi<sup>38</sup>, em “O Futuro do Trabalho” (2000), diz que:

*os séculos XIX e XX foram marcados pela guerra dos pobres contra os ricos. O século XXI, muito provavelmente, será marcado pela guerra dos ricos contra os pobres.*

Qual é o comportamento? Como devemos nos comportar? Robert Henry Srou<sup>39</sup>, em “*Ética Empresarial*”, pergunta: *Por que ética nos negócios?* E responde analogamente, dizendo que as empresas possuem muito mais a perder do que um simples mercado, quando, por exemplo, são afetadas por problemas mercadológicos e de cunho ético, as empresas possuem uma história construída por atitudes humanísticas, advindas da forma de ver o mundo e do processo de socialização do seu quadro de tomadores de decisão. Com isso o comportamento

<sup>37</sup> MORGAN, John S. *Administração da Mudança: As Estratégias para Tirar Proveito da Mudança*. Rio de Janeiro: Zahar Editores. 1976. p. 179.

<sup>38</sup> MASI, Domenico De. *O Futuro do Trabalho: Fadiga e Ócio na Sociedade Pós-Industrial*. 5. ed. Rio de Janeiro: José Olympio; Brasília, DF: Ed. Da UnB, 2000.

<sup>39</sup> SROUR, Robert Henry. *Ética Empresarial: Postura responsável nos negócios, na política e nas relações pessoais*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

ético, o comportamento conscientemente novo, como disse Abraham Lincoln, um comportamento astucioso, inclusive como o de Drucke, quando *redefine* uma forma de ver as coisas, são formas comportamentais diante do ou no ambiente de mudança.

Sem abandono do rigor científico que o assunto requer, Robert Henry Srouer escreve o livro “Ética Empresarial: postura responsável nos negócios, na política e nas relações pessoais”, compêndio conceitual estritamente inovador ao tratar e comparar a forma de comportamento empresarial brasileiro e aquela que o conceito científico já prescreveu e que foi solidificada no decurso da vida organizacional da humanidade. A proposta completa do autor mostra claramente, ainda fazendo uso de exemplos práticos, a forma de comportamento individual e colegiado do empresariado brasileiro.

Outro exemplo relacionado com o comportamento organizacional é o que escreveu Guilherme Peirão Leal, sócio da empresa Natura de cosméticos:

*Você é empresário? Isso é com você. Ah, você é funcionário? Também é com você. Estou falando de responsabilidade social, ética, filantropia. Esse comportamento se caracteriza por uma coerência ética nas suas ações com os diversos públicos com os quais interage, buscando minimizar os efeitos negativos de suas atividades e aproveitar as oportunidades existentes para contribuir para o desenvolvimento contínuo das pessoas, das comunidades e de suas relações ente si e com o ambiente. (...) Responsabilidade social é --- ou deveria ser -- um assunto estratégico de negócios.<sup>40</sup>*

Neste exemplo, pode-se observar duas atitudes de comportamento, a do próprio autor em escrever sobre tal assunto para empresários, sendo ele empresário também, isso revela um estado de comportamento em relação aos demais empresários, e o texto, em si, trata de pedir a mudança de comportamento em relação a um estado atual.

### **2.3.4 Ambiente de Mudança**

Não se pode reduzir a expressão *ambiente* em apenas um local físico, tem-se que acompanhar o entendimento de “Tempo”, “Temporalidade”. Na verdade,

<sup>40</sup> LEAL, Guilherme Peirão, “Empresa ética não é sonho”, revista Exame, 21/10/98.

a expressão deveria ser “Tempos de Mudança” e não “Ambiente de Mudança”. A justificativa é simples: mudar é a única certeza que temos, pois os tempos são sempre de *mudança*, é condição natural do homem (gênero), é a própria insaciabilidade de não ser sempre igual, e, sim, ser e querer ser sempre diferente e novo.

Para se ter uma idéia da amplitude deste entendimento e de sua inevitável concretização, pode-se citar o que Fella Moscovici (1994)<sup>41</sup> escreveu sob o título de “A transição do século XX”

*A ciência atual está atravessando modificações substanciais na abordagem, nos conteúdos, nos métodos e instrumentos e, sobretudo, no modelo conceitual. Ao final do século passado, o modelo cartesiano-newtoniano começou a ser questionado no campo da física, especialmente com os estudos dos fenômenos elétricos e magnéticos, dos campos e força e das leis da termodinâmica. Neste século, o surgimento da teoria quântica, da teoria da relatividade, do princípio da incerteza e outras descobertas mais recentes na física atômica e subatômica sugere o delineamento de uma revolução científica, de conseqüências ainda mais transfiguradoras do que a iniciada na Renascença. Inevitavelmente, os conceitos básicos da mecânica newtoniana, da física clássica, estão agora sendo questionados e substituídos.*

Se a pergunta me fosse feita: O que é tempo de mudança? O que é ambiente de Mudança? Sem dúvida responderia com o texto acima.

---

<sup>41</sup> MOSCOVICI, Fella. *Renascença Organizacional: a revalorização do homem frente à tecnologia para o sucesso da nova empresa*. 4. ed. Rio de Janeiro: José Olympio. 1994.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1. Caracterização do estudo

Castro(1977)<sup>42</sup> afirma que pelo menos *a priori* um determinado problema admite uma multiplicidade de métodos de tratamento. Não é possível estabelecer antecipadamente qual o método mais indicado. Tampouco se pode, em geral, falar em métodos universalmente melhores ou perfeitos. Em cada caso há que se decidir que método ou combinação de métodos será mais adequado. (...) A importância das opções metodológicas não é a mesma nas diversas fases da pesquisa.

Castro conclui, ainda, que o momento adequado para planejar todos os detalhes e rever todos os passos relevantes é antes da coleta de dados. (...) Mas nem tudo é possível prever.

Observando e analisando os objetivos deste estudo, entende-se que o trabalho haverá de ser desenvolvido à luz da confluência da teoria com a realidade, e que desta forma haverá possibilidade de antecipar contribuições respeitáveis, ainda que modestas.

Assim, entende-se que os caminhos do estudo serão de natureza empírico-teórica, com temperamento mais indutivo, pois da real escassez teórica sobre o assunto "inicia-se do exame das observações, ou mesmo da sua coleta, e daí prosseguindo para sua interpretação"<sup>43</sup>.

Os procedimentos de execução da pesquisa buscam dados primários por observações da realidade dos processos de consultoria empresarial, caracterizando-se, assim, por estudo de alguns casos identificados (multicaso), com posterior indução comparativa aos posicionamentos teóricos conhecidos. Para Castro, "(...) mesmo no estudo de caso, o interesse primeiro não é pelo caso em si, mas pelo que ele sugere a respeito do todo".

Ao tratar deste particular, Castro(1977)<sup>44</sup> afirma que *há no mínimo três vantagens para se coletar os próprios dados, pois há situações óbvias onde simplesmente não existe dado coletado*, sendo as vantagens:

*a primeira sendo um levantamento sob medida, torna-se possível coletar todas as variáveis necessárias, definidas e*

<sup>42</sup> CASTRO, Cláudio de Moura, *A Prática da Pesquisa*. São Paulo: McGraw-Hill, 1977, p. 118.

<sup>43</sup> ———, ———. São Paulo: McGraw-Hill, 1977, p. 71.

<sup>44</sup> ———, ———. São Paulo: McGraw-Hill, 1977, p. 88 a 90.

*medidas exatamente da maneira mais interessante para a pesquisa; a segunda, há variáveis que, ou são difíceis de ser quantificadas, ou espera-se relutância, reticência ou má-fé nas respostas. Coletando nossos próprios dados, tendo um caso específico em vista, justificam-se todas as precauções cabíveis; e a terceira diz que em muitas situações, quando conhecemos imperfeitamente a natureza do fenômeno que tentamos analisar, o processo de coleta nos põe em contato direto e pessoal como o objeto da nossa investigação.*

### **3.2. Universo e amostragem**

Considerando que o objetivo cerne deste estudo busca caracterizar as relações entre partes envolvidas em processo de consultoria empresarial, definindo o município de Chapecó como área geográfica para realizar a investigação, e tendo como sujeito as empresas de pequeno e médio porte e as empresas de prestação de serviços de consultoria, identificou-se, assim, que este conjunto de variáveis é o universo da pesquisa.

Para Mattar (1996)<sup>45</sup>, a característica de conhecer as probabilidades de que cada elemento da população possa vir a fazer parte da amostra garante que a amostra será constituída de elementos selecionados objetivamente por processos aleatórios e não pela vontade do pesquisador, dos entrevistadores de campo, ou mesmo pelo entrevistado.

Uma amostra é considerada grande estatisticamente quando ela tem pelo menos 30 observações, esta afirmação do Teorema do Limite Central relata que os dados da amostra são representativos dos parâmetros da população. Se a população sob amostragem tem distribuição normal, a distribuição das médias amostrais também será normal para todos os tamanhos de amostra e, se a população básica é não-normal, a distribuição de médias amostrais será aproximadamente normal para grandes amostras.

Dadas estas considerações e observadas as restrições de tempo e de custo, um dos objetivos principais da dissertação é cumprir formalidade acadêmica, e em respeito aos princípios da parcimônia e da evidência total, será considerado no estudo o seguinte procedimento amostral.

---

<sup>45</sup> MATTAR, Fauzer Nagib. *Pesquisa de Marketing*, v.1, São Paulo: Atlas. 1996, p. 274.

Para dar condições factíveis de realização do estudo, e com o intuito de melhor caracterizar as partes envolvidas na pesquisa, o universo de pesquisa será bipartido.

Assim, para contemplar no estudo a parte definida como as empresas que compram serviços de consultoria, adotar-se-á como população de pesquisa o conjunto de empresas cadastradas na Secretaria de Estado e Fazenda de Santa Catarina - Coordenadoria de Chapecó -, que possuam a característica de ser Empresa de Pequeno e Médio Porte, assim definidas pela legislação estadual, sendo a referência de identificação o **volume de faturamento anual** e a atuação em **atividade industrial**.

O referido cadastro da Secretaria de Estado e Fazenda de Santa Catarina - Coordenadoria de Chapecó, registra 70 empresas nas condições acima mencionadas. Então, adota-se por processo aleatório simples (sorteio) 40 empresas para aplicação do instrumento de coleta de dados. Este procedimento identifica a amostra a ser pesquisada nesta parte dos envolvidos na pesquisa.

Para contemplar, no estudo, a outra parte envolvida, ou seja, as empresas que prestam serviços de consultoria, a população a ser investigada é composta de todas as empresas que estiverem registradas no cadastro municipal do município de Chapecó, SC, e que apresentarem as características de ser **pessoas jurídicas ou profissionais autônomos com atividades cadastradas para a prestação de serviços de consultoria empresarial**.

O cadastro municipal da prefeitura de Chapecó registra 47 empresas e/ou profissionais que prestam serviços de consultoria empresarial. Então, adotar-se-á por processo aleatório simples (sorteio) 35 empresas para aplicação do instrumento de coleta de dados. Este procedimento identifica a amostra a ser pesquisada nesta parte dos envolvidos na pesquisa.

Sendo referência os objetivos do presente estudo, como instrumentos de levantamento de informações, será adotado questionário para a satisfação do aspecto quantitativo e entrevista para os entendimentos qualitativos da investigação.

Realisticamente, a contribuição não se esgota aqui, face as limitações do estudo, pode ser que o método não seja ótimo, mas, a ligação entre ambos vai estar no capítulo das dificuldades do estudo ou nas recomendações.

Castro(1977)<sup>46</sup>, citando J. Simon, afirma que

*As amostras não devem ser grandes ou pequenas, mas sim suficientes. ... Uma amostra excessiva adiciona às vezes muito pouca precisão aos resultados, conquanto o tempo de coleta e os gastos sejam sempre uma função quase linear do número de observações. Como aproximação, podemos dizer que para se reduzir a margem de erro pela metade é necessário quadruplicar o tamanho da amostra.*

Mesmo considerando a definição de usar de critério não aleatório, indução, para determinar a amostragem para aplicação dos instrumentos de coleta das informações primárias, acredita-se na validade do estudo, pois se concorda com a afirmação de Castro(1977)<sup>47</sup>:

*“não há nenhum critério metodológico que nos forneça razões imperativas para a amostragem aleatória. A ciência meramente nos diz para usar toda a evidência disponível (Princípio da Evidência Total), e usá-la com rigor e eficiência.”*

Continua Castro: *“O que é inaceitável cientificamente é apenas usar um procedimento menos rigoroso do que seria possível naquele momento histórico e naquela situação.”*

Essas definições de universo e amostra para execução de investigação caracterizam-se viáveis, tanto no aspecto econômico quanto no aspecto temporal de execução dos trabalhos.

## QUESTIONÁRIO

O questionário será aplicado tanto para as empresas consultadas como para as empresas de consultoria, sendo um instrumento específico e dedicado para cada tipo de empresa. Pressupondo que os entrevistados possuirão algum conhecimento, ou pelo menos já tiveram, na prática, contato com o assunto, a maioria das perguntas, para ambos os tipos de empresas, são do tipo fechada. Algumas perguntas que se referem à busca de resposta, quanto à opinião pessoal do entrevistado, são perguntas fechadas, mas estruturadas em escalas de valor do tipo *Likert*.

<sup>46</sup> CASTRO, Claudio de Moura, *A Prática da Pesquisa*. São Paulo: McGraw-Hill. 1977, p. 80.

<sup>47</sup> ———, ———. São Paulo: McGraw-Hill. 1977, p. 91.

A opção por esta forma de questionar encontra suporte na conclusão após análise empírica de alguns instrumentos aplicados à mesma população que pretendemos trabalhar. Desta análise, observou-se que os instrumentos de construção diferentes dos que propomos incorreram em um baixo índice de retorno dos encaminhados, apresentaram grau elevado de dificuldade e de compreensão das perguntas e consumiram muito tempo para a resposta, provocando um desconforto ao respondente, o que nos leva a crer que isto tudo tenha provocado um baixo grau de confiabilidade nas respostas.

Por outro lado, as perguntas do tipo fechada proporcionam facilidade de preenchimento, facilidade e agilidade para os trabalhos de tabulação, contribuem para um maior índice de retorno e também auxiliam na compreensão da pergunta.

Para as empresas Consultadas o instrumento terá 30 (trinta) perguntas, todas do tipo fechada, divididas em 03 (três) blocos, sendo: o primeiro bloco composto de 16 (dezesesseis) perguntas que buscam identificar a empresa, pessoa jurídica, que comprou ou não os serviços de consultoria. São as perguntas de nº 01 a 16. O segundo bloco é composto de 10 (dez) perguntas que buscam identificar o perfil do principal administrador da empresa consultada, aquele que normalmente toma as principais decisões da empresa. São as perguntas de nº 17 a 26. E, por fim, o terceiro bloco, composto de 4 (quatro) perguntas que procuram identificar o processo de consultoria ocorrido ou que está ocorrendo na empresa. São as perguntas de nº 27 a 30.

Para as empresas de Consultoria, o instrumento terá 21 (vinte uma) perguntas, distribuídas em do tipo fechadas e escala de valores e divididas em 03 (três) blocos, sendo: o primeiro bloco composto de 12 (doze) perguntas que buscam identificar a empresa, ou seja, o ente instituição prestadora de consultoria empresarial. Também possui instruções ao respondente, quanto à irrelevância de ser ou não o respondente uma pessoa jurídica legalmente constituída ou não. O segundo bloco. Composto de 07 (sete) perguntas que buscam identificar o perfil do principal ou único consultor, ou seja, aquele que naturalmente é identificado como *consultor pleno*. São as perguntas de nº 13 a 19. E, por fim, o terceiro bloco, composto de 02 (duas) perguntas que buscam identificar a área ou áreas da consultoria empresarial de atuação da empresa e as principais formas de oferta dos serviços aos possíveis clientes. São as perguntas de nº 20 e 21.

## ENTREVISTA

A entrevista, que tem como objetivo principal buscar informações relativas ao processo de consultoria, será aplicada para ambas as partes envolvidas no estudo: às empresas consultadas e às empresas de consultoria.

Para as empresas consultadas, a aplicação será feita a uma amostra sistematicamente extraída da população de respondentes do questionário. O questionário aplicado a estas empresas recolhe do informante a sua identificação e, também, se este esteve ou está envolvido em processo de consultoria empresarial. Sabido que a entrevista será aplicada ao dirigente respondente do questionário com as condições acima mencionadas, poderemos então considerar esta situação uma nova população, que será dividida em dois blocos: um bloco de empresas que possuem administradores com idade até 35 (trinta e cinco) anos e outro bloco de empresas que possuem administradores com idade acima de 35 (trinta e cinco) anos, sendo que para cada bloco faremos 4 entrevistas e a seleção dos entrevistados será definida de forma aleatória.

Para as empresas de consultoria, a aplicação da entrevista será feita a uma amostra sistematicamente extraída da população de respondentes dos questionários. Também neste caso, sabido que a entrevista será aplicada a um consultor da empresa de consultoria integrante desta população, dividiremos esta população em dois blocos, tendo como parâmetro o tempo de atuação operacional em mercado de prestação de serviços em consultoria empresarial, assim: um bloco para as empresa com atuação operacional em consultoria com até 06 (seis) anos de atividade e outro bloco, com empresas nas mesmas condições, com atuação em consultoria há mais de 06 (seis) anos de atividade, sendo que para cada bloco faremos 4 entrevistas e a seleção dos entrevistados será definida adotando-se o critério da intencionalidade, com conveniência de escolha àquelas empresas ou profissionais que se apresentam expressivos e atuantes no mercado de trabalho compreendido no universo da pesquisa, que é o município de Chapecó.

Para ambos os tipos de empresas envolvidas no estudo, consultada e consultoria, a entrevista será formatada e aplicada na forma semi-estruturada com perguntas que buscam obter dos entrevistados as suas percepções e avaliações do processo de consultoria vivido ou em vivência. Além disto, buscar-se-á obter, em específico dos dirigentes de empresas consultadas, seu entendimento sobre o que é

para eles a consultoria empresarial e sua importância ou não, e, em específico dos consultores, também se buscará obter seu entendimento sobre o que é para eles a consultoria empresarial e sua importância e, ainda, buscar-se-á descobrir sua percepção e compreensão do que é consultoria empresarial para o empresário de empresa consultada.

A entrevista, inobstante se apresentar de forma semi-estruturada, dará liberdade ao entrevistado para aprofundamento dos assuntos e se, ao andar natural da entrevista, o entrevistado não fizer uso desta liberdade, considerando que as perguntas serão do tipo aberta, o entrevistado será estimulado ao aprofundamento e detalhamento do assunto, será estimulado a exprimir sentimentos de crenças e valores, a relatar características pessoais e experiências passadas, assim, buscaremos compreender o universo vivido pelo respondente.

### 3.3. Definição de termos

No intuito de contribuir com a compreensão de alguns termos usados no estudo, apresenta-se, para aqueles identificados com maior relevância, definições ligadas à contextualização da pesquisa.

**Empresa:** do latim *prehensa*, com significado de negócio, empreendimento, associação organizada. Organização dotada de recursos humanos, intelectuais e econômicos/materiais. Franzoni<sup>48</sup>: “*É a combinação de elementos diversos que envolvem a organização de pessoas e bens, explorando a produção com entrelaçamento do capital, do trabalho, e de objetivos, visando sobretudo o retorno do primeiro, com o lucro*”. É uma organização que visa lucro.

**Organização:** unidade social especialmente criada para atingir objetivos específicos. No contexto do estudo, refere-se à **organização empresarial** com objeto social, o desenvolvimento de atividades com ou sem fins lucrativos.

**Pequena e/ou Média Empresa:** inobstante as mais variadas possibilidades de se definir pequena empresa, pois o juízo que se possa dar ao termo “pequeno”, deve necessariamente passar pelo foco ou entendimento que se queira dar à organização empresa, ou seja, pode-se adotar diversos parâmetros ou dados da

---

<sup>48</sup> FRANZONI, Gervásio, *OTC: Introdução à Contabilidade*. São Paulo: FTD. 1996, p.48.

empresa para defini-la como pequena, como, por exemplo: o volume de faturamento, a área física que ocupa, o número de colaboradores que possui em seu quadro funcional, etc., para o contexto deste estudo, opta-se por adotar o parâmetro *faturamento* como variável de definição ou diferenciação do que seja uma pequena/média empresa e do que seja uma grande empresa. Para tanto, adota-se o entendimento dado pelas instituições públicas, que, inobstante outro objetivo, determinam o valor de R\$ 1.200.000.00 como cifra limite para identificar o porte da empresa, sendo este montante representativo do faturamento acumulado em um ano de calendário tributário.

**Empresa de Consultoria:** aquelas empresas, assim definidas, que possuem como objeto social – atividade operacional – a atividade de prestação de serviços de consultoria.

**Consultoria:** atividade que tem a qualidade de emitir opinião sobre, que emite parecer sobre algum assunto, sem ser força deliberativa ou impositiva, é de caráter temporário e curto quanto ao tempo de duração do ato de prestar consultoria.

**Assessoria:** atividade que tem a qualidade de assistir sobre, de promover ajuda a alguém que se julgue necessitado, tem caráter de uma certa durabilidade quanto ao tempo de duração do ato de assessorar, diferente da *consultoria* que se apresenta em caráter temporário em relação ao tempo de duração do ato de prestar consultoria.

**Consultor/Assessor:** profissional que desempenha a atividade de consultoria/assessoria, tido como especialista em uma ou mais áreas de conhecimento.

**Globalização:** expressão identificadora do ambiente de entrelaçamento, do ambiente temporal atual de *além fronteiras* que as nações vivem. Marshall McLuhan ao escrever sobre este novo tempo que as nações vivem, proferiu a expressão *aldeia global* para identificar e caracterizar que as nações não têm mais fronteiras – o globo terrestre é uma única nação.

**Ambiente:** expressão substantiva que caracteriza espaço físico e/ou temporal; que caracteriza um estado de coisas, dando entendimento de identificação/caracterização de algo.

**Paradigma:** modelo. Tem-se no cotidiano do estudo da administração a preocupação de que as organizações devem se posicionar à frente de seu tempo, no sentido de se preparar ou estarem sempre preparadas para reconhecer novos paradigmas (modelos) impostos pelo ambiente econômico (mercadologicamente falando).

**Mudança:** ação ou feito de se tomar outra forma, estado e/ou direção. No contexto deste estudo, a expressão está voltada a identificar uma característica do atual momento vivido pelas organizações/nações, sobre o qual *Peter Drucker* escreve “vivemos uma era de descontinuidade”, enquanto que para *Richard Beckard*, vivemos num “mutável ambiente das mudanças” e para *Kenneth Gailbraith*, trata-se de “uma era incerteza”<sup>49</sup>.

**Tecnologia:** diz-se da aplicação dos conhecimentos científicos à produção em geral. É popularmente conhecido como modernidade. Apregoa-se a empresa que possui computador ou máquinas de ação computadorizada, empresa de tecnologia avançada ou de alta tecnologia.

**Região de Chapecó:** ambiente geográfico compreendido no município de Chapecó.

### 3.4. Tratamento dos dados

Tendo em consideração a forma de coleta de dados, ou seja, o questionário para se obter os aspectos de caracterização dos estudados, apontando para resultados de cunho quantitativos, e a entrevista para se obter, conhecer as percepções de entendimento dos dirigentes em relação ao tema do estudo, caracterizando, assim, os aspectos qualitativos da pesquisa, a acumulação e compilação dos dados de caracterização quantitativa serão correlacionados com os de caracterização qualitativa. Deste trabalho teremos resultados que poderão ser sistematicamente confrontados com os elementos bibliográficos referenciados na literatura investigada.

Labes<sup>50</sup> afirma que a tabulação de dados de um questionário permite a mensuração quantitativa das informações coletadas, de forma a se chegar a conclusões claras e objetivas com a pesquisa.

<sup>49</sup> COLOSSI, Nelson. *A Responsabilidade Social da Gerência*. Artigo técnico. [S.L.].

<sup>50</sup> LABES, Emerson Moises. *Questionário: Do Planejamento à Aplicação na Pesquisa*. Chapecó, SC: Ed. Grifos. 1998, p. 35.

Além da análise acumuladora quantitativa dos dados obtidos nos questionários, este instrumento foi elaborado, conforme descrito no item *universo e amostragem*, de forma a permitir a obtenção de conclusões, usando-se o método de teste estatístico paramétrico de correlação. Segundo Vergara<sup>51</sup>,

*os dados podem ser tratados de forma quantitativa, isto é, utilizando-se procedimentos estatísticos, como o teste de hipóteses. Há dois grandes grupos de testes estatísticos: paramétricos e não paramétricos. Entre os paramétricos, é possível destacar: ..., correlação, ...*

As informações obtidas dos relatos coletados nas diversas entrevistas, serão por procedimentos de recortes das verbalizações analisadas umas com as outras em forma estruturada de organização. Segundo Vergara<sup>52</sup>,

*os dados também podem ser tratados de forma qualitativa como, por exemplo, codificando-os, apresentando-os de forma mais estruturada e analisando-os. ... É possível tratar os dados quantitativa e qualitativamente no mesmo estudo. Por exemplo, pode-se usar estatística descritiva para apoiar uma interpretação dita subjetiva ou para desencadeá-la.*

Castro<sup>53</sup> avalia que a etapa de análise de dados é o núcleo central da pesquisa. Ela sobrevive ou afunda, dependendo do que o autor consiga fazer nessa fase.

O objetivo do estudo propõe conhecer e caracterizar as relações de processos de consultoria empresarial ocorridas entre os sujeitos da pesquisa, desta forma, atentando à acertiva de Castro, entende-se que o uso de tratamento avaliativo de dados nas formas quantitativa e qualitativa possivelmente proporcionaram o alcance das respostas desejadas.

### 3.5 Limitações do estudo

Castro<sup>54</sup> afirma que:

*“Diante de um problema em que nossos conhecimentos são particularmente escassos e rudimentares, podemos fazer uma análise incompleta do todo (estudos agregados) ou conhecer bem uma pequena parte que não sabemos até que ponto é representativa desse todo (estudo de caso).”*

<sup>51</sup> VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 3. ed. São Paulo: Atlas. 2000, p. 59.

<sup>52</sup> \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_. São Paulo: Atlas. 2000.

<sup>53</sup> CASTRO, Claudio de Moura, *A Prática da Pesquisa*. São Paulo: McGraw-Hill. 1977

Este estudo não terá com perfeição de delimitação as características de um trabalho descritivo, pois não se tem como objetivo limitar-se à identificação, ordenação e classificação de fenômenos sem o devido aprofundamento da análise das relações de causa e efeito, ao contrário disso, às informações e resultados obtidos dos trabalhos de campo, com o questionário e a entrevista, se dará um tratamento de compilação e análise comparativa destes dados com o referencial teórico apontado, assim, inferências no trabalho inerentes às convicções do autor serão inevitáveis, sem que com isso tenha-se a pretensão de esgotar o assunto ou até mesmo delimitá-lo como uma verdade.

Considerando as características do estudo de caso, principalmente as restrições de generalização dos resultados para a população, e também a intencionalidade de seleção das amostras, se compreende estas características como limitações do estudo que poderão ser minimizadas com os procedimentos apontados no parágrafo anterior.

Também considerar-se-á que o processo de coleta de informação por meio das entrevistas mostrará dados de cunho e visão pessoal do entrevistado, e, por força temporal, poderão estar se referindo a processos de consultoria empresarial decorridos em tempos passados e que, na data da entrevista, a opinião ou visão do entrevistado poderá apresentar viés de entendimento, pois é muito provável que simplesmente pelo decurso de tempo do processo de consultoria até a entrevista, as opiniões simplesmente mudem ou não correspondam ao fato concreto ocorrido.

Entende-se que as características intrínsecas dos meios e técnicas de desenvolvimento do estudo, as considerações acerca do método de estudo de casos e aquelas relativas às informações obtidas das entrevistas, constituem as principais limitações da pesquisa.

---

<sup>54</sup>CASTRO, Claudio de Moura. *A Prática da Pesquisa*. São Paulo: McGraw-Hill. 1977, p. 88, 89.

## 4 RESULTADOS DA PESQUISA

### 4.1 Categorização das Empresas Pesquisadas - Empresas Consultadas (compradoras de serviços de consultoria)

No projeto deste estudo, definiu-se a seguinte situação para as Empresas Consultadas, em relação à categorização destas:

*Assim, para contemplar no estudo a parte definida como as empresas que compram serviços de consultoria, adotar-se-á como população de pesquisa o conjunto de empresas cadastradas na Secretaria de Estado e Fazenda de Santa Catarina - Coordenadoria de Chapecó -, que possuam a característica de ser Empresa de Pequeno e Médio Porte, assim definidas pela legislação estadual, sendo a referência de identificação o **volume de faturamento anual** e a atuação em **atividade industrial**.*

*O referido cadastro da Secretaria de Estado e Fazenda de Santa Catarina - Coordenadoria de Chapecó, registra 70 empresas nas condições acima mencionadas. Então, adota-se por processo aleatório simples (sorteio) 40 empresas para aplicação do instrumento de coleta de dados. Este procedimento identifica a amostra a ser pesquisada nesta parte dos envolvidos na pesquisa.*

Quando do desenvolvimento dos trabalhos no campo, tivemos a seguinte situação:

Não houve a receptividade esperada dos empresários da atividade industrial enquadrados como *Empresa de Pequeno e Médio Porte* e cadastradas na *Secretaria de Estado e Fazenda de Santa Catarina - Coordenadoria de Chapecó*. Na verdade, com estas características, obteve-se o apoio de apenas 8 empresas. Com esta condição em mãos, providenciou-se então a inclusão na amostra de empresas comerciais e industriais que não necessariamente estão cadastradas na *Secretaria de Estado e Fazenda de Santa Catarina - Coordenadoria de Chapecó* com aquela condição de ser EPMP.

Como pode-se observar no gráfico indicativo do faturamento das empresas, a inclusão daquelas empresas na amostra culminou por qualificar a

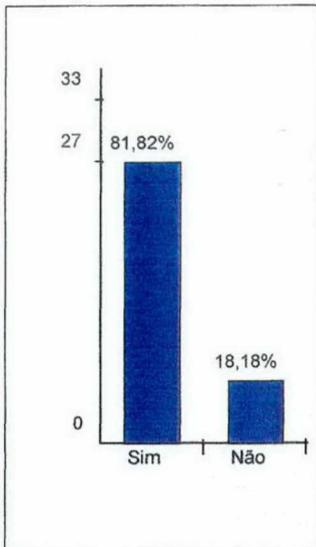
amostra, pois acabamos pesquisando empresas que viveram processos de consultoria.

Ainda, prevíamos pesquisar 40 empresas, sendo que das 40 empresas visitadas 33 se dispuseram a responder o questionário. Para a aplicação do questionário realizamos visita a cada uma das empresas, explicando o que estávamos fazendo e também explicando o questionário e, alguns dias mais tarde, retornamos para recolher os questionários.

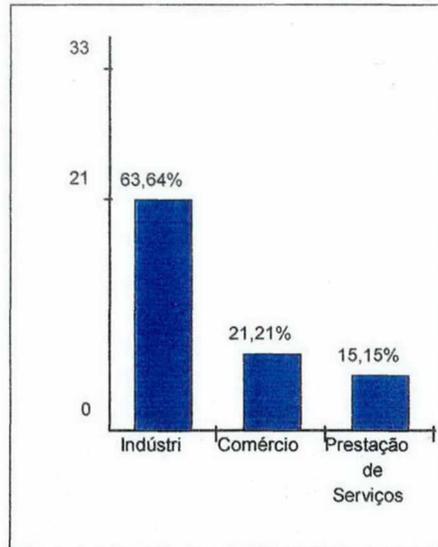
Da compilação dos dados coletados pelos questionários obtivemos o seguinte resultado para as **Empresas Adquirentes de serviços de consultoria** identificadas no projeto de pesquisa como Empresas de Pequeno e Médio Porte de Chapecó, considerando as características do estudo:

Relativamente ao uso de serviços de consultoria, 27 empresas pesquisadas, que representam 81.82% destas, já fizeram uso dos serviços de consultoria (figura nº 04). A atividade econômica do grupo pesquisado é a indústria com 63.64% destes, e a atividade comercial é exercida por 21.21% das empresas pesquisadas consultoria (figura nº 05); em relação à sede da empresa constata-se que uma grande maioria atua em sede própria e com uma área física superior a 1.200 m<sup>2</sup> consultoria (figura nº 06 e 07), e na figura nº 08 observa-se que 30,30% dos pesquisados possuem mais de 16 anos de fundação, 18.18% estão na faixa de 6 a 8 e outros 18.18% estão na faixa de 4 a 6 anos de fundação, não tendo sido encontrado empresas com menos de 2 anos e fundação, esta característica, de que as empresas possuem uma quantidade de anos no mercado, demonstra pelo menos um suposto mercado para a atuação de serviços de consultoria, e podemos aliar a este dado à verbalização de um Dirigente entrevistado: *“Acho que para as empresas se manterem atualizadas e no mercado vão precisar de ajuda”* por outro lado um dos Consultores entrevistados afirmou *“que uma de suas formas de ofertar serviços de consultoria é fazendo uma análise empírica da riqueza aparente da empresa, e para a empresa ter riqueza aparente é preciso ter anos de vida”*. As figuras de nº 04 a 08 demonstram?

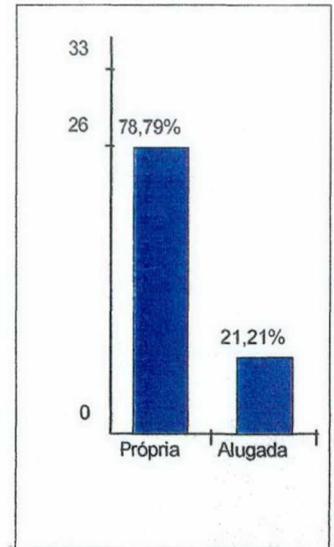
#### 4.1.1 Caracterização da Empresa. (perguntas de nº 01 a 16)



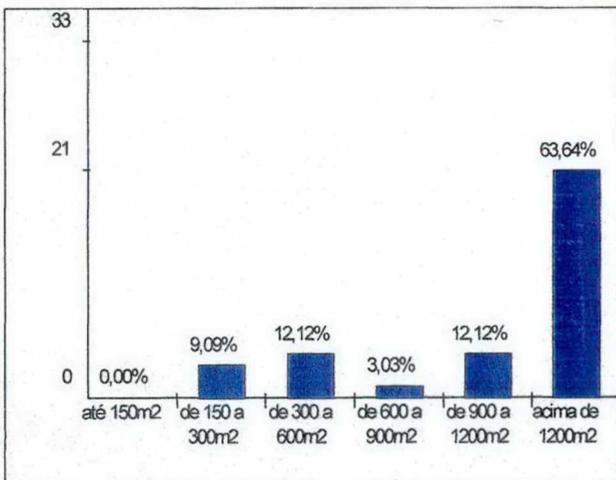
**Fig. 05** A empresa utilizou ou está utilizando consultoria?  
**Fonte:** dados primários.



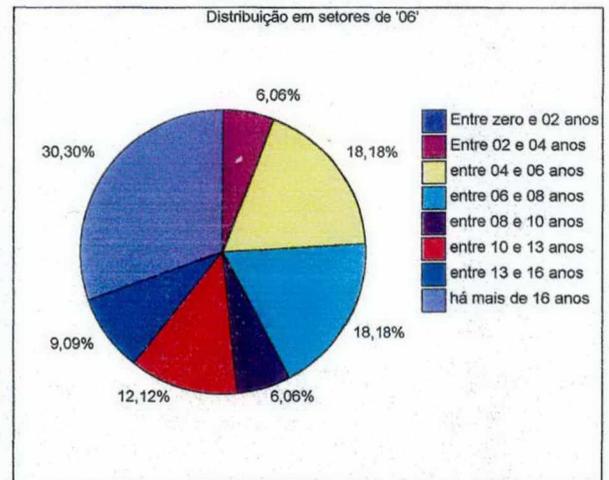
**Fig. 06** Qual o setor econômico de atuação operacional?  
**Fonte:** dados primários.



**Fig. 07** A sede da empresa é própria?  
**Fonte:** dados primários.

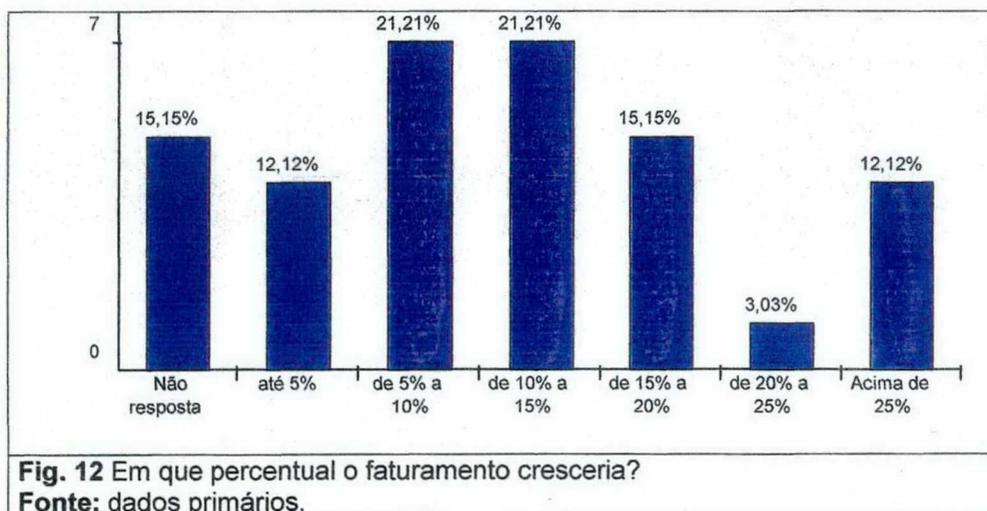
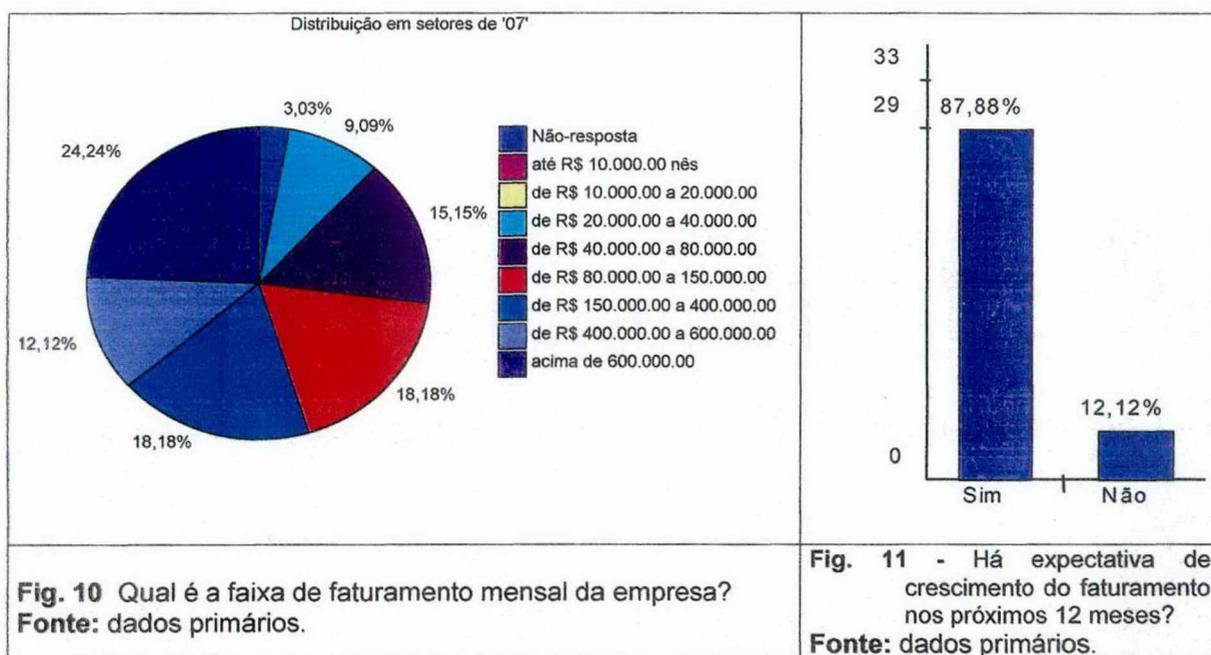


**Fig. 08** Qual o tamanho da área usada pela Empresa?  
**Fonte:** dados primários.



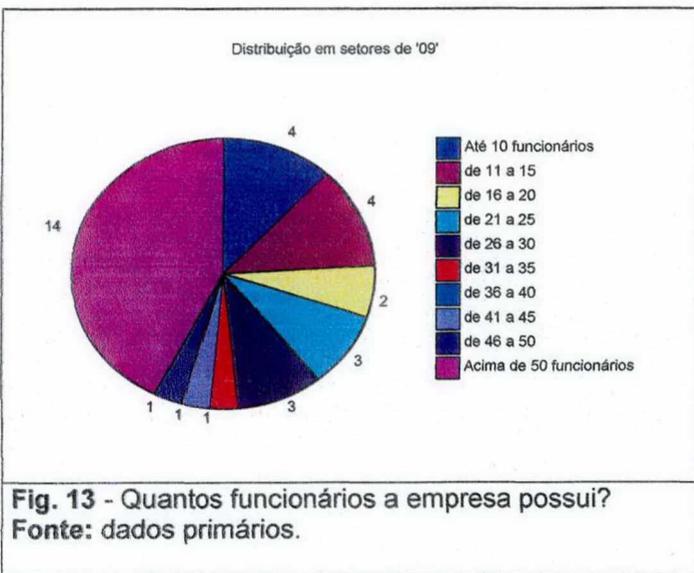
**Fig. 09** Quantos anos de vida tem a empresa?  
**Fonte:** dados primários.

O faturamento destas empresas é superior a R\$ 600.000,00 em 24,24% dos entrevistados e em 12,12% o volume faturado fica entre R\$ 400.000,00 e R\$ 600.000,00, demonstrando que as empresas possuem um volume considerado de faturamento mensal (figura nº 09). Alia-se a esta situação que 87,88% possuem expectativa de crescimento no volume de vendas para os próximos 12 meses (figura nº 10), e destes 87,88%, 21,21% e, ou 21,21% estimam crescer entre 5 a 10% e 10 a 15% respectivamente, bem como 12,12% destes afirmam a previsão de crescer em faturamento, mais de 25% em relação aos 12 meses passados (figura nº 11).

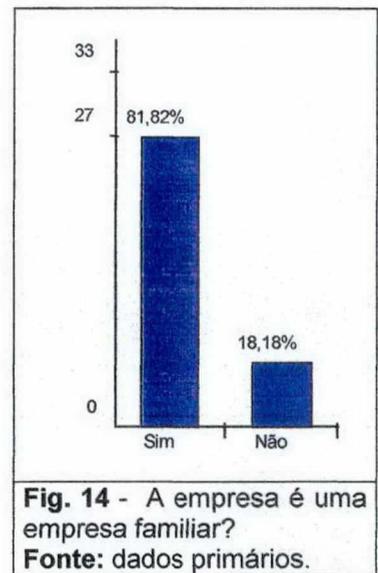


A grande maioria das empresas possuem mais de 50 funcionários, e são empresas familiares que possuem membros da família no comando dos negócios, apenas 18.18% dos entrevistados não são empresas familiares (figuras nº 12, 13 e 15).

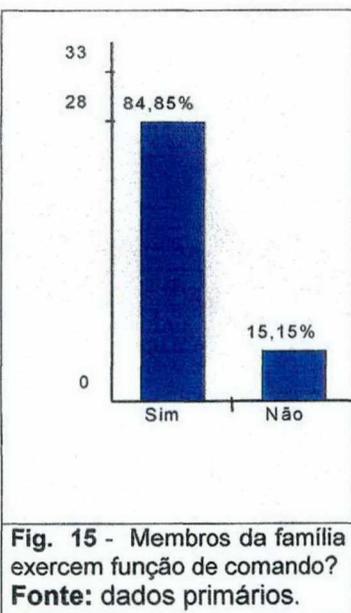
A figura nº 16 mostra que a grande maioria dos membros das famílias que participam das empresas exercem função de direção. Sendo um forte sinal para perfeita caracterização de que são empresas familiares.



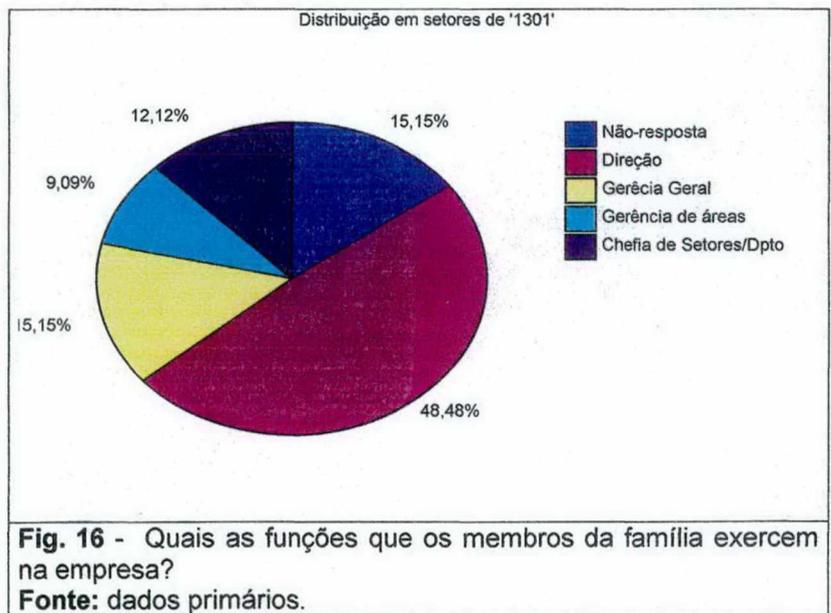
**Fig. 13 -** Quantos funcionários a empresa possui?  
**Fonte:** dados primários.



**Fig. 14 -** A empresa é uma empresa familiar?  
**Fonte:** dados primários.



**Fig. 15 -** Membros da família exercem função de comando?  
**Fonte:** dados primários.



**Fig. 16 -** Quais as funções que os membros da família exercem na empresa?  
**Fonte:** dados primários.

Como a maioria das empresas possuindo capital social com valores acima de R\$ 100.000,00 (figura nº 14), as empresas demonstram estar relativamente informatizadas, já usando a *internet*, mas não se poderia afirmar em quanto tempo estas vão ser ou estar empresas automatizadas eletronicamente (figuras nº 17 a 20).

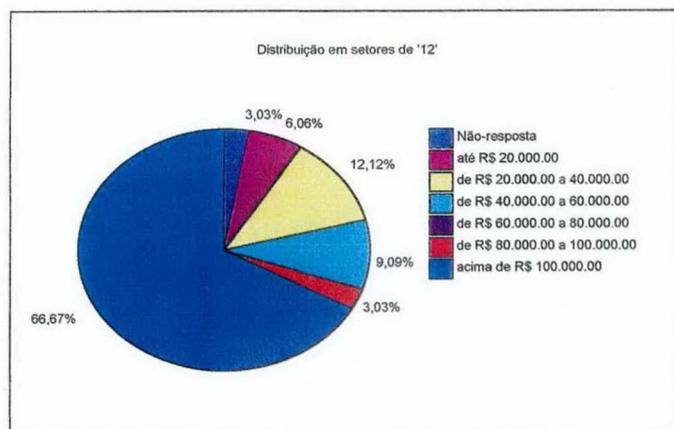


Fig. 17 - Qual é o valor do capital social registrado da empresa?  
Fonte: dados primários.

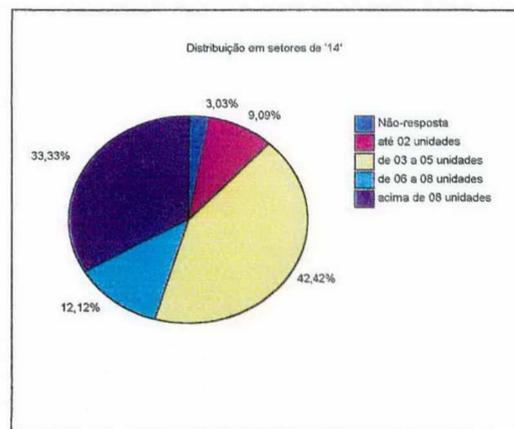


Fig. 18 - Quantos computadores a empresa possui?  
Fonte: dados primários.

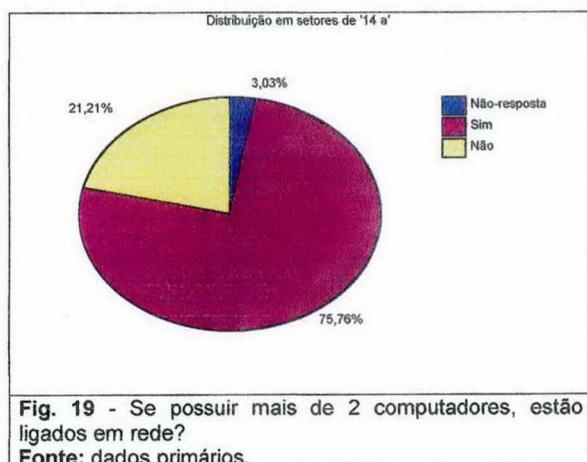


Fig. 19 - Se possuir mais de 2 computadores, estão ligados em rede?  
Fonte: dados primários.

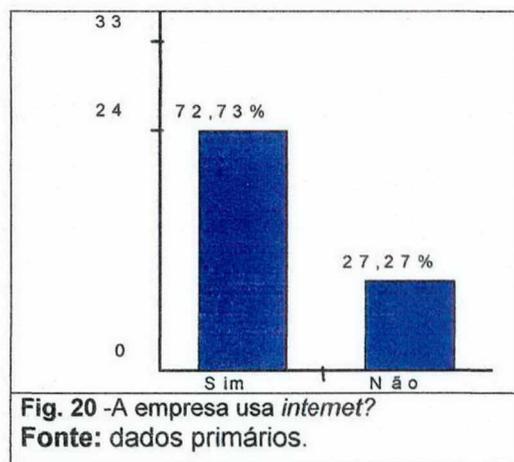


Fig. 20 - A empresa usa *internet*?  
Fonte: dados primários.

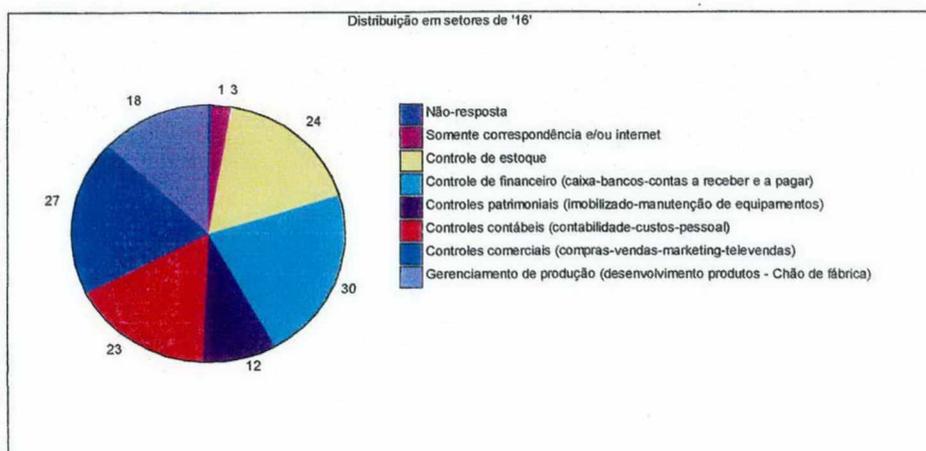
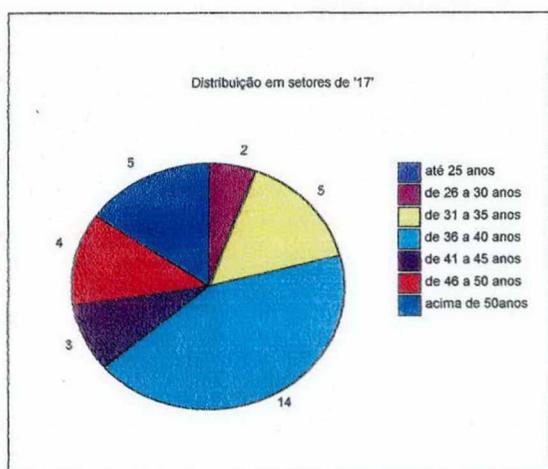


Fig. 21 - Quais as atividades realizadas nos computadores?  
Fonte: dados primários.

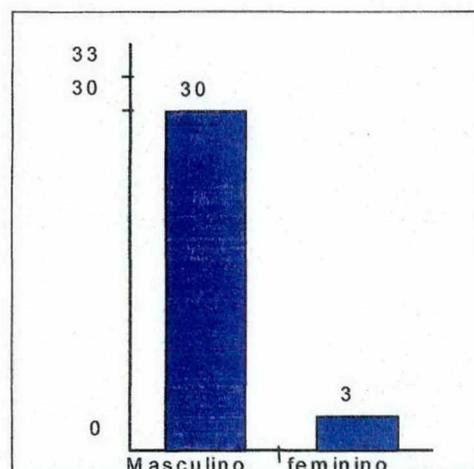
#### 4.1.2 Caracterização do Principal Dirigente/gerente (perguntas de nº 17 a 26)

As figuras de nº 21 a 36 apresentam os dirigentes destas empresas como sendo na maioria deles do sexo masculino, casados e possuindo uma idade média de 40 anos de vida, com escolaridade, na maioria formados em nível superior e segundo grau completo ou incompleto, sendo que a maioria dos que possuem curso superior o fizeram nas áreas administrativas da empresa (Ciências Sociais Aplicadas). Estes dirigentes afirmam permanecer por uma jornada maior de 8 horas dia envolvidos com a empresa, possuindo hábitos fortes de leitura de jornal diariamente, revistas de conhecimento geral e técnicas semanalmente e, eventualmente, lêem livros técnicos e de gêneros diversos. Os dirigentes demonstram possuir características de comando participativo e de boa convivência social com seus colaboradores.



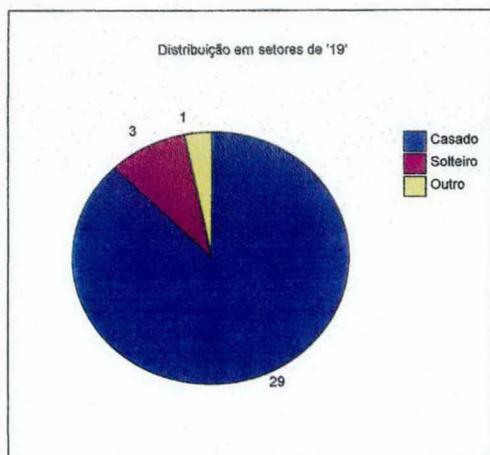
**Fig. 22** - Qual a idade do principal dirigente?

Fonte: dados primários.



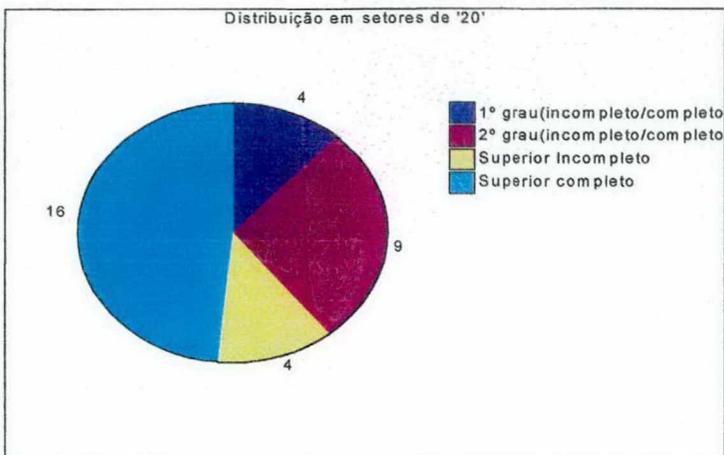
**Fig. 23** - Qual o sexo do principal dirigente?

Fonte: dados primários.



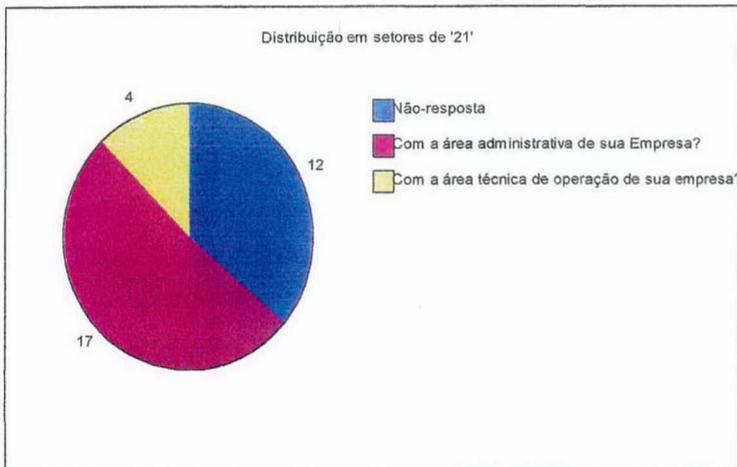
**Fig. 24** - Qual o estado civil do principal dirigente?

Fonte: dados primários.

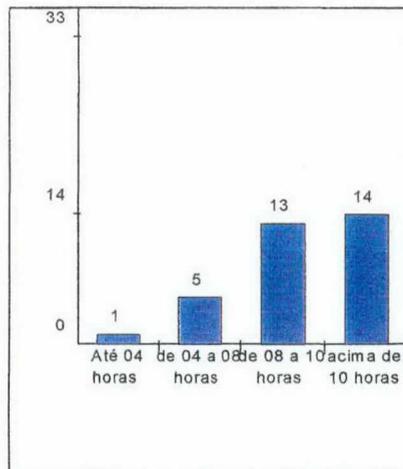


**Fig. 25** - Qual a escolaridade do principal dirigente?

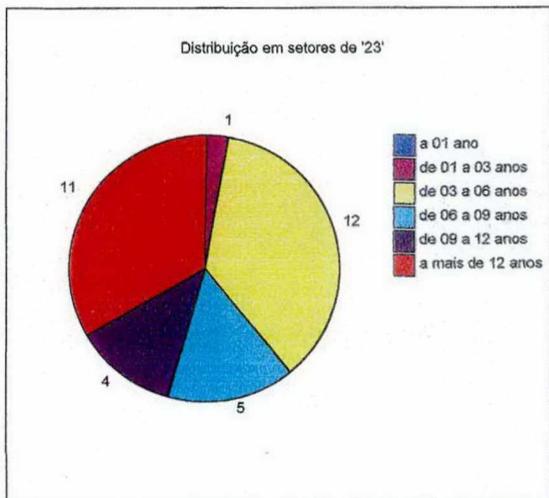
Fonte: dados primários.



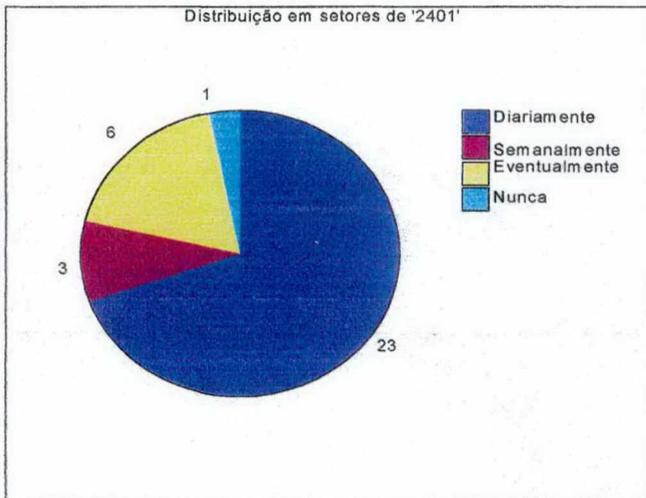
**Fig. 26** - Se curso superior, a qual área da empresa que se liga?  
**Fonte:** dados primários.



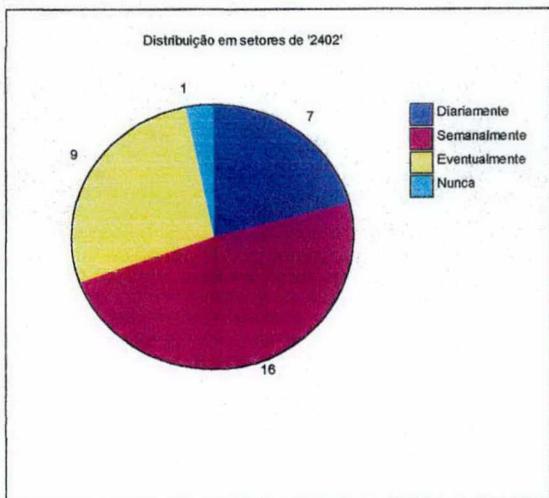
**Fig. 27** - Quantas horas trab. Empresa?  
**Fonte:** dados primários.



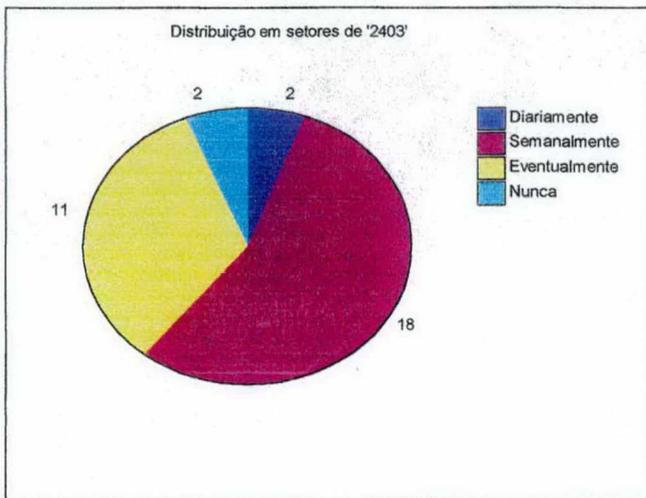
**Fig. 28** - Há quanto tempo exerce a função de comando?  
**Fonte:** dados primários.



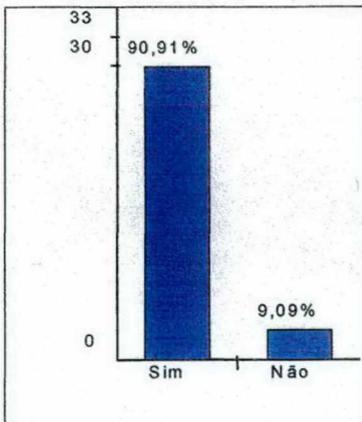
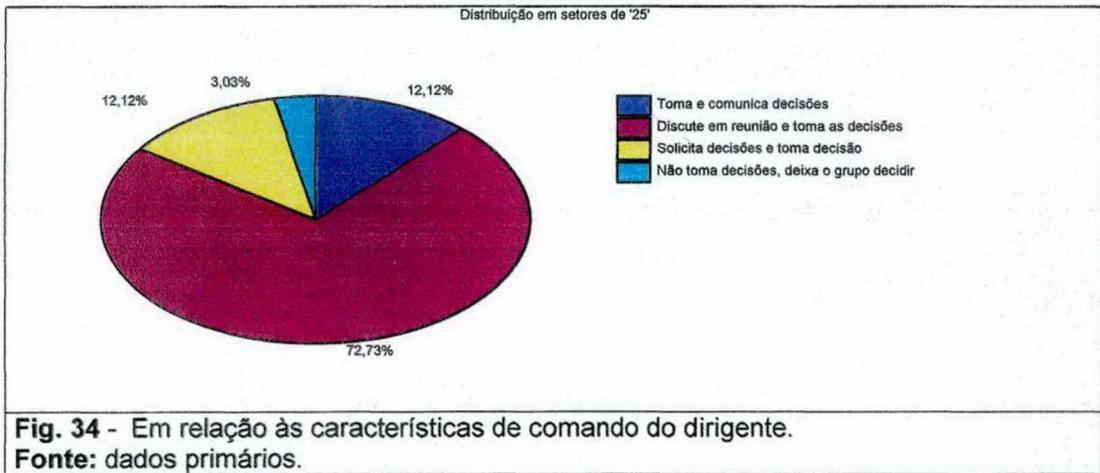
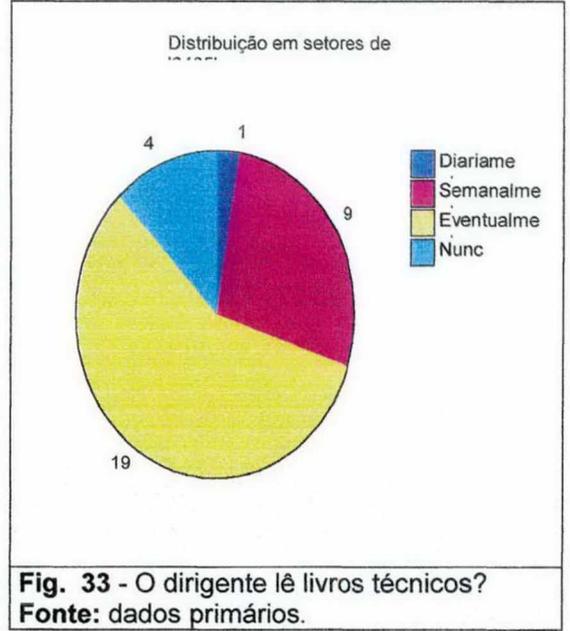
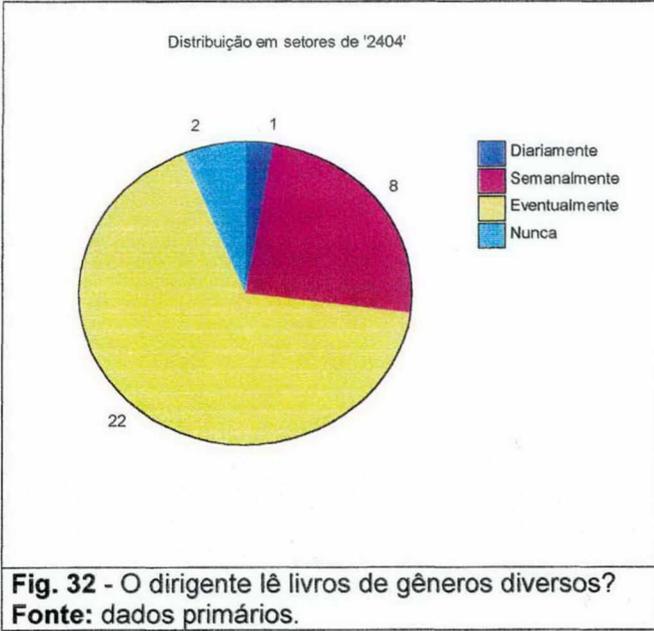
**Fig. 29** - O dirigente lê jornal?  
**Fonte:** dados primários.



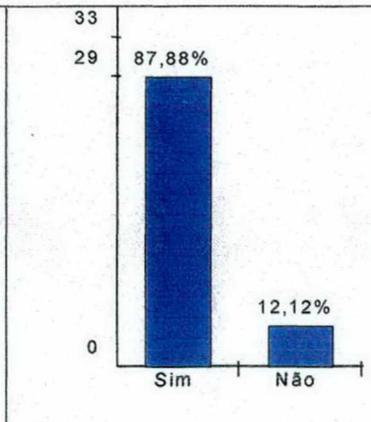
**Fig. 30** - O dirigente lê revistas de conhecimento geral?  
**Fonte:** dados primários.



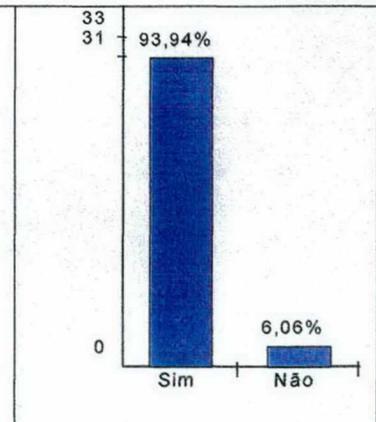
**Fig. 31** - O dirigente lê revistas e/ou texto técnico?  
**Fonte:** dados primários.



**Fig. 35 - Incentiva o social?**  
**Fonte:** dados primários.



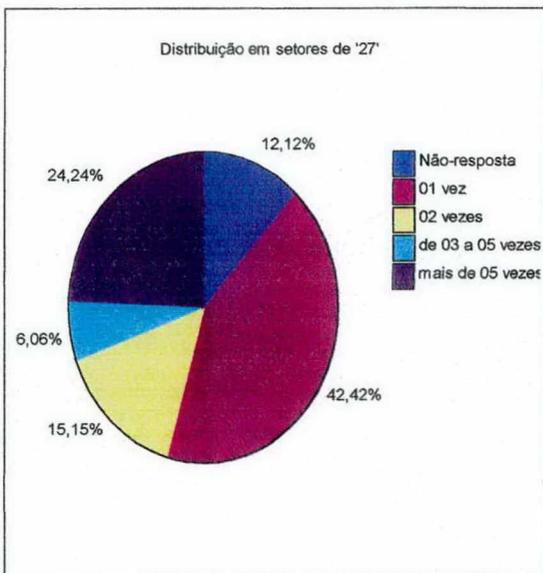
**Fig. 36 - Participa no social?**  
**Fonte:** dados primários.



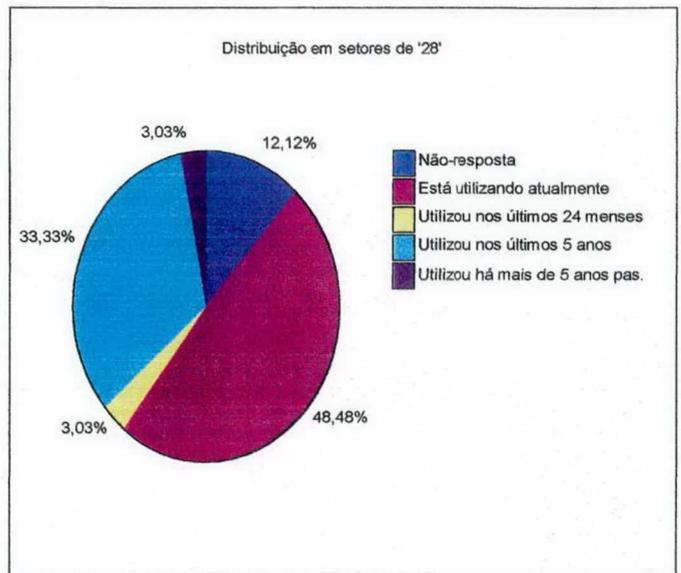
**Fig. 37 - Financia o social?**  
**Fonte:** dados primários.

#### 4.1.3 Caracterização dos Processos de Consultoria. (perguntas de nº 27 a 30)

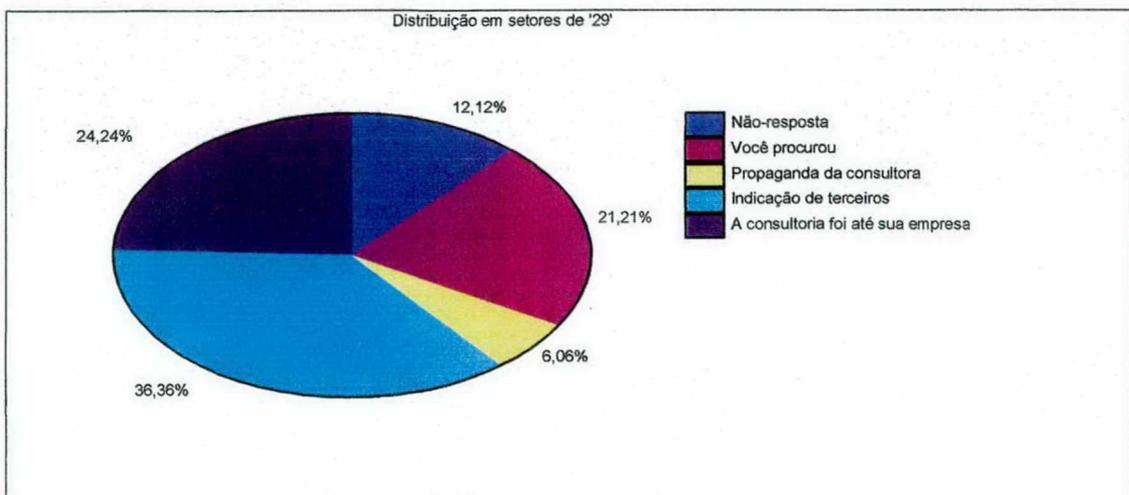
Em relação aos processos de consultoria vividos por estas empresas, observa-se que apenas 12,12 não usaram consultoria ou abstiveram-se em responder, mas 42,42% viveram pelo menos um processo de consultoria e 24,24% mais de 5 vezes já contrataram consultoria, sendo que 48,48% dos pesquisados estão em pleno trabalho de assessoria, e que a forma de terem chegado a consultoria foi na grande maioria por indicação de terceiros ou porque a consultoria foi até a empresa. (figuras nº 37, 38 e 39).



**Fig. 38** - Quantas vezes a empresa utilizou serviços de consultoria?  
**Fonte:** dados primários.

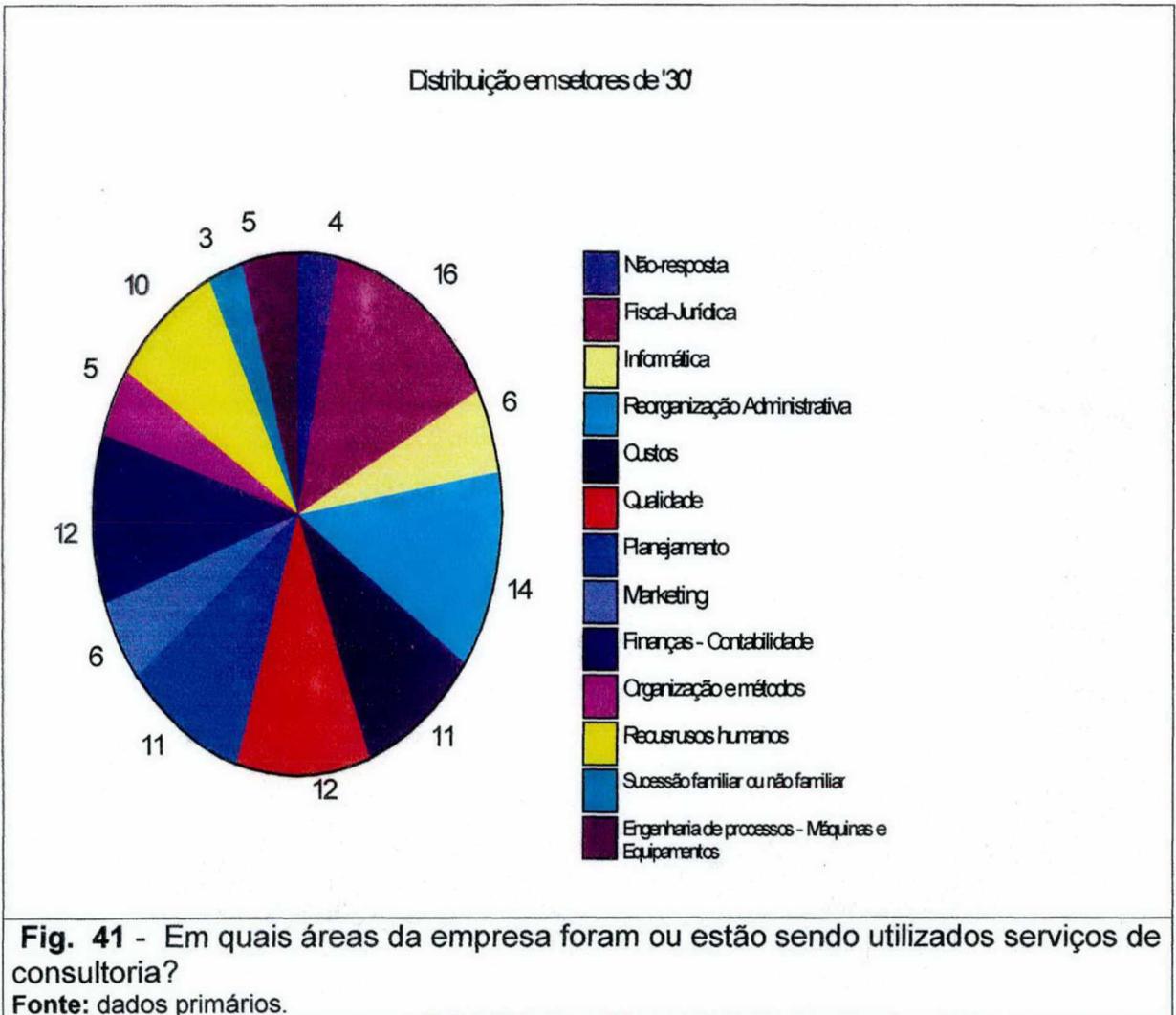


**Fig. 39** - Há quanto tempo ocorreu o uso dos serviços de consultoria?  
**Fonte:** dados primários.



**Fig. 40** - Como a empresa chegou até a consultoria?  
**Fonte:** dados primários.

Em relação às áreas de atuação das consultorias nas empresas consultadas, observa-se que um grande número atividades são desenvolvidas nestas empresas, predominando a atuação na área Fiscal, Reorganização Administrativa, Finanças/Contabilidade e Qualidade.



## 4.2 ENTREVISTA: as Empresas Consultadas (compradoras de serviços de consultoria).

Inicialmente se faz necessário que o leitor se reporte ao item “3.2 Universo e amostragem” título “Entrevista” do projeto de pesquisa.

Lá definimos que *“A entrevista, que tem como objetivo principal buscar informações relativas ao processo de consultoria, será aplicada para ambas as partes envolvidas no estudo: às empresas consultadas e às empresas de consultoria.*

Efetuada o levantamento daqueles dados conforme previsto, mas pelo motivo de que a maioria dos empresários não se identificaram nos questionário, não foi possível cumprir o projetado, isso para ambas as categorias de entrevistados, (consultores e consultadas).

No caso em tela, as empresa consultadas, procurou-se identificar 6 casos (empresas) e perguntou-se antes da entrevista sobre a existência ou precedência de processo de consultoria, sendo positiva a resposta, solicitamos a gentileza de poder ser entrevistado, os casos que a resposta foi negativa foram substituídos por outros de condição positiva.

Para a entrevista primou-se por um diálogo conduzido pela ordem das perguntas, todos os empresários aceitaram gravar as respostas, exceto um, que preferiu ler as questões apresentadas e imediatamente responder por escrito (digitado), entregando ao pesquisador uma cópia impressa das respostas.

O resultado da entrevista foi o seguinte:

**A pergunta nº 01** - Por que a decisão de contratar uma consultoria/assessoria?

Observando as falas dos entrevistados podemos recortar dos 6 casos expressões que de uma forma e outra podem ser consideradas iguais, com o mesmo entendimento, apenas verbalizadas de forma diferente.

Caso 01 - (...) as pessoas envolvidas na gerência não conseguem olhar todo o processo e tirar dele a solução.

Caso 02 - (...) e então precisamos de reordenamento (...)Embora incremento de atividade é salutar, ao mesmo tempo passamos a ter um problema.

Caso 03 - (...) nós não conseguia sair desta rotina, então procuramos uma saída

Caso 04 - As dificuldades que se apresentaram no dia-a-dia, (...) foram indicadores que precisávamos de ajuda, (...)

Caso 05 - Não era viável por vários fatores tentarmos sozinhos.

Caso 06 - (...) mas nos faltava encontrar a maneira de resolver. Então buscamos (...)

Na bibliografia discutiu-se o assunto: Quem precisa de Consultoria?, e os autores pesquisados afirmam, por exemplo:

*A consultoria se justifica pelas crescentes dificuldades na gestão das empresas, causada especialmente pela rápida evolução tecnológica e pelas contínuas mudanças econômicas e sociais, ou seja, pode-se entender que, desta forma, a consultoria não é um recurso à mão do gestor somente para a tentativa de resolver problemas, problemas no sentido lato da expressão e temporalmente já desenvolvidos/criados ou existentes, é também um ferramental para gerência em tempos de normalidade.*

*Consultoria é ferramental de apoio (ajuda) ao processo de gerenciar, portanto, quem se julgar humilde para aceitar a ajuda, necessita (precisa) de consultoria.*

*Kubr (1980) diz que o administrador não veria razões em usar consultores se estes não fossem capazes de contribuir com algo que esteja faltando em uma dada organização, e de modo geral as consultorias são chamadas a desenvolver um determinado trabalho por uma ou mais das seguintes razões, entre outras:*

- a) pela consultoria deter conhecimento e competência técnica especializada;*
- b) pela consultoria ser supridora de auxílio profissional intensivo em base temporária;*
- c) por ser a consultoria uma observadora externa imparcial;*
- d) por ser a consultoria uma patrocinadora de argumentações que justifique a adoção de medidas pretendidas.*

As razões citadas por Kubr respaldam a verbalização dos administradores, ou vice-versa.

Nº 1 Por que a decisão de contratar uma consultoria/assessoria?	
CASO Nº 01	CASO Nº 02
Em primeiro lugar, na maioria das vezes, a gente não tem condições de parar para analisar se há determinados problemas, ou melhor, os problemas existem, são de nosso conhecimento, as pessoas envolvidas na gerência não conseguem olhar todo o processo e tirar dele a solução, assim a ajuda externa foi contratada.	A opção foi a partir do momento em que percebemos um incremento em nossas atividades, e então precisamos de reordenamento para poder absorver e controlar eficientemente as operações. Embora incremento de atividade seja salutar, ao mesmo tempo passamos a Ter um problema.
CASO Nº 03	CASO Nº 04
Durante muito tempo a empresa ficou numa chamada "zona de conforto" e nós não conseguia sair desta rotina, então procuramos uma saída para esta situação, e a consultoria foi o que fizemos.	As dificuldades que se apresentaram no dia-a-dia, como a concorrência que se instalou, com algumas mudanças de ordem governamental, foram indicadores que precisávamos de ajuda, para voltarmos em patamares de lucratividade anteriores. A busca destes trabalhos foi porque nos percebemos em uma situação diferente da que tínhamos.
CASO Nº 05	CASO Nº 06
Tivemos a necessidade de um trabalho de consultoria para melhorar nosso desenvolvimento. Não era viável por vários fatores tentarmos sozinhos.	Sentimos a necessidade de que na empresa precisava acontecer algo, nós sabia das dificuldades que enfrentávamos, mas nos faltava encontrar a maneira de resolver. Então buscamos uma ajuda da consultoria.

**A pergunta nº 02** - O plano de trabalho foi estabelecido de que forma – em conjunto ou por uma das partes?

Nesta pergunta ocorreu uma abstenção de resposta. Nos casos em que ocorreu resposta (05) observa-se o apontamento de que no caso 06 a empresa estabeleceu inicialmente o plano e trabalho e a consultoria efetuou ajustes, nos demais casos a consultoria apresentou um plano básico e foi discutido e ajustado com as características da empresa.

Kubr, quando estratificou o processo de consultoria definiu que estes:

*são divididos em duas grandes áreas operacionais: (1) A Preparação e Controle do Trabalhos de Consultoria e (2) Métodos de execução dos Trabalhos de Consultoria.*

*A primeira é composta pelas etapas de (a) diagnóstico organizacional, (b) avaliação financeira, (c) o relatório do*

diagnóstico organizacional, (d) planejamento e designação de pessoal para o trabalho e (e) controle do trabalho.

A segunda é composta da (a) estruturação do trabalho de consultoria, (b) da descoberta dos fatos, (c) análise dos fatos, (d) elaboração e apresentação das recomendações e (e) implementação do planejado.

No assunto da pergunta o autor fala do

**Planejamento e Designação de Pessoal para o Trabalho.** O relatório de Diagnóstico é o elemento básico para o planejamento dos trabalhos, as informações do diagnóstico determinarão formas de atuação, cronograma de ação, perfil da equipe de consultores ou do consultor e do pessoal de apoio.

**Considerando que o trabalho deva proporcionar ou exigir correção de curso das ações a serem desenvolvidas, recomenda-se que o planejamento dos trabalhos de consultoria seja estabelecido para um curto prazo, ou se a opção for de planejar toda a ação consultiva, o planejamento pode ser bipartido em detalhamentos de curto prazo e a dados analíticos para o longo prazo.**

O autor afirma que o desenvolvimento dos trabalhos exigirá correção de curso do que foi planejado, os entrevistados comentam que em seus casos isto foi confirmado.

Nº 2 O plano de trabalho foi estabelecido de que forma - em conjunto ou por uma das partes?	
CASO Nº 01	CASO Nº 02
Inicialmente os consultores apresentaram um plano, na seqüência a diretoria resolveu discutir o plano de trabalho, mas não envolveu a base operacional da empresa, deveria ter ocorrido.	Inicialmente a consultoria apresentou um plano, mas no andamento dos serviços, este teve adaptação solicitada pela administração e colaboradores da empresa envolvidos no processo.
CASO Nº 03	CASO Nº 04
Compramos serviços na área de vendas e RH, o plano veio do consultor e foi pouco discutido na empresa, sem continuidade para algum ajuste de acordo com a realidade da empresa.	Abstenção de resposta.
CASO Nº 05	CASO Nº 06
Estabelecemos um plano de trabalho em conjunto.	O plano foi orientado pela empresa, passamos o que queríamos, e a consultoria estabeleceu uma forma de trabalho que foi sendo ajustado no decurso do trabalho.

**A pergunta nº 03** - Qual é o entendimento que V.Sa. tem do que é uma consultoria empresarial?

Esta pergunta em seu teor buscou saber dos dirigentes de empresas um conceito de consultoria. Ao responder a pergunta, os dirigentes categorizaram, cada um no seu ponto de vista, a consultoria como sendo alguma coisa. Recortando das verbalizações identificamos as seguintes categorizações:

Caso 01 - é organização de dados; alguém de fora *que pode* (poder) emitir opinião.

Caso 02 - é agregar valor.

Caso 03 - é estudo teórico (...) depois são implantados na empresa; é uma conciliação entre a teoria e a prática

Caso 04 - é uma pessoa de fora do negócio devidamente competente; prospectar algumas atividades inadequadas e propor a solução desta para a empresa.

Caso 05 - é um trabalho nas necessidades do dia-a-dia da empresa; é um processo de ajuda contínua.

Caso 06 - é uma situação que ajuda a você tomar uma decisão.

Comparando com alguns autores pesquisados temos a seguinte frequência destas categorizações em relação ao que os autores enunciam ser consultoria.

#### QUADRO Nº 01

QUADRO COMPARATIVO DAS CATEGORIZAÇÕES DA COSNULTORIA (DIRIGENTE DE EMPRESA CONSULTADA E ALGUNS AUTORES)				
DIRIGENTES CONSUTADOS	ALGUNS AUTORES PESQUISADOS			
	DRUCKER	BOND	KUBR	GREINNER e METZGER
<i>A consultoria ...</i>				
é organização de dados				
alguém de fora <i>que pode</i> (poder) emitir opinião	X	X	X	
é estudo teórico (...) depois são implantados na empresa		X		X
é uma conciliação entre a teoria e a prática		X		
é uma pessoa de fora do negócio devidamente competente	X		X	X
Prospectar algumas atividades inadequadas e propor a solução desta para a empresa.		X	X	X
é um trabalho nas necessidades do dia-a-dia da empresa	X		X	
é um processo de ajuda contínua.	X	X		X
é uma situação que ajuda a você tomar uma decisão	X			X

Fonte: dados primários e coletânea em bibliografia.

Nesta atitude de comparar essas caracterizações é preciso que ter o entendimento de que alguns dirigentes falam a mesma coisa que o autor, mas foram usadas verbalizações diferentes, como por exemplo: propor solução é igual a opinião técnica que oferece conselhos; oferece conselho é igual a ajuda;

#### **As definições dos autores:**

**DRUCKER<sup>55</sup>** (...) todas as organizações que não forem internamente competentes para suprir suas necessidades de adaptação aos novos modelos deverão optar por buscar ajuda externa, e a ajuda externa é consultoria.

**BOND<sup>56</sup>** (...) conceitua consultoria como sendo o ato de aconselhar alguém e, de forma ampliada define como sendo uma especialização técnica que oferece conselhos, recomendações e serviços relacionados à área de especialidade em troca de remuneração. Bond também diz que as palavras chaves do conceito são 'conselho' e 'remuneração'.

**KUBR<sup>57</sup>** Apresenta o conceito usado para definir Consultoria, conceito definido pelo Instituto de Consultores de Organizações, Reino Unido: "O serviço prestado por uma pessoa ou grupo de pessoas independentes e qualificadas para a identificação e investigação de problemas que digam respeito a política, organização, procedimentos e métodos, de forma a recomendarem a ação adequada e proporcionarem auxílio na implementação dessas recomendações."

**GREINNER e METZGER<sup>58</sup>** "é um serviço profissional de ajuda desenvolvido para as organizações, por pessoas especialmente treinadas e qualificadas que assistem de forma objetiva e independente à organização cliente, com o intuito de identificar e analisar problemas administrativos, recomendar soluções e ajudar, quando solicitado, na implantação das mesmas".

Quando se observa o quadro nº 02 constata-se que apenas a categorização é organização de dados não encontra ressonância nas palavras dos autores, nas demais a frequência confronto é alta.

<sup>55</sup> Peter F. Drucker, Austríaco, conhecido e reconhecido mundialmente como o pai do *management*.

<sup>56</sup> BOND, William J. *Vôo Solo*. São Paulo: Nobel. 1999.

<sup>57</sup> KUBR, Milan. *Consultoria: um guia para a profissão*. Rio de Janeiro: ed. Interamericana. 1980.

<sup>58</sup> GREINNER, L. E.; METZGER, R. *Consulting to management*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1983. p.6.

Nº 3 Qual é o entendimento que V.Sa. tem do que é uma consultoria empresarial?	
CASO Nº 01	CASO Nº 02
A consultoria é organização de dados. Os dados que se tem dentro de casa, as coisas que estão acontecendo, devem ser organizadas, e alguém de fora poder emitir opinião acerca deles, apresentando uma saída discutida.	Consultoria é agregar valor, com idéias e experiências vindas de um ambiente externo da empresa.
CASO Nº 03	CASO Nº 04
Eu vejo que é estudos teóricos realizados durante anos e que depois são implantados na empresa. A consultoria é uma conciliação entre a teoria e a prática	Consultoria é uma pessoa de forma do negocio devidamente competente, estudada, que sabe das coisas num ramo de atividade, que tenha um conhecimento técnico que permita ver na empresa uma situação com entendimentos externos à organização, e vem à empresa prospectar algumas atividades inadequadas e propor a solução desta para a empresa.
CASO Nº 05	CASO Nº 06
Teria que ser, não sei é isso, é um trabalho nas necessidades do dia-a-dia da empresa. É um processo de ajuda contínua.	Consultoria, apesar de tudo aquilo que ela indica não pode ser aproveitado, mas é uma situação que ajuda a você tomar uma decisão mais rápida, e depois caminhar com suas próprias forças.

**A pergunta nº 04 - O que o consultor desenvolveu? Ou seja, o que ele fez?**

Nesta pergunta deve-se registrar que ocorreu uma abstenção de resposta (caso 4), e que inobstante ter-se procurado incentivar a ampliação das respostas, em todos os casos as respostas foram muito diretas e curtas, esperava-se ter informações de uma seqüencialidade operativa dos trabalhos realizados pelos consultores para que se pudesse efetuar uma identificação ou comparação com a bibliografia pesquisada', exeto no caso 3, em que houve uma verbalização que indicou um trabalho em três etapas: (1) *Verificou a empresa* (diagnóstico); (2) *entrevistou os funcionários* (desenvolvimento do trabalho, coleta dos fatos de consultoria); (3) *apresentou um relatório* (relatório de resultados da consultoria).

Também chama a atenção a resposta do caso 5: *Sinceridade? Nada (...)*, neste caso o dirigente expressou um forte sentimento de arrependimento, mas como o trabalho está em curso e, boa parte dos custos já transcorreram, há dúvidas em tomar a decisão de abortar os trabalhos.

Nº 4 O que o consultor desenvolveu? Ou seja, o que ele fez?	
CASO Nº 01	CASO Nº 02
Contratamos algumas consultorias, na de custos, o que foi feito, foi a organização dos dados de custos, o resultado foi satisfatório	Eles executaram uma reorganização administrativa, composição do organograma da empresa, estrutura de cargos e salários e implantação de programa de qualidade total para a certificação ISSO
CASO Nº 03	CASO Nº 04
Verificou a empresa, entrevistou os funcionários (no caso do RH) e depois apresentou um relatório.	Abstenção de resposta.
CASO Nº 05	CASO Nº 06
Sinceridade? Nada, tivemos e temos sempre que impulsionar para alguma realização. Estamos em dúvida para abortar os trabalhos.	Fizemos uma reestruturação na área de Recursos Humanos, pois tínhamos problemas nesta área, mas não seguimos tudo o que a consultoria nos indicou.

**A pergunta nº 05** - Como foi o relacionamento com o consultor e qual foi a postura do consultor? (de modo geral).

**A pergunta nº 06** - Quais os principais problemas ocorridos nos processos de consultoria e as principais virtudes deste.

Há a necessidade de análise em conjunto destas perguntas. Faz-se retirada de recortes das entrevistas que darão o entendimento do conjunto dos respondentes.

#### **Recortes da pergunta nº 05**

Caso 01 - *coerente, sem exageros;*

Caso 02 - *demonstrou profissionalismo;*

Caso 03 - *a relação foi adequada;*

Caso 04 - *consultor em primeiro plano apresenta uma situação de superioridade; acabamos nos entendendo minimamente;*

Caso 05 - *é adequado, sua postura é ética; entendemos que o relacionamento foi muito frio, distante;*

Caso 06 - *consultor causou um pânico na empresa; faltou um pouco de habilidade no relacionamento com os colaboradores.*

### **Recortes da pergunta nº 06**

Caso 01 - (virtude) - (...) *passamos de um estado, (...), para uma informação muito melhor (...);*

Caso 02 - (virtude) - *A virtude está em ensinar novos métodos de trabalho (...);*

Caso 03 - (virtude) - (...) *chamou a atenção para coisas que não estávamos percebendo;*

Caso 04 - (virtude) - *foi razoável de modo geral;*

Caso 05 - (virtude) - (...) *existe uma disponibilidade de sempre estar presente, quando chamado. (o consultor);*

Caso 06 - (virtude) - (...) *proporcionou uma abertura para novos rumos na empresa, pois o grupo se conheceu e entendeu que deve mudar (...);*

Caso 01 - (problema) - *não se manifestou;*

Caso 02 - (problema) - (...) *resistência (...) acomodação (...) medo à mudança (...) preferência é pelo conformismo e pela acomodação, certamente isso foi o principal problema (...);*

Caso 03 - (problema) - (...) *grave foi a descontinuidade dos serviços (...);*

Caso 04 - (problema) - *foi razoável de modo geral;*

Caso 05 - (problema) - (...) *não temos informações adequadas em relação aos trabalhos (...);*

Caso 06 - (problema) - (...) *consultoria não resolveu o problema, a resistência derrubou os trabalhos a ponto de interrompê-los. As decisões foram equivocadas. Faltou habilidade para tratar com as resistências.*

Importante ressaltar que dois dirigentes efetuaram verbalizações em relação ao consultores e ao processo de consultoria em si. Estas colocações não

foram vinculadas a nenhuma das perguntas (05 e 06) porque foram efetuadas de forma genérica e sempre ao término da entrevista.

Dirigente do caso 03 - *“Você que sabe de uma coisa professor, estes caras todos conhecem muito, conhecem muito do negócio deles, são muito bons na técnica, mais o cara depois que nós fechamos o contrato, mudou muito, principalmente com os empregado, o cara veio com um rompante danado e assustou todo mundo, e aí o Sr. sabe, o povo correu da raia, e todo aquele trabalho que eu tinha feito, de conversa com os empregado, que nós precisava muda, a empresa tá crescendo e tudo mais, foi pro brejo. Na verdade eu acho que esses caras, pelo menos este que veio aqui, estudam muito mais na prática não dão no coro, principalmente na lida com a piãozada.”* (foram mantidos os erro de ortografia).

Dirigente do caso 06 - *“Mais tu que sabe de uma coisa professor, eu acho que estes caras mais atrapalham às vezes, do que ajudam. Eles pensam que são os donos da verdade, eles podem sabe de estudo mais que nós, mais aqui no chão da fábrica nós é que sabemos tudo, eles parece que têm o rei na barriga. Quando o cara começou a falar o que ia acontecer os empregado já se coçaram, quando ele terminou parecia que ninguém tinha falado nada, ninguém deu a mínima pelota pra ele. Bom, aí deixei o cara começa, não durou 5 dias e ele disse que a empresa não queria fazer as mudança, e ele foi embora. Nunca vi tanta incompetência pra lida com os funcionário.”* (foram mantidos os erros de ortografia).

Estas duas verbalizações estão transcritas com a maior proximidade possível da forma com que os dirigentes se pronunciam suas idéias. A decisão de considerá-las está apoiada no princípio da evidenciação, pois o que aí está verbalizado liga-se com o contexto das perguntas de nº 05 e 06.

Observa-se que os recortes de três casos, os de nº 04, 05 e 06 da pergunta nº 05, ligam-se aos recortes dos casos de nº 02 e 06 da pergunta nº 06, ou seja, os problemas dos processos de consultoria identificados pelos dirigentes relacionam-se com o comportamento, com a postura e conduta do profissional de consultoria, e observa-se que as queixas não se referem à capacidade técnica, pelo contrário, a capacidade técnica foi evidenciada.

Também há que se ressaltar que os recortes dos casos 01, 02 e 03 da pergunta nº 05 possuem uma probabilidade de ligação muito grande com aqueles casos de consultorias que os dirigentes consideraram exitosos, que praticamente não apresentaram pontos negativos, ou se apresentaram foram corrigidos no curso dos trabalhos, como demonstra a verbalização dos casos 01, 02, 03 e 04 da pergunta nº 06, tanto para as virtudes quanto para os problemas.

As verbalizações dos dirigentes dos casos 03 e 06, transcritas acima, indicam ser a tônica principal dos insucessos alcançados por alguns processos de consultoria organizacional.

Se observarmos somente o que Katz, Kahn<sup>59</sup> e Kubr<sup>60</sup> afirmam a este respeito, podemos concluir que muitos de nossos profissionais de consultoria precisam ampliar e melhorar a condição técnica em lidar com o assunto relacionamento e conduta em ambiente de mudança.

Katz e Kahn:

*o principal erro em lidar com problemas de mudança organizacional, tanto no nível prático como teórico, é não levar em consideração as propriedades sistêmicas da organização e confundir mudança individual com modificação nas variáveis organizacionais.*

A abordagem destes autores firma-se na orientação de que não é possível tratar adequadamente das “doenças” organizacionais sem que se tenha o entendimento de que as causas da má “saúde empresarial” invariavelmente não estão localizadas em apenas uma das variáveis da organização, a variável indivíduos isoladamente e a variável sistêmica (organização) isoladamente, há a necessidade de ação globalizada (diagnose) para identificar os níveis de degradação organizacional (sistêmica) e as relações dos membros (indivíduos) nesta situação envolvidos, e o “aviamento” de prescrição do processo de combate à doença deve, da mesma forma que a diagnose, ser de forma global, que atinja do individual (indivíduo) ao sistema (organização).

Kubr, neste sentido, no intuito de estabelecer procedimentos de conduta da assessoria organizacional diante de processos de mudança, identificou e organizou modelos para os processos de mudança, um deles é o que descreve os níveis e ciclos de mudança. Para melhor entendimento faz-se necessária a citação completa do que escreveu Kubr a respeito.

*Um modelo útil é o que descreve níveis e ciclos de mudança que os consultores devem levar em consideração quando esboçarem a estratégia apropriada para implementar a mudança proposta.*

*Consoante ao diagrama abaixo, Hersey e Blanchard<sup>61</sup> mencionaram quatro níveis de mudança: (1) mudança no*

<sup>59</sup> KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. *Psicologia Social das Organizações*. 2. ed. São Paulo: Atlas. 1975. p. 439.

<sup>60</sup> KUBR, Milan. *Consultoria: um guia para a profissão*. Rio de Janeiro: ed. Interamericana. 1980.

<sup>61</sup> HERSEY, P; BLANCHARD, K. H. *Management of organizational behaviour* (Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1972). pag. 160.

conhecimento (cognição), (2) mudanças atitudinais, (3) mudança no comportamento individual, e (4) mudança no desempenho grupal ou organizacional. Uma hierarquia de dificuldades é experimentada ao se efetuar a mudança a partir do nível 1 até o nível 4. Os níveis relativos de dificuldade e sua relação com a dimensão-tempo são mostrados na Fig. 1.

Ao usar o modelo acima, o agente de mudança pode empregar um ciclo de mudança, quer participativo, quer coercitivo, ou uma mistura de ambos.

A **mudança participativa** começa com (1) a introdução de um novo conhecimento que, espera-se, (2) influenciará e desenvolverá a atitude apropriada e (3) eventualmente moldará o comportamento individual através da participação em exercícios de fixação de metas que conduzem (4) a uma participação formal do grupo em aceitar a mudança desejada.

A mudança de natureza participativa exige um público-alvo amadurecido e relativamente independente, porque as metas estabelecidas necessitam de uma motivação pessoal para sensibilizar as pessoas objeto da mudança. Adicionalmente, o agente de mudança precisa possuir um certo prestígio pessoal para poder influenciar o grupo. Embora o ciclo de mudança seja vagaroso e evolucionário por natureza deve ser considerado todavia duradouro.

A mudança coercitiva é virtualmente o oposto da mudança participativa. Uma fonte de autoridade pressionou o comportamento do grupo (4) mediante a emissão de ordens diretas. Em conseqüência, o comportamento do indivíduo (3) torna-se passível de alteração, o que, por sua vez, deverá influenciar tanto as atitudes (2) quanto o conhecimento (1). Uma extensão desse ciclo de mudança é de tal monta que um efeito de retorno deverá operar-se onde o conhecimento (1) assim obtido começa mais tarde a confirmar as atitudes (2) e o comportamento do indivíduo (3) e do grupo (4). Devido à circunstância de que a mudança é iniciada a partir de uma posição de poder que a impõe, mais do que propriamente de uma fonte pessoal, a mudança assim introduzida poderia ser considerada inerentemente volátil: ela pode desaparecer com o afastamento da fonte de poder capaz de aplicar as recompensas, punições e sanções apropriadas. Tal mudança é de aplicação externa ao grupo e não necessariamente internalizada pelos membros do grupo. Esse tipo de mudança costuma ser mais eficaz quando se relaciona com pessoas dependentes, mais do que com os independentes. Sem dúvida, esse ciclo age, de início, mais rapidamente do que o ciclo de mudança participativa.

(Ver o figura nº 01 da página nº 15 deste estudo.)

Talvez poder-se-ia resumir os problemas e virtudes do nosso relacionamento organizacional, fazendo uso do que G. Morgan (1986) escreveu:

*Parece que mesmo usando a tecnologia eletrônica de ponta e a tecnologia gerencial mais avançada para planejar e executar as tarefas, nós o fazemos em moldes antiquados. Porque nós somos todos primitivos no coração, reproduzindo relações arquetípicas para dar sentido aos dilemas básicos da vida.*

Nº 5 Como foi o relacionamento com o consultor e qual foi a postura do consultor? (de modo geral).	
CASO Nº 01	CASO Nº 02
O relacionamento em meu entendimento foi coerente, sem exageros (normal).	O consultor demonstrou profissionalismo no desenvolvimento dos seus serviços, entretanto como era a mesma pessoa que tratava de diversos temas ao mesmo tempo, não poderia atender satisfatoriamente a todas as demandas que se apresentavam. Entretanto, ao considerarmos as mudanças solicitadas pelo consultor, algumas não tiveram aplicação prática, entendendo, em conjunto com os colaboradores, encontrar outra solução para o problema.
CASO Nº 03	CASO Nº 04
Foi boa a postura do consultor, a relação foi adequada. Diante dos problemas de resistência faltou habilidade de negociação, poder de convencimento, já que a mudança era tida como benéfica para a empresa.	Em trocas de idéias com outros empresário que optaram pela consultoria, e nosso caso, o consultor em primeiro plano apresenta uma situação de superioridade, mas depois acabamos nos entendendo minimamente.
CASO Nº 05	CASO Nº 06
O relacionamento é adequado, sua postura é ética, mas, fica nos aspectos legalistas e muito técnicos, não há uma observação da nossa realidade com um posterior comparativo com a técnica. Sua postura deveria ser mais ativa, também entendemos que o relacionamento foi muito frio, distante.	Inicialmente o consultor causou um pânico na empresa, mais tarde houve uma acomodação de relacionamento, pois as mudanças foram fortes. Entendo que faltou um pouco de habilidade no relacionamento com os colaboradores, mas em geral a postura foi adequada.

Nº 6 Quais os principais problemas ocorridos nos processos de consultoria e as principais virtudes deste?	
CASO Nº 01	CASO Nº 02
Virtudes: passamos de um estado, naquela de custos, para uma informação muito melhor após a realização dos trabalhos.	Todo o processo de mudança enfrenta resistência de alguns colaboradores e até da gerência. Faz parte da natureza humana a acomodação e o medo as mudanças, a preferência é pelo conformismo e pela acomodação, certamente isso foi o principal problema que encontramos. A virtude está em ensinar novos métodos de trabalho, novos ganhos de produtividade e organização geral da empresa.
CASO Nº 03	CASO Nº 04
O principal ponto objetivo é que chamou a atenção para coisas que não estávamos percebendo. O problema mais grave foi a descontinuidade dos serviços, em meu entendimento deveria haver um meio de acompanhamento após o término do contrato inicial.	Foi razoável de modo geral.
CASO Nº 05	CASO Nº 06
Problema mais grave é que não temos informações adequadas em relação aos trabalhos, uma espécie de retorno. Como ponto positivo existe uma disponibilidade de sempre estar presente, quando chamado.	Em uma das áreas a consultoria não resolveu o problema, a resistência derrubou os trabalhos a ponto de interrompê-los. As decisões foram equivocadas. Faltou habilidade para tratar com as resistências. As virtudes é que o trabalho proporcionou uma abertura para novos rumos na empresa, pois o grupo se conheceu e entendeu que deve mudar, com isso temos de num espaço de tempo próximo ter uma nova etapa dos trabalhos, mas não com o mesmo cara.

#### 4.3 Categorização das Empresas Pesquisadas - Empresas de consultoria

No projeto deste estudo, definiu-se a seguinte situação para as Empresas de Consultoria, em relação à categorização destas:

*“Para contemplar, no estudo, a outra parte envolvida, ou seja, as empresas que prestam serviços de consultoria, a população a ser investigada é composta de todas as empresas que*

*estiverem registradas no cadastro municipal do município de Chapecó, SC, e que apresentarem as características de ser **pessoas jurídicas ou profissionais autônomos com atividades** cadastradas para a **prestação de serviços de consultoria empresarial**.*

*O cadastro municipal da prefeitura de Chapecó registra 47 empresas e/ou profissionais que prestam serviços de consultoria empresarial. Então, adotar-se-á por processo aleatório simples (sorteio) 35 empresas para aplicação do instrumento de coleta de dados. Este procedimento identifica a amostra a ser pesquisada nesta parte dos envolvidos na pesquisa.”*

Quando do desenvolvimento dos trabalhos no campo, tivemos a seguinte situação:

Não houve a receptividade esperada dos empresários da atividade de consultoria. Obteve-se o apoio de 26 empresas. E a população ficou reduzida a 36 empresas, pois das 47 cadastradas na Prefeitura, algumas já encerraram as atividades em outras não foi possível localizar o empresário.

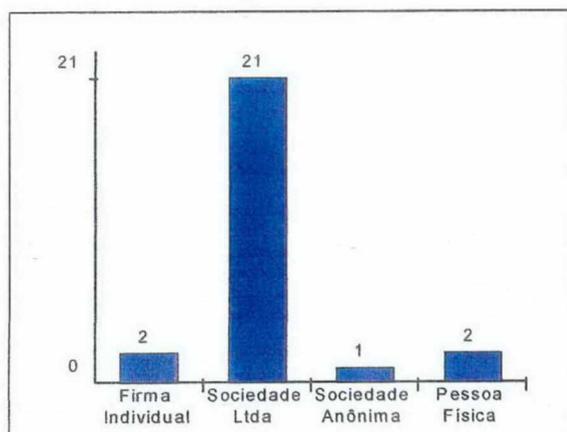
Para a aplicação do questionário realizamos visita a cada uma das empresas, explicando o que estávamos fazendo e também explicando o questionário, alguns dias depois retornamos para recolher os questionários.

Inobstante não termos realizado no mínimo 30 investigações, as 26 respondentes significam 72.22% da população, e cabe ressaltar que toda a população foi visitada.

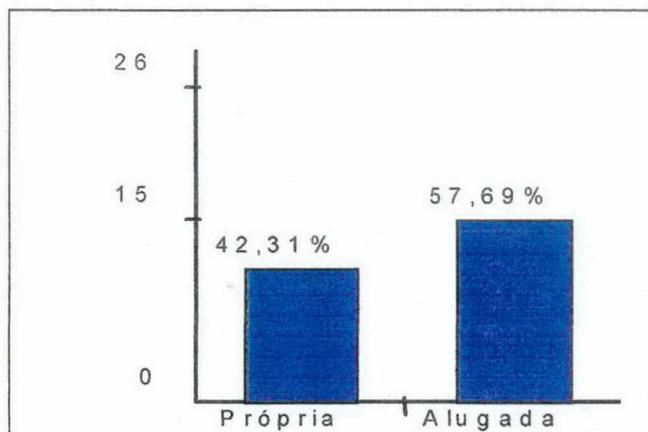
Da compilação dos dados coletados pelo questionários obtivemos o seguinte resultado, que caracteriza as empresas de consultoria:

#### **4.3.1 Caracterização da Empresa. (perguntas de nº 01 a 12)**

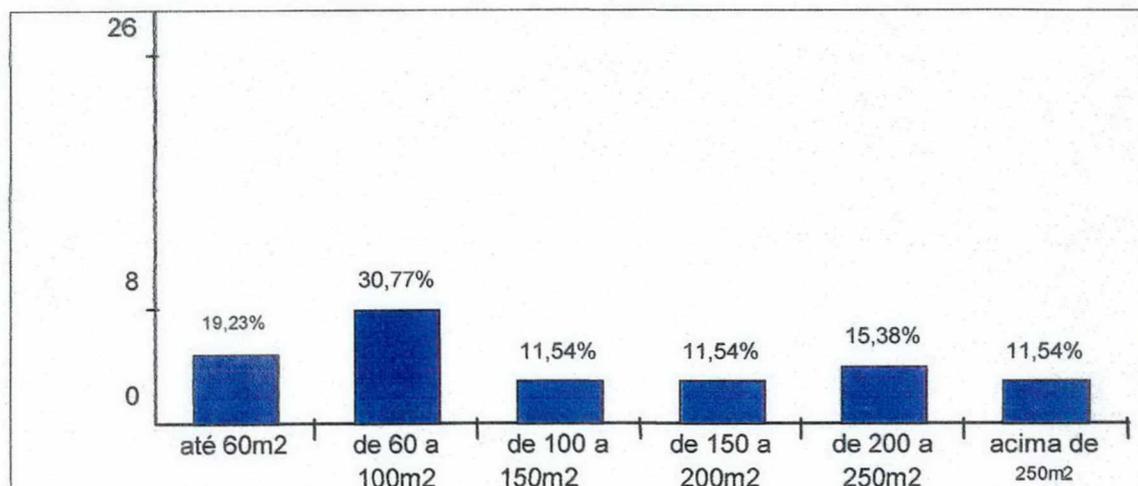
Quanto a natureza jurídica destas empresas, há a predominância da condição de sociedade limitada de cunho civil (figura nº 40). As empresas estão distribuídas quase que proporcionalmente usando sedes próprias ou alugadas com uma variedade muito grande de tamanho do ambiente (figuras nº 41 e 42), esta característica justifica-se porque a atividade desenvolve-se muito na casa do cliente e com poucas pessoas em operação na própria sede da empresa.



**Fig. 42** Qual a natureza jurídica?  
Fonte: dados primários.

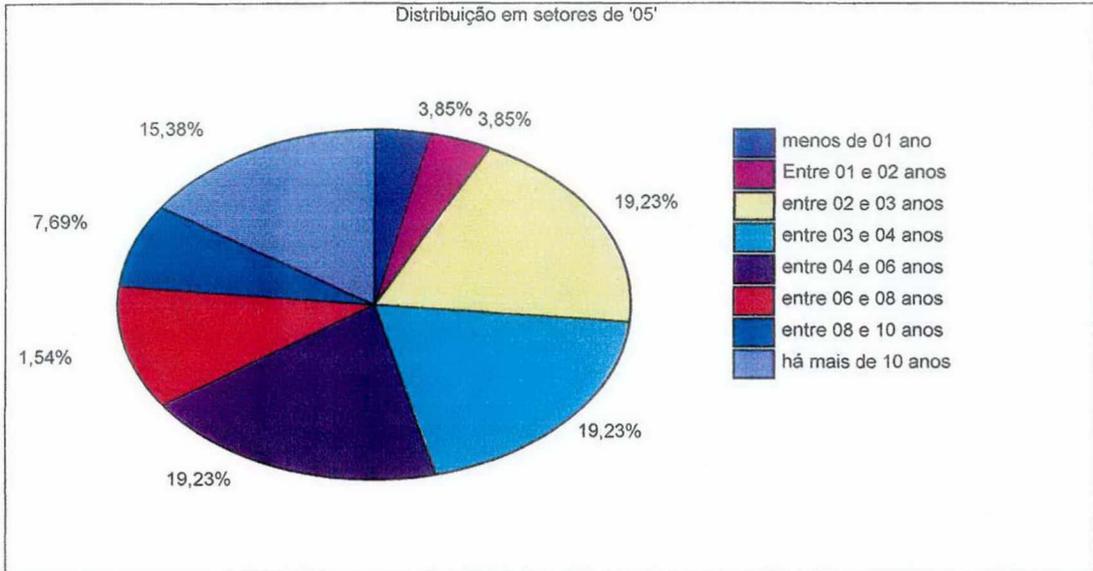


**Fig. 43** A sede é própria?  
Fonte: dados primários.



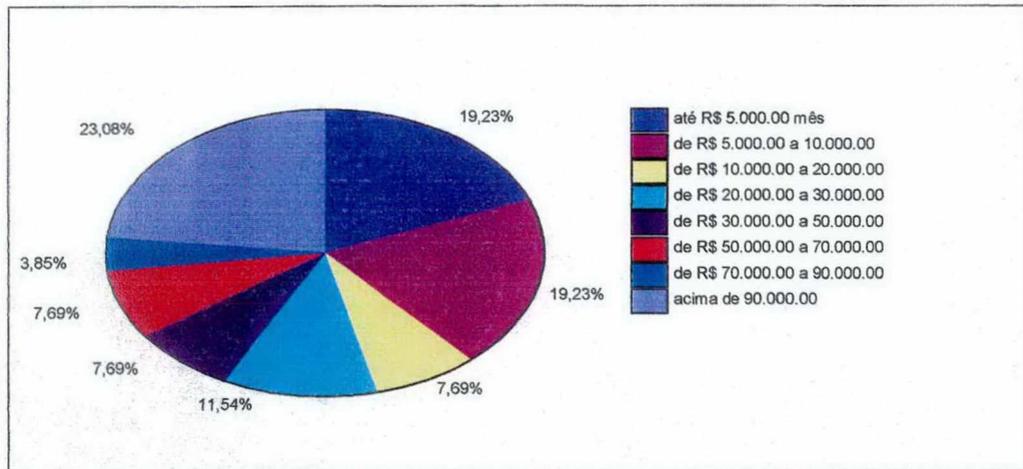
**Fig. 44** Qual é a área física que a empresa ocupa?  
Fonte: dados primários.

Uma peculiaridade entre os pesquisados é que 3 grupos iguais (19.23%) cada grupo, do conjunto dos entrevistados, possuem 2 a 3, 3 a 4 e, 4 a 6 anos de vida respectivamente, e apenas 7% possuem menos de 2 anos de fundação, já, 18.38% possuem mais de 10 anos de fundação e atuação no mercado de prestação de serviços em consultoria (figura nº 43).

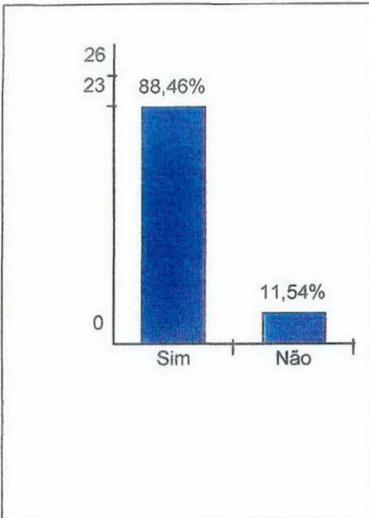


**Fig. 45** Quantos anos de vida tem a empresa?  
**Fonte:** dados primários.

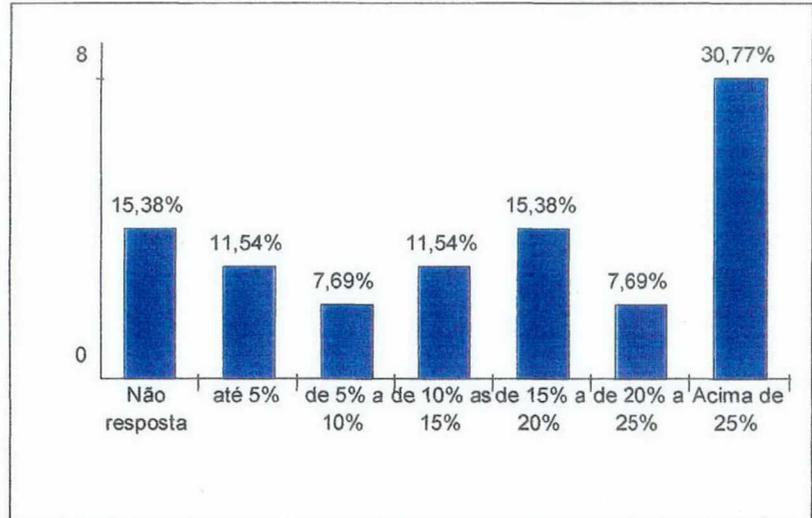
Em relação ao faturamento atual e expectativas de crescimento futuro, os dados apresentaram que 23,08% destas empresas faturam mensalmente acima de R\$ 90.000,00 e dois grupos de 19,23% das empresas cada, ficam numa faixa de até R\$ 5.000,00 e o outro de R\$ 5.000,00 a R\$ 10.000,00 mensais, existindo expectativa de crescimento no faturamento na maioria dos entrevistados sendo que 30,77% indicam crescimento acima de 25% para os próximos 12 meses (figuras nº 44, 45 e 46).



**Fig. 46** Qual é faixa de faturamento mensal da empresa?  
**Fonte:** dados primários.

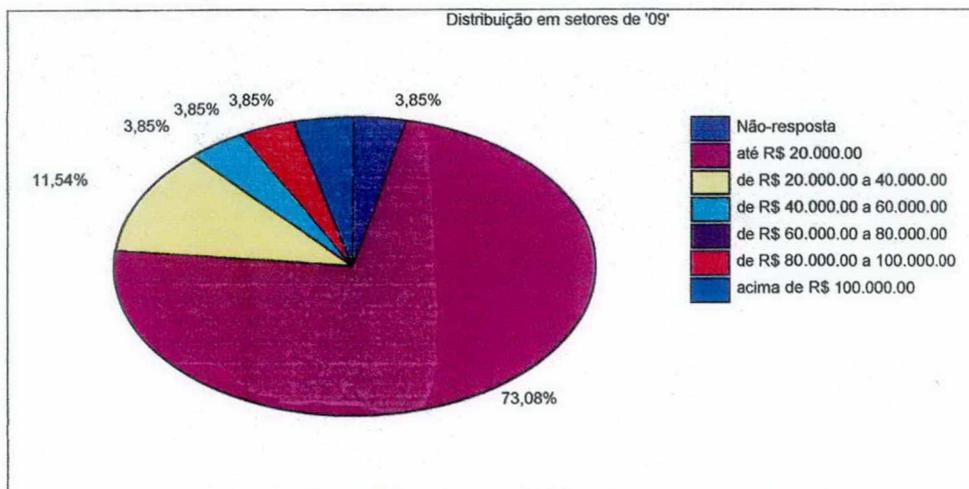


**Fig. 47** Há expectativa de crescimento do faturamento?  
**Fonte:** dados primários.

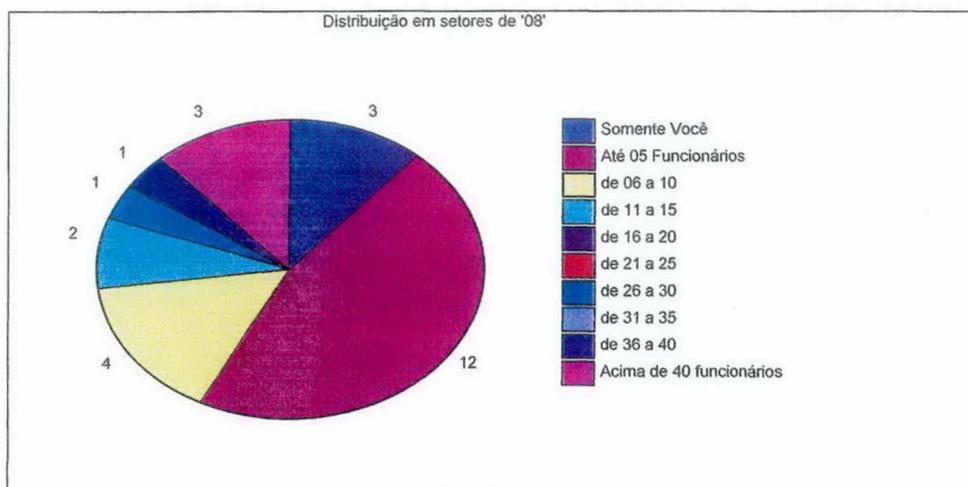


**Fig. 48** Qual o percentual de crescimento no faturamento que se espera?  
**Fonte:** dados primários.

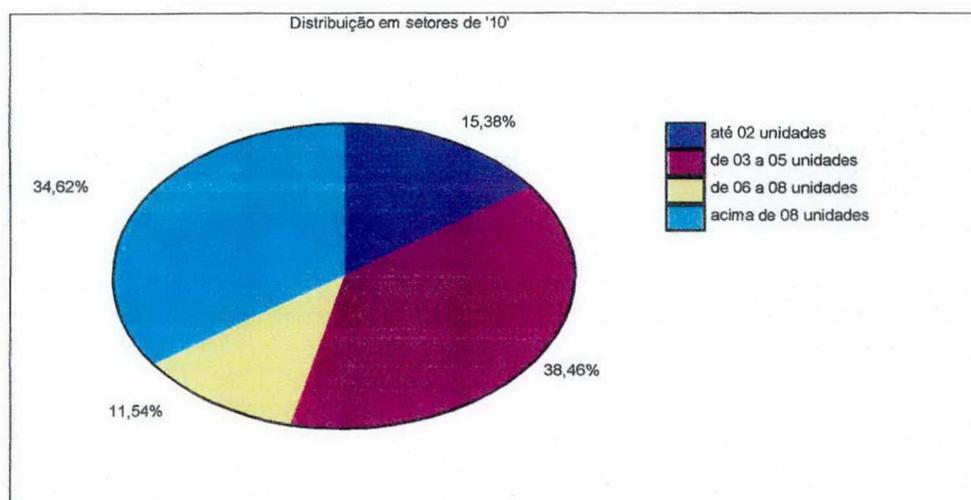
Em relação ao valor do capital social destas empresas e também em relação ao número de colaboradores, uma grande maioria das empresas pesquisadas possui um capital bastante pequeno, até R\$ 20.000,00 (figura nº 48). Isso demonstra que para a constituição das empresas de consultoria não há necessidade de muito recurso financeiro inicial. Quanto aos funcionários, (figura nº 47), as empresas possuem até 5 funcionários e acima de 36 funcionários apenas 2 empresas afirmaram possuir. As empresas, embora não sejam consideradas empresas de grande porte, apresentam-se bem equipadas em relação ao uso do computador, apenas uma não usa a *internet*, e as atividades executadas nas máquinas estão divididas entre os controles de trabalhos efetuados a seus clientes e controles próprios (figuras nº 49 a 52).



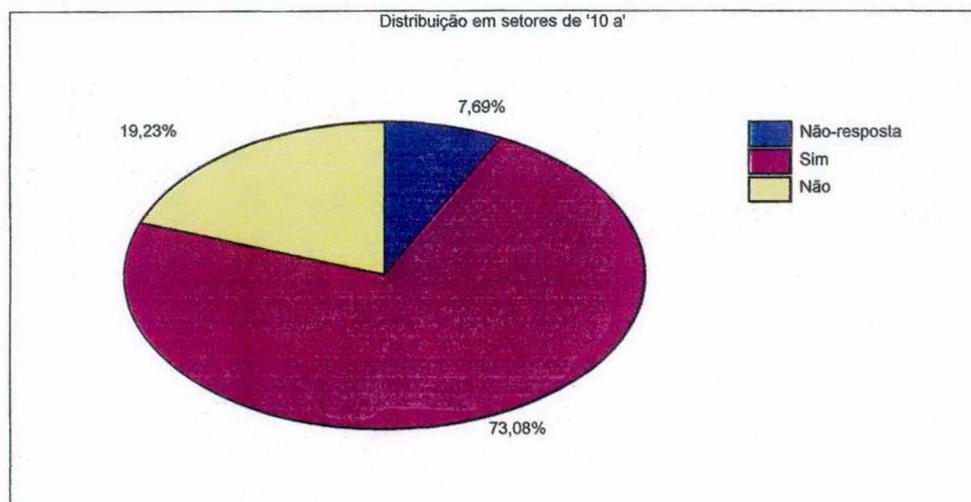
**Fig. 49** Qual é o capital social da empresa registrado?  
**Fonte:** dados primários.



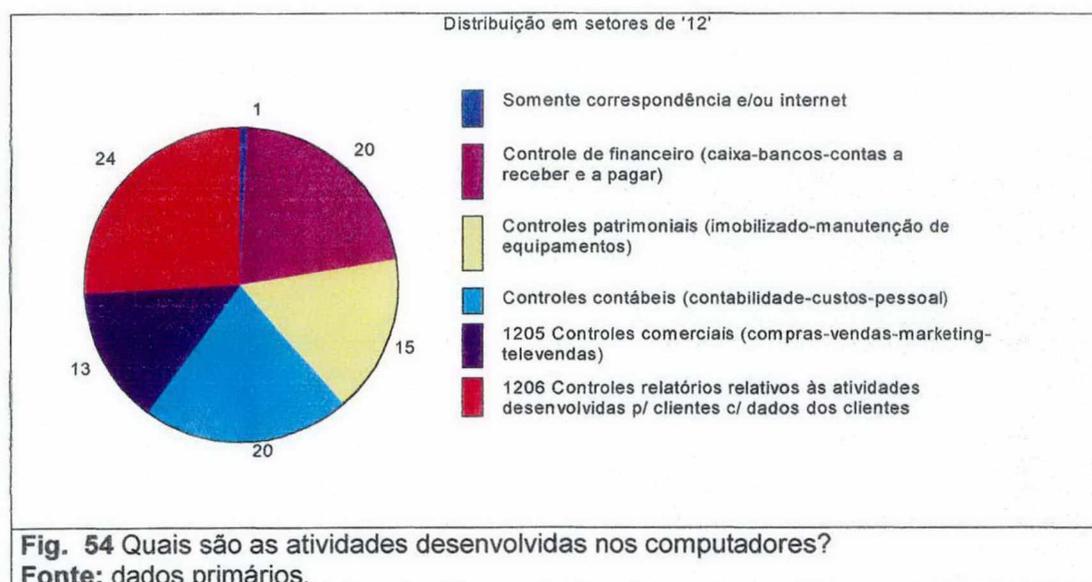
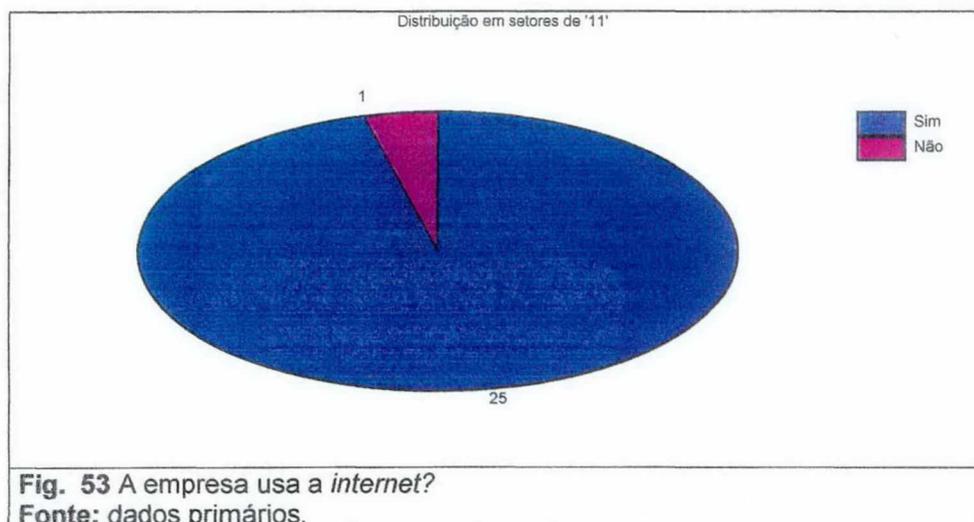
**Fig. 50** Quantos funcionários a empresa possui?  
**Fonte:** dados primários.



**Fig. 51** Quantos computadores a empresa possui?  
**Fonte:** dados primários.

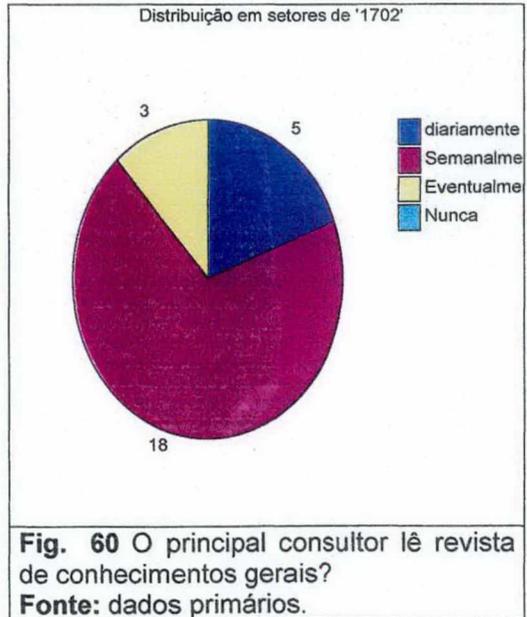
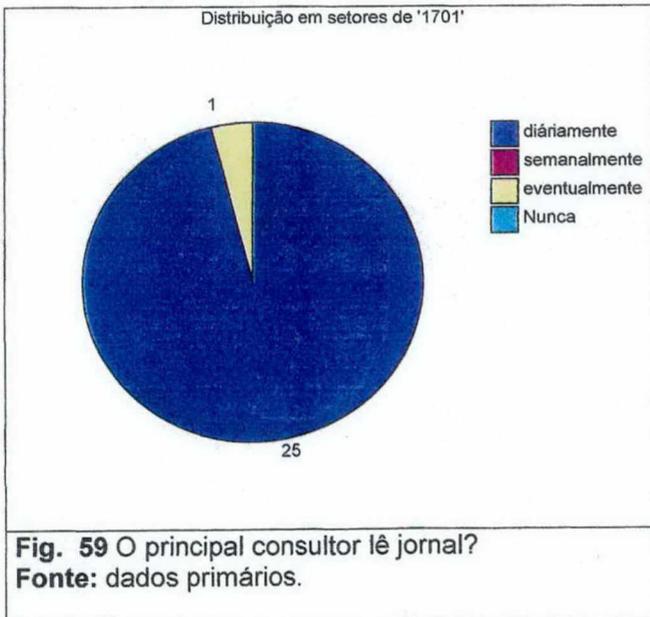
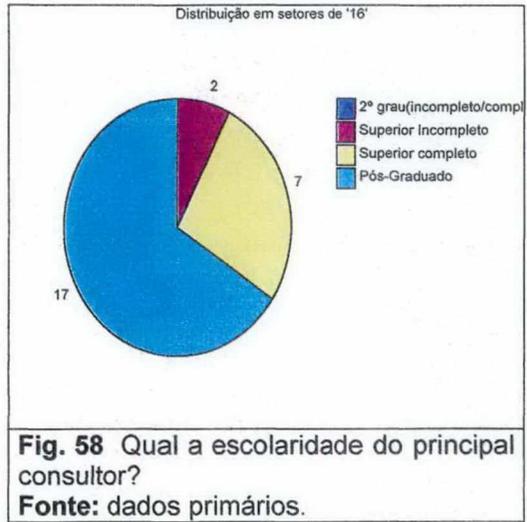
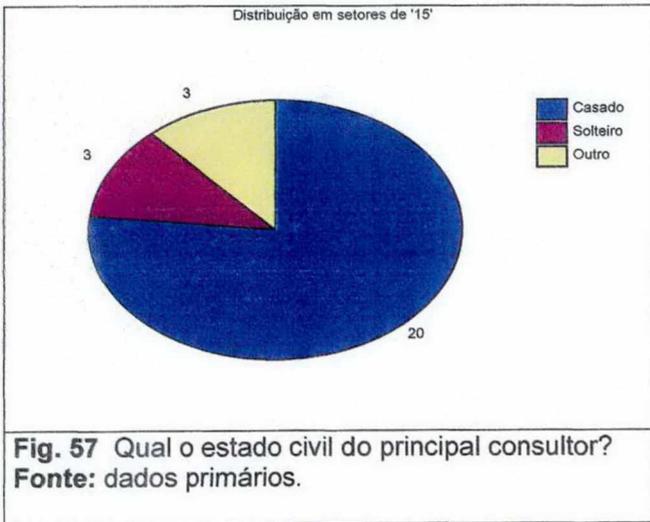
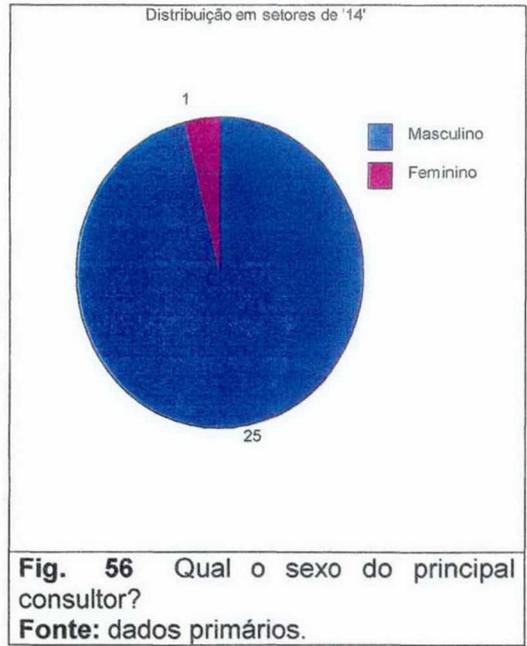
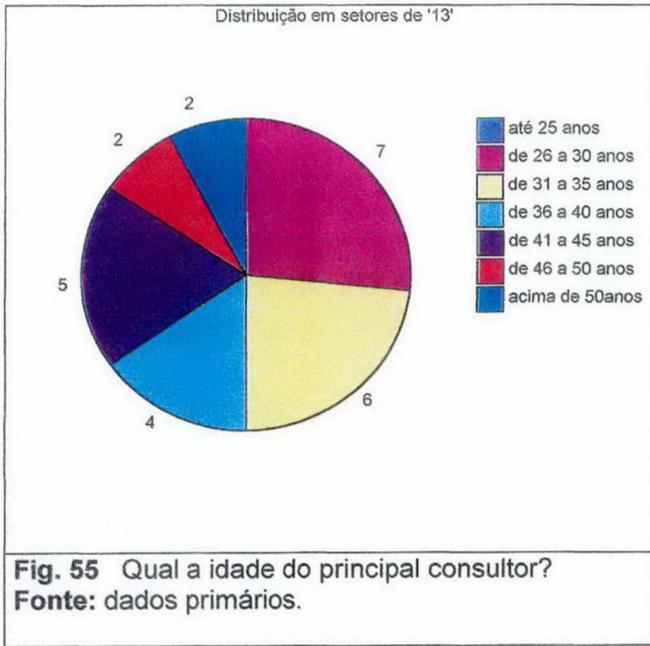


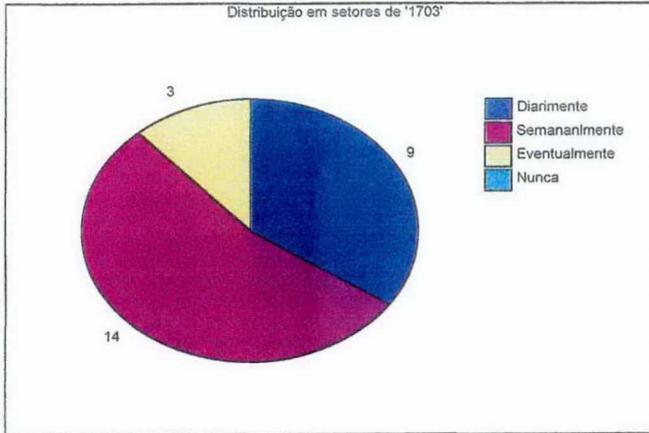
**Fig. 52** Os computadores estão ligados em rede?  
**Fonte:** dados primários.



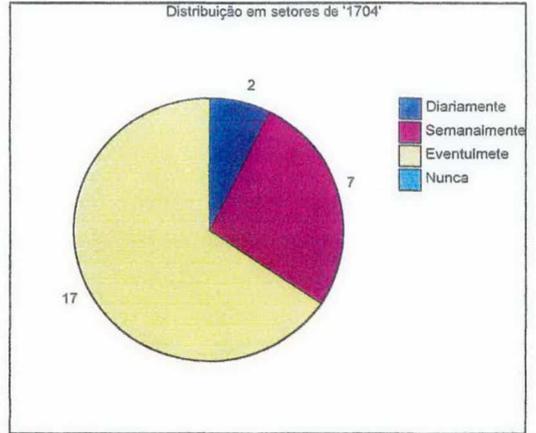
#### 4.3.2 Caracterização do Principal Dirigente/gerente. (perguntas de nº 13 a 19)

Os principais consultores destas empresas, Dirigentes ou Gerentes, possuem idade variando de 26 a 45 anos com maioria destes entre 26 a 35 anos, são na grande maioria do sexo masculino, casados, e de escolaridade em nível superior e pós-graduados, não tendo sido observado ninguém com somente o segundo grau. Quanto aos hábitos de leitura, uma grande maioria lê jornal diariamente, semanalmente lêem revistas técnicas e de conhecimentos ferias, sendo que a leitura de livros de gêneros diversos é eventual na maioria deles, por outro lado, os livros técnicos são lidos diariamente ou no mínimo semanalmente. As características de comando destes consultores se apresenta participativa e de bom convívio social com seus colaboradores (figuras nº 53 a 66).

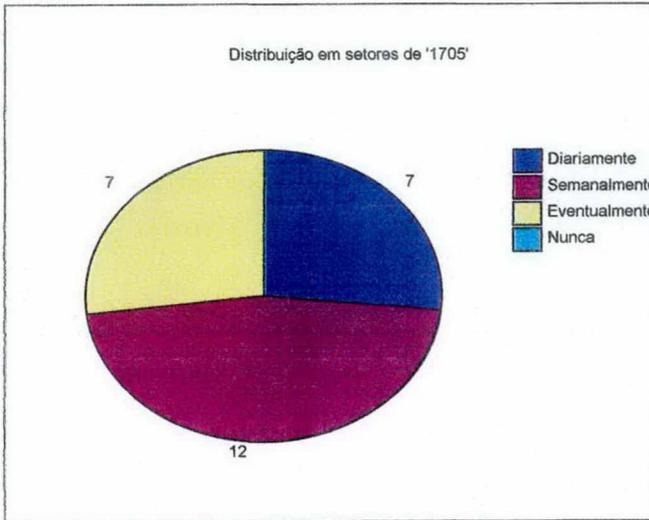




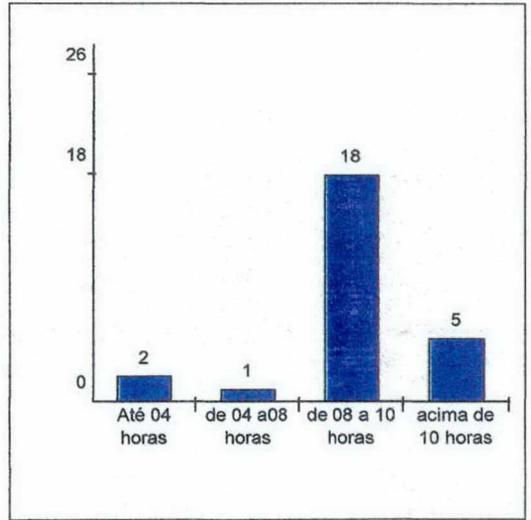
**Fig. 61** O principal consultor lê revista e/ou textos técnicos?  
**Fonte:** dados primários.



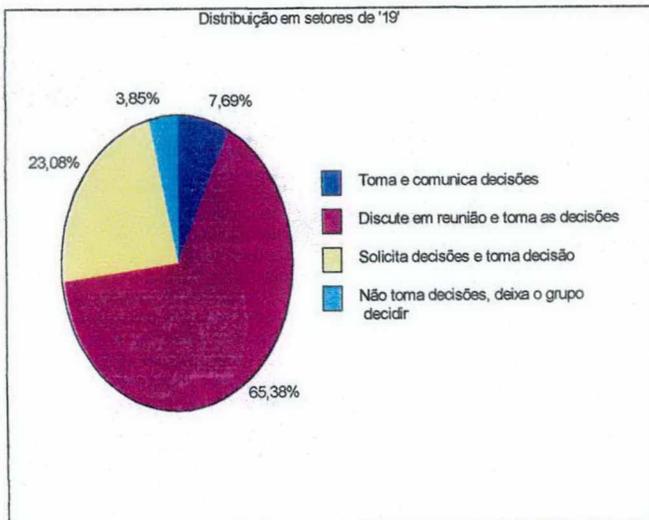
**Fig. 62** O principal consultor lê livros de gêneros diversos?  
**Fonte:** dados primários.



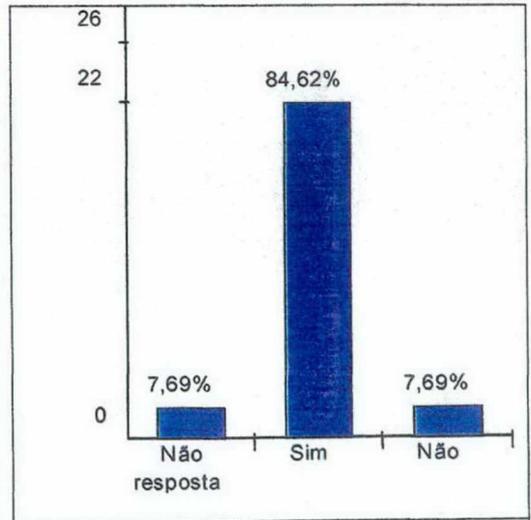
**Fig. 63** O principal consultor lê livros técnicos?  
**Fonte:** dados primários.



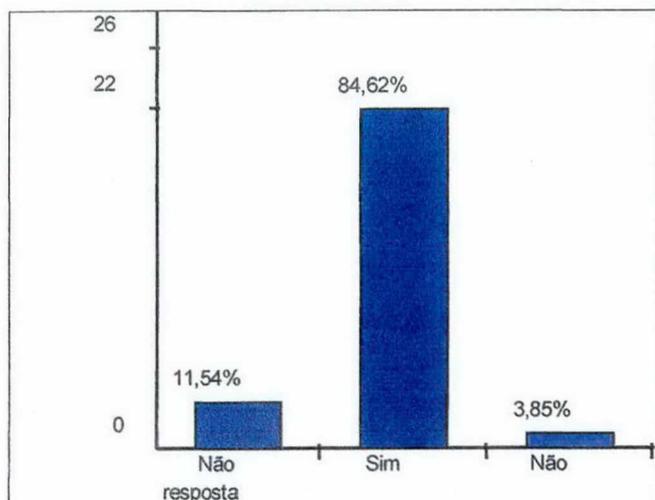
**Fig. 64** Quantas horas o principal consultor dedica-se à empresa?  
**Fonte:** dados primários.



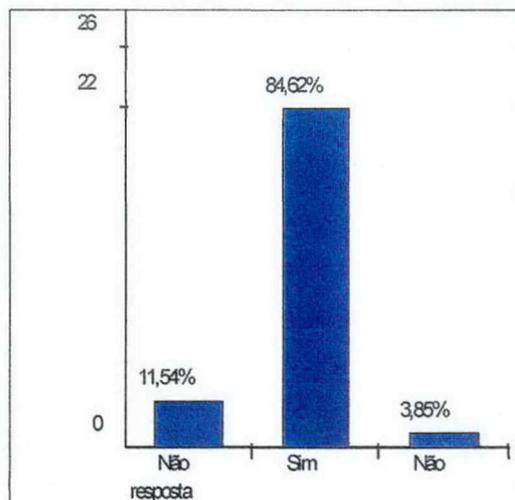
**Fig. 65** Qual a característica de comando do principal consultor?  
**Fonte:** dados primários.



**Fig. 66** Incentiva eventos sociais entre seus colaboradores?  
**Fonte:** dados primários.



**Fig. 67** Participa dos eventos que incentiva?  
**Fonte:** dados primários.



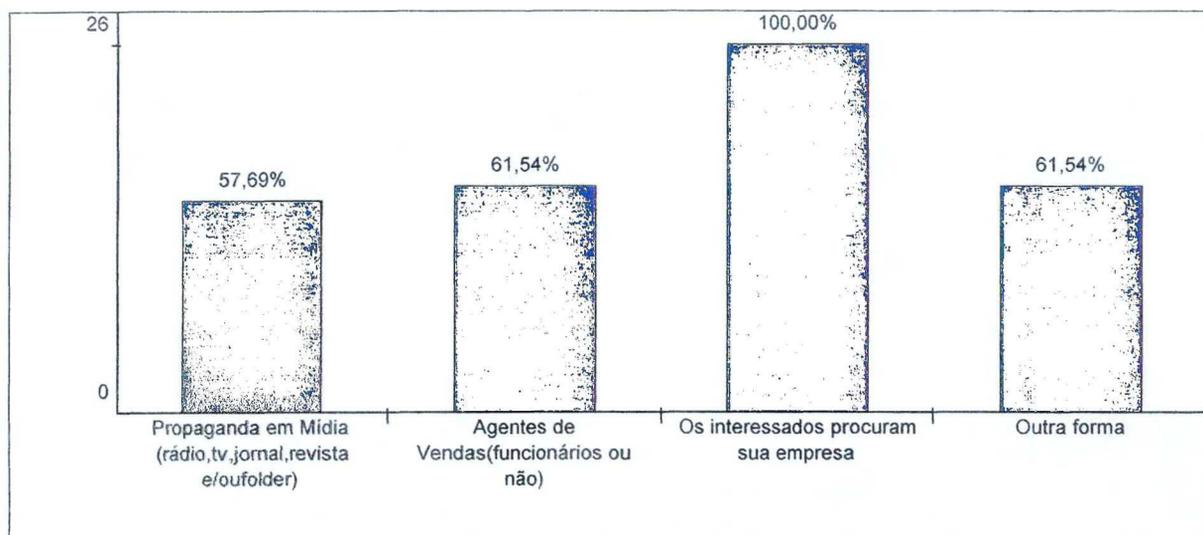
**Fig. 68** Costuma patrocinar os eventos que incentiva?  
**Fonte:** dados primários.

#### 4.3.3 Caracterização dos Processos de Consultoria. (perguntas de nº 20 e 21)

Em relação os trabalhos de consultoria, todos os entrevistados afirmaram que a principal forma de contratar serviços é oriunda da busca de clientes pelos serviços que estes desenvolvem, e a segunda forma mais freqüente, na verdade são duas com igual percentagem de incidência (61.54%), são as vendas efetuadas por agentes de venda e as "outras", que provavelmente está-se referindo à indicação de clientes novos, efetuada por clientes já cativos da empresa.

As áreas de atuação destes consultores podem ser confirmada com a incidência de serviços contratados pelas empresas Consultadas, pois os serviços mais contratados também foram declarados como os mais vendidos pelas empresas de consultoria, que são as áreas Tributárias, Reorganização Administrativa e Financeira/Contabilidade e Recursos Humanos. (figuras nº 67 e 68) (tabela nº 03).

A análise das verbalizações realizadas nas entrevistas foram efetuadas imediatamente quando da transcrição daquelas.



**Fig. 69** Qual a forma mais usual de oferta dos serviços de sua empresa de consultoria?  
**Fonte:** dados primários.

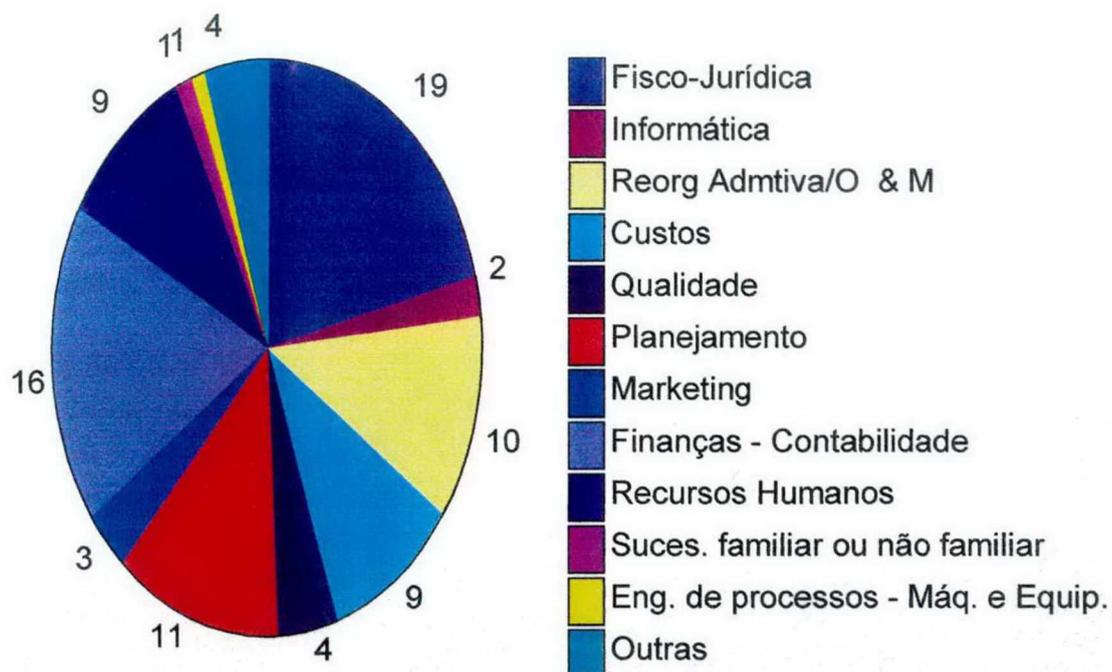
21	Núm. Cit. (ordem 1)	Freq.	Núm. Cit. (ordem 2)	Freq.	Núm. Cit. (ordem 3)	Freq.	Núm. Cit. (ordem 4)	Freq.	Núm. Cit. (soma)	Freq.
Propaganda em Mídia (rádio, tv, jornal, revista e ou folder)	2	7,69%	1	3,85%	5	19,23%	7	26,92%	15	57,69%
Agentes de Vendas (funcionários ou não)	8	30,77%	5	19,23%	2	7,69%	1	3,85%	16	61,54%
Os interessados procuram sua empresa	14	53,85%	10	38,46%	1	3,85%	1	3,85%	26	100%
Outra forma	2	7,69%	7	26,92%	5	19,23%	2	7,69%	16	61,54%
<b>TOTAL DE OBS.</b>	<b>26</b>		<b>26</b>		<b>26</b>		<b>26</b>		<b>26</b>	

A pergunta constitui-se de respostas múltiplas. A tabela apresenta as freqüências para cada ordem e para a soma.

**Tabela 02** - Freqüência e ordenamento das formas de oferta dos serviços de consultoria  
**Fonte:** dados primários.

O gráfico a seguir (figura nº 70) ilustra a tabela acima:

Distribuição em setores de '22'



**Fig. 70** Quais as áreas da consultoria empresarial que sua empresa atua?  
**Fonte:** dados primários.

#### 4.4 ENTREVISTA: as Empresas de Consultoria.

Inicialmente se faz necessário reportar o leitor ao item “3.2 Universo e amostragem” título “Entrevista” do projeto de pesquisa.

Lá definimos que “A entrevista, que tem como objetivo principal buscar informações relativas ao processo de consultoria será aplicada para ambas as partes envolvidas no estudo: às empresas consultadas e às empresas de consultoria.

Efetuuou-se o levantamento daqueles dados conforme previsto, mas pelo motivo de que a maioria dos empresários não se identificaram nos questionários, não foi possível cumprir o projetado, isso para ambas as categorias de entrevistados, (consultores e consultadas).

No caso em tela, as empresa de consultoria, procurou-se identificar 6 casos (empresas) que demonstraram ser muito ativa profissionalmente e que possuem conhecido volume de trabalho, sendo positiva a resposta para a realização da entrevista de apenas 3 casos.

Para a entrevista primou-se por um diálogo conduzido pelas ordem das perguntas, todos os empresários aceitaram gravar as respostas.

O resultado da entrevista foi o seguinte:

**Pergunta nº 01** - Qual é a forma de identificação de clientela com potencial de aquisição dos serviços de consultoria?

A abordagem direta, a visita de porta em porta, o contato pessoal, a indicação de terceiros, e algumas exigência legalistas são, segundo as respostas, as formas de contato e identificação dos clientes de consultoria, bem como seu potencial de aquisição de serviços.

<b>CATEGORIAS DE IDENTIFICAÇÃO DE CLIENTELA PARA CONSULTORIA</b>			
<b>Formas de identificação e potencial da clientela</b>	<b>CASO 01</b>	<b>CASO 02</b>	<b>CASO 03</b>
- abordagem direta / visita de porta em porta	X	X	
- contato pessoal		X	X
- indicação de terceiros	X	X	X
- exigência legalistas			X
- cliente procura consultoria			X

**QUADRO 02** - Categorias de Identificação de Clientela para consultoria.

**Fonte:** dados primários.

Deve-se ressaltar que nas verbalizações do consultor do caso 01, ficou claro que todo o sinal de crescimento empresarial, ou de empresa mais antiga, que demonstra ter uma “riqueza aparente” acima da média, invariavelmente é um cliente potencial para adquirir algum tipo de consultoria (riqueza aparente = parque fabril grande, prédios, frota, maquinário, volume de produção alto etc.).

E ainda concluiu o consultor ao final da fala: “e se você disser que o concorrente dele já fez esta consultoria e que deu resultados, o negócio fica 50% fechado.”

Nº 1 Qual é a forma de identificação de clientela com potencial de aquisição dos serviços de consultoria?		
CASO Nº 01	CASO Nº 02	CASO Nº 03
<p>A riqueza aparente do cliente é o primeiro indício que ele precisa de consultoria. Este cliente é abordado e deste contato nasce ou não um trabalho.</p> <p>a) abordagem direta e b) indicação de terceiros.</p>	<p>Fui consultor do SEBRAE e nestas andanças pelo SEBRAE, acabei sendo chamado por empresas a prestar serviços de consultoria, um cliente vai indicando o outro, e também bati à porta de muita gente.</p>	<p>Temos três formas de apresentar nossos trabalhos, (1) o cliente procura nossas especializações, (2) diálogos mantidos com estes clientes em potencial nos eventos de cursos e palestras que desenvolvemos, assim o encontro fica facilitado e o contrato acaba sendo firmado também por procura do cliente e, (3) são aquelas empresas que por um imperativo legal precisão de nossos serviços. Também quase sempre os serviços iniciais proporcionam uma ampliação do contrato.</p>

**Pergunta nº 02** - O plano de trabalho é estabelecido de que forma – em conjunto ou determinado pelas consultorias?

Nestas observações constata-se três situações distintas na forma de estabelecimento do plano de trabalho.

O caso 01, afirmam possuir um plano básico que é discutido somente com a gerência;

O caso 02 afirmam não possuir plano básico, sendo este construído com a empresa cliente e,

O caso 03 afirmam que precisa cumprir um plano estabelecido por ele e o pode ser feito é acrescer algo mais que pode ser definido em conjunto com a empresa.

Nº 2 O plano de trabalho é estabelecido de que forma - em conjunto ou determinado pelas consultoria?		
CASO Nº 01	CASO Nº 02	CASO Nº 03
Existe um plano básico que é apresentado para o cliente, e sempre somente com o dirigente, porque é ele que sabe o que é bom para a empresa ou simplesmente porque ele quer, discutimos a forma de trabalho.	Não possuo um plano de trabalho definido, porque entendo que ele deve ser construído com o empresário. Os contados iniciavam com uma entrevista um pequeno diagnóstico da situação do cliente e depois a implementação de instrumentos com treinamento de alguém da empresa.	Nos nossos trabalhos precisamos obedecer uma formalidade pré-estabelecida pois devemos ser responsáveis pelo resultado do trabalho, mas também aceitamos a discussão em conjunto com a empresa quando o caso permitir. O cliente procura respostas, e nada mais justo que ele participe da definição, desenvolvimento e conclusão dos trabalhos.

**Pergunta nº 03** - Qual é o entendimento que V.Sa. tem do que é uma consultoria empresarial?

Adotando o mesmo critério de análise desta mesma pergunta efetuada às empresas consultadas, categorizamos a consultoria de acordo com as verbalizações dos consultores.

## QUADRO Nº 03

QUADRO COMPARATIVO DAS CATEGORIZAÇÕES DA CONSULTORIA (CONSULTORES DE EMPRESA DE CONSULTORIAS E ALGUNS AUTORES)				
CONSULTORES	ALGUNS AUTORES PESQUISADOS			
	DRUCKER	BOND	KUBR	GREINNER e METZGER
<i>A consultoria ...</i>				
é dar conselho.		X		
é executar as mudanças aconselhadas.				X
é uma consulta.		X		
é um trabalho desenvolvido com técnica e experiência.		X	X	
Elemento externo, no auxílio da alta gestão.	X		X	X

**Fonte:** dados primários e coletânea em bibliografia.

Entende-se por não mencionar os conceitos dos autores pesquisados, pois os mesmos estão citados na análise desta pergunta no contexto dos consultados.

Nos dados observa-se que o entendimento de “*ser um elemento externo*” não aparece tacitamente nos conceitos dos autores citados, mas se deduz que este entendimento seja unânime entre eles, pois é inerente à profissão ser um *elemento externo*.

Também o que chama a atenção nas verbalizações destes consultores, são estas falas muito mais simples do que aquelas que foram efetuadas pelos dirigentes de empresa consultada.

Os dirigentes consultores dos casos 1 e 3 efetuam uma introdução às suas falas que conceituam consultoria, que se comparada com o conceito de Peter F. Drucker, que diz (...) *todas as organizações que não forem internamente competentes para suprir suas necessidades de adaptação aos novos modelos deverão optar por buscar ajuda externa, e a ajuda externa é consultoria*, pode-se concluir que todos, os consultores e o autor, estão preocupados com a evolução dos tempos e as mudanças que se processam neste decurso temporal.

Neste mesmo sentido estão as palavras de G, Morgan (1986), que nos alerta para a forma com que devemos nos conduzir ou preocupar-nos diante de tanta mudança.

Ele escreveu:

*“Parece que mesmo usando a tecnologia eletrônica de ponta e a tecnologia gerencial mais avançada para planejar e executar as tarefas, nós o fazemos em moldes antiquados. Porque nós somos todos primitivos no coração, reproduzindo relações arquetípicas para dar sentido aos dilemas básicos da vida.”*

Nº 3 Qual é o entendimento que V.Sa. tem do que é uma consultoria empresarial?		
CASO Nº 01	CASO Nº 02	CASO Nº 03
Pelo dicionário consultoria é dar conselho, mas isso mudou, no passado os empresários é que iam até alguém para pedir um <i>conselho</i> , até para o padre, a respeito do seu negócio, dado o conselho o consultor se retirava e o empresário era responsável pela implantação (...) hoje o consultor incorporou uma característica maior do que simplesmente dar conselho, precisa mostrar que está coerente e ainda executar as mudanças aconselhadas.	Faço uma analogia com a medicina. É uma consulta. Alguma coisa não está certa, então procura-se ajuda.	O tempo é um elemento muito forte para o aprimoramento das atividades, para mim, consultoria é um trabalho desenvolvido com técnica e experiência, por um elemento externo, no auxílio da alta gestão, objetivando pela técnica e experiência adequadas a melhorar a eficiência dos elementos materiais e humanos da organização.

**Pergunta nº 04** - Na sua visão, o que V.Sa. pensa ser o entendimento de um dirigente de empresa de pequeno e médio porte de Chapecó sobre o que é uma consultoria empresarial?

As respostas a esta pergunta poderiam ter levado a um tipo de análise igual a realizada nas perguntas anteriores de mesmo cunho. Mas isso não é possível porque é nítido o foco que os consultores, por unanimidade, indicaram nas respostas.

As verbalizações dos consultores indicam que os dirigentes de empresas tem o consultor como sendo:

**1) em relação a atividade técnica:**

- a) o Sr. sabe tudo (Deus); consultor tem o poder de mudar o rumo das águas; a solução viria por mágica;
- b) é aquele que vai solucionar *todos* os meus problemas;
- c) não vai servir - é muito para nossa empresa;
- d) a consultoria como um problema (frustração)

**2) em relação à pessoa do consultor:**

- a) é um camarada chique (gravata);
- b) é um indivíduo arrogante e petulante (nariz empinado querendo saber mais que eu).

**3) em relação aos honorários:**

- a) não posso pagá-lo.

Perguntou-se tanto ao Dirigente Consultado quanto ao Consultor o que ambos entendiam por consultoria, ou seja, que os mesmos formulassem um conceito próprio acerca de consultoria. Recortando estas entrevistas, podemos observar, na análise efetuada acima, que os entendimentos são em grande proporção semelhantes, a distorção ficou por conta do entendimento de um dirigente consultado que entende que consultoria é *organização de dados*, as demais verbalizações se assemelham muito.

Por outro lado, as respostas à pergunta 04 efetuada aos Consultores, demonstrou uma discrepância muito grande em relação às respostas da pergunta 03 efetuada ao Dirigentes Consultados. Em nenhum momento os Dirigentes Consultados mencionam aquilo que os Consultores verbalizam.

As situações apontadas pelos consultores como sendo o conceito que os Dirigentes Consultados possuem de consultoria ligam-se muito mais aos motivos que levam processos de consultoria ao insucesso e que foram apontados pelos Dirigentes Consultados, como demonstrado nas respostas às perguntas nº 05 e 06 efetuadas aos Dirigentes Consultados, do que propriamente ao que os dirigentes falaram de consultoria.

Por outro lado as verbalizações deslocadas de pergunta, que os Dirigentes Consultados emanaram e que estão transcritas na análise da pergunta 06 acima (efetuada aos dirigentes) possuem uma semelhança grande com o que os Consultores verbalizaram em resposta a esta pergunta (nº 04).

Na linha de raciocínio que se está dando às análises até então relatadas, parece possível afirmar que o Dirigente Consultado quando perguntado sobre seu conceito de consultoria conseguiu aproximar seu entendimento aos dos autores pesquisados, da mesma forma, os Consultores quando perguntados sobre o conceito de consultoria lograram o mesmo êxito, mas os mesmos Consultores

quando perguntados de qual é o seu entendimento em relação ao que pensa o Dirigente sobre consultoria, os mesmos se referiram ao consultor como profissional e, também ao seu comportamento nos processos de consultoria.

Inobstante a concordância ao entendimento de que é difícil uma perfeita separação da atividade consultoria do profissional de consultoria, há de se relatar que o conjunto destas informações, na visão do pesquisador, indicam que o trauma de um trabalho mau sucedido pelos motivos aqui relatados é grande e doloroso tanto para um como para o outro lado dos envolvidos, ou seja, as conseqüências são desgraçosas para ambas as partes envolvidas, Consultor e Consultado.

Nº 4 Na sua visão, o que V.Sa. pensa ser o entendimento de um dirigente de empresa de pequeno e médio porte de Chapecó sobre o que é uma consultoria empresarial?		
CASO Nº 01	CASO Nº 02	CASO Nº 03
Muitas empresas, principalmente as pequenas vêm o consultor como um "Deus" que vai resolver os meus problemas mas que eu não posso nem recebê-lo pois minhas dependências não são para receber alguém de gravata e, nem mesmo posso pagá-lo, nas empresas maiores a visão é diferente, porque quando a secretária nos anuncia, sabemos que o pensamento dele é: lá vem essa gente de nariz empinado querendo saber mais que eu. Isso é fruto da arrogância dos consultores no passado.	No passado, havia muitas consultorias externas com soluções deslocadas da realidade local, isso provocou uma imagem de que a consultoria é algo que não vai servir para ele empresário, por outro lado muitas pessoas entraram no mercado de consultoria, porque foram demitidos ou saíram de grandes empresas que promoveram reformas internas, aí a imagem é de que este "cara" é igual a mim, o que poderá me trazer de novo.	O empresário tem a visão de que o consultor tem o poder de mudar o rumo das águas. A solução viria por mágica. Normalmente esta definição é daqueles que não tiveram consultoria no passado. Por outro lado tem um grupo de empresários que vê a consultoria como um problema, principalmente por ter vivido processos de consultoria mau fadados (frustração).

**Pergunta nº 05** - Quais os principais problemas ocorridos nos processos de consultoria e as principais virtudes destes?

Categorizando as respostas por meio de recortes das entrevistas temos a seguinte situação:

Caso 01 - (problema) - medo de ser descoberto.

Caso 02 - (problema) - visão de que o consultor vai resolver todos os problemas da empresa; algumas atitudes de resistência às mudanças; a não continuidade dos trabalhos; empresário que não está e nem vai se preparar para ter uma consultoria.

Caso 03 - (problema) - dificuldade é de motivar as pessoas para uma nova situação e participar do processo; sentem-se ameaçados pelo processo novo.

Caso 01 - (virtude) - concluir o trabalho com êxito.

Caso 02 - (virtude) - positivo é não se ter pontos negativos, principalmente quanto à resistência.

Caso 03 - (virtude) - Quando o processo se encerra bem sucedido, a virtude é que nasce uma nova organização, renovada.

Comparando as respostas dos Consultores com as respostas dos Dirigentes Consultados em relação aos problemas ocorridos nos processos de consultoria, observa-se que em ambas as situações os entrevistados manifestam-se a respeito do *relacionamento, resistência (medo), expectativa frustrada, estrutura do processo equivocada*.

Em relação às virtudes ou coisas boas ocorridas nos processos de consultoria, observa-se que as manifestações de ambas as partes foram relacionadas com as conseqüências de um processo exitoso: *passamos de um estado, (...), para uma informação muito melhor, novos métodos de trabalho; chamou a atenção para coisas que não estávamos percebendo; proporcionou uma abertura para novos rumos; nasce uma nova organização, renovada*.

Em resumo, observa-se que as partes, em relação aos problemas e virtudes dos processos de consultoria, de certa forma, comungam das mesmas opiniões, ou pelo menos são semelhantes.

Nº 5 Quais os principais problemas ocorridos nos processos de consultoria e as principais virtudes destes?

CASO Nº 01	CASO Nº 02	CASO Nº 03
<p>O principal problema é o medo de ser descoberto, descoberto em erros que cometi no passado, principalmente em relação ao assunto sonegação, não interessa qual vai ser a consultoria que estamos ofertando, isso mostra o nível moral do nosso empresário.</p> <p>Virtudes! É uma única situação, concluir o trabalho com êxito.</p>	<p>Como problemas, entendo que é a visão de que o consultor vai resolver todos os problemas da empresa, algumas atitudes de resistência às mudanças, e a não continuidade dos trabalhos, nem como um simples acompanhamento posterior término de contrato. E também tem um empresário que não está e nem vai se preparar para ter uma consultoria, neste caso a consultoria é um problema para ele empresário e acaba sendo para o consultor.</p> <p>Penso que um ponto positivo é não se ter pontos negativos, principalmente quanto à resistência.</p>	<p>A dificuldade é de motivar as pessoas para uma nova situação e participar do processo, haja vista que se sentem ameaçados pelo processo novo.</p> <p>Quando o processo se encerra bem sucedido, a virtude é que nasce uma nova organização, renovada.</p>

## 5 CONCLUSÃO

### 5.1 Conclusões

— Atacou a todos indiscriminadamente. É realidade que todos vão passar por isto. Aqueles que não se prepararem irão sucumbir em pouco tempo. Não há como fugir, Ter-se-á que enfrentar mais cedo ou mais tarde. Se se pudesse apontar de alguma forma, ao longo dos tempos, todas as frases que rondam o assunto *mudança*, certamente faltariam ferramentas eficazes e tão duradouras quanto o próprio tema *mudança*.—

Citando o parágrafo acima, que iniciou a introdução deste estudo, se quer encaminhar o raciocínio do leitor para um entendimento que mostre a figura de um tema antigo mas que ao mesmo tempo se faz presente e, de certa forma, tem atormentado a comunidade empresarial, principalmente pelo motivo de que a velocidade empreendida na difusão da informação nos dias de hoje também provoca uma antecipação, no sentido de diminuição do tempo de duração do “ciclo de vida”, de um paradigma.

Pretensiosamente, toma-se a liberdade de inferir posicionamento e entendimento que estas situações, a grande velocidade da informação, o curto tempo de permanência de um paradigma na passarela da moda de administrar, podem ser elementos instigantes do grande crescimento das atividades de *consultoria* e *assessoria* no passado mais recente, mas não se pode esquecer que, muito provavelmente, este crescimento sofre influência da ansiedade do empresariado envolvido neste quadro de *mudanças*, que, invariavelmente, acaba comprando ajuda.

Entende-se que o presente estudo poderá apresentar subsídios e elementos de informação que possam ser usados nos processos de consultoria por ambos os lados envolvidos neste tipo de atuação e empreendimento das técnicas de administração, e, com isto, ampliar a quantidade de processos desenvolvidos com êxito e diminuir aqueles não exitosos.

De outro lado, observa-se que, inobstante termos apontado um limitador de estudo, a escassez de trabalhos direcionados para o tema, temos factibilidade de execução dos trabalhos, tanto com relação ao aspecto financeiro quanto temporal.

Voltando-se aos objetivos específicos do presente estudo, tem-se agora, a possibilidade de respondê-los com as seguintes conclusões:

1º - **Objetivo "a"** - investigar qual o entendimento que o dirigente de empresa de pequeno e médio porte de Chapecó tem sobre o que é uma consultoria empresarial.

*DRUCKER*<sup>62</sup> "(...) todas as organizações que não forem internamente competentes para suprir suas necessidades de adaptação aos novos modelos deverão optar por buscar ajuda externa, e a ajuda externa é consultoria".

As manifestações dos empresários das empresas que compraram serviços de consultoria, comparado com o entendimento de Drucker, que afirma que consultoria é uma **ajuda externa**, parece expressar com muita propriedade qual é o momento que o empresário procura uma consultoria: "são os momentos de dificuldade", e daí pode-se concluir que a definição de consultoria, ou o entendimento do que seja para o empresário, uma consultoria, está ligado com a dificuldade, portanto **ajuda (externa)**, caracteriza o entendimento que o dirigente de empresa de pequeno e médio porte de Chapecó tem sobre o que é uma consultoria empresarial.

2º - **Objetivo "b"** - investigar a visão do consultor, em relação a como ele pensa ser o entendimento de um dirigente de empresa de pequeno e médio porte de Chapecó sobre o que é uma consultoria empresarial.

Ao analisar as respostas das perguntas da entrevista, que tinham como objetivo buscar responder ou atender este objetivo, tem-se a surpresa de respostas que são totalmente diferentes dos conceitos emanados por autores citados neste estudo e também respostas muito diferentes daquelas emanadas pelos dirigentes de empresas quando perguntados sobre o que eles entendiam por consultoria. Na busca de encontrar respostas a esta situação, observou-se que as respostas dos Consultores, a respeito do que os dirigentes de empresas entendem por consultoria, estavam muito próximas às respostas dos dirigentes de empresas, quando perguntados sobre os motivos que levam/levaram o processo de consultoria ao insucesso.

Objetivamente em resposta a este objetivo, os consultores responderam que os dirigentes entendem que: *a consultoria vai resolver todas as coisas, que a consultoria ainda está como um mito, que solução para tudo, o processo vai ser*

---

<sup>62</sup> Peter F. Drucker, Austríaco, conhecido e reconhecido mundialmente como o pai do *management*.

*como mágica, ao mesmo tempo, a consultoria é um problema, o consultor é muito chique, é um arrogante e petulante e que a consultoria custa muito caro.*

Considerando que estas não foram as verbalizações dos dirigentes a respeito do que eles pensam sobre consultoria, mas foram sim, sobre os motivos pelos quais os processos de consultoria se tornam não exitosos, a busca de respostas para este objetivo, nos proporcionou saber muito mais do que ele pretendia.

Os achados a este respeito, no mínimo, devem alertar aos consultores, sobre: humildade profissional/intelectual; não confundir 'marketing pessoal' com 'impor-se pela gravata e paletó' e ter a capacidade de adequar-se ao ambiente, como um todo, do seu cliente.

**3º - Objetivo "c"** - pesquisar qual o entendimento que o consultor tem de consultoria.

Inicialmente, observou-se que os consultores perguntados não possuem com clareza de conceito a diferença de Consultoria e Assessoria. De qualquer forma, as respostas foram válidas, pois, quando sistematizadas com os entendimentos dos autores consultados, também observamos a mesma dificuldade nos autores.

De senso comum e em rápidas palavras, a diferença entre consultoria e assessoria fica por conta de que a consultoria está entendida como '*consulta*' ou '*conselho*', por sua vez, a assessoria vai um pouco mais além do conselho ou da consulta, ajuda a executar ou executa todas as tarefas necessárias à finalização dos trabalhos identificados na consulta e necessários ao alcance dos objetivos.

Diretamente ao que quis saber o objetivo, os consultores responderam basicamente que: consultoria é trabalho de consulta e execução de tarefas desenvolvidas por e com técnicas e experiências adequadas a cada caso ou problema.

**4º - Objetivo "d"** - pesquisar, descrever e analisar circunstâncias dos processos de consultoria, segundo a visão do consultor e do dirigente consultado.

Analiticamente, a pesquisa e a descrição das circunstâncias dos processos de consultoria, na visão de consultor e consultado, foram desenvolvidas no corpo deste estudo, mais precisamente no item análise de dados.

Agora, em análise daqueles dados, observa-se que para ambos os lados, consultor e consultado, foi muito mais fácil falar dos defeitos do que das virtudes, foi muito mais fácil falar dos casos de insucesso do que dos casos de sucesso, foi muito mais fácil falar dos problemas do que das soluções. Ou seja, em conjunto com o objetivo seguinte:

**5º - Objetivo "e"** - investigar, na visão de ambos os lados, consultor e dirigente consultado, os principais problemas ocorridos nos processos de consultoria malfadados e as principais virtudes dos processos de consultoria considerados exitosos.

Foi possível compreender algumas circunstâncias dos processo de consultoria:

Primeiramente, observou-se uma dificuldade de equalização de níveis entre o consultor e o consultado tais como: cultural, técnico, comportamento/modos, etc. Neste sentido as reclamações mais fortes foram dos dirigentes, as quais foram corroboradas pelos consultores quando perguntados sobre o que eles entendiam ser o conceito de consultoria na visão dos dirigentes de empresas consultadas.

Em segundo, nas circunstâncias de casos de insucesso, a baixa qualidade técnica dos consultores, a falta de um planos de ação e metodologias próprias para processos de consultoria foram apontadas como causas dos fracassos. Nos casos de sucesso, os diagnósticos adequados, a harmonia entre consultor e consultado e trabalhos com iniciativa e acabativa, foram fatores apontados como relevantes para o sucesso.

Em resumo, ficou evidenciado que não somente a qualidade técnica do consultor é responsável pelo sucesso, mas sim, uma aliança entre uma boa qualidade técnica e uma grande capacidade de adaptação aos meios e costumes do ambiente do cliente, são, da parte do consultor, virtudes necessárias ao caminho do sucesso, e da parte do consultado, compreender que o consultor não fará o rumo das águas ser ao contrário, entender e aceitar que o consultor é uma das partes da solução do problema, e ele próprio é a outra parte.

O objetivo Geral do estudo consistia em investigar casos de sucesso e insucesso das relações entre consultoria e empresas de pequeno e médio porte de Chapecó, buscando conhecer a visão destas empresas e empresários relativamente ao assunto.

Considerando os elementos de pesquisa, tanto de campo quanto bibliográficos, observa-se ter ocorrido êxito no que previa o objetivo geral deste estudo. Foi possível fazer paralelos entre as manifestações de autores e as manifestações dos sujeitos pesquisados, denotando-se assim a harmonia do referencial teórico com o tema proposto.

## **5.2 Recomendações**

Como recomendação ao que observamos, é possível dizer que a atividade de consultoria exige não somente um bom conhecimento técnico na área de atuação do consultor, mas também, este consultor deve prover-se de conhecimentos relativos a conflito organizacional e interpessoal, relacionamento pessoal, e principalmente saber lidar com pessoas em ambiente de mudanças, pois o ambiente de mudança, como afirmado ainda no projeto desse trabalho, é a seara de atuação laboral do consultor. Ainda, o desenvolvimento do *marketing* pessoal deve ser adequado com a conduta de humildade profissional, com postura ética e de respeito a humildade intelectual de seus clientes.

## **5.3 Sugestões**

Pode-se afirmar que ficou um gosto de continuidade do presente trabalho, no sentido de ampliar o que aqui, humildemente, foi desenvolvido, para se construir um modelo ou para se desenvolver uma tecnologia adequada a auxiliar o desenvolvimento de processos de consultoria, principalmente aquelas consultorias/assessorias administrativas organizacionais.

## REFERÊNCIAS

Os critérios para a referência bibliográfica estão orientados segundo o que determina a norma NBR 6023:2000 de agosto de 2000. O conjunto das referências está dividido em duas partes: “bibliografia básica” e “bibliografia complementar”. Para a bibliografia básica adota-se o critério do sistema numérico na ordem crescente das citações, as chamadas no texto estão identificadas por algarismos, aparecem no rodapé da página citada e em lista de referência. Para a bibliografia complementar adota-se o critério alfabético sem chamadas em texto, apenas com lista de referência.

### BIBLIOGRAFIA BÁSICA

1. BENNIS, Warren. Organizações em mudança. São Paulo: Atlas, 1976.
2. DRUCKER, Peter F. Uma Era de Descontinuidade: Orientação para uma Sociedade em Mudança. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1974. p.10.
3. MOTTA, Paulo Roberto. Transformação Organizacional: A Teoria e a Prática de Inovar. 2. reimp. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1999. p. 187.
4. ABNT — Associação Brasileira de Normas Técnicas: NBR 6023:2000. Rio de Janeiro: ABNT. 08/2000.
5. DRUCKER, Peter F. Administrando em Tempos de Grandes Mudanças. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998. p.145 - 174.
6. HALL, Richard H. Organizações: Estrutura e Processo. 3. ed. Rio de Janeiro: PHD ed. 1984.
7. MOTTA, Paulo Roberto. Transformação Organizacional: A Teoria e a Prática de Inovar. 2. reimp. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1999. p. 187.
8. OVERHOLT, Miles H. Flexibilidade e Vantagem Competitiva: os arquétipos do novo desenho organizacional flexível e a geração de executivos que surge com ele. HSM Management, Barueri, SP, n. 18, p. 68, jan. - fev. 2000.
9. MOTTA, Paulo Roberto. Transformação Organizacional: A Teoria e a Prática de Inovar. 2. reimp. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1999. p. 186.
10. MORGAN, John S. Administração da Mudança: As Estratégias para Tirar Proveito da Mudança. Rio de Janeiro: Zahar Editores. 1976. p. 33.

11. GREINNER, L. E.; METZGER, R. Consulting to management. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1983. p. 6.
12. MORGAN, John S. Administração da Mudança: As Estratégias para Tirar Proveito da Mudança. Rio de Janeiro: Zahar Editores. 1976.
13. WELSCH, Glenn A. Orçamento Empresarial. 4. ed. São Paulo: Atlas. 1990.
14. MORGAN, John S. Administração da Mudança: As Estratégias para Tirar Proveito da Mudança. Rio de Janeiro: Zahar Editores. 1976. p. 179.
15. MASI, Domenico De. O Futuro do Trabalho: Fadiga e ócio na Sociedade Pós-Industrial. 5. ed. Rio de Janeiro: José Olympio; Brasília, DF: Ed. Da UnB, 2000.
16. SROUR, Robert Henry. Ética Empresarial: Postura responsável nos negócios, na política e nas relações pessoais. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
17. CASTRO, Claudio de Moura, A Prática da Pesquisa. São Paulo: McGraw-Hill. 1977, p. 118.
18. ———, ———. São Paulo: McGraw-Hill. 1977, p. 71.
19. ———, ———. São Paulo: McGraw-Hill. 1977, p. 88 a 90.
20. MATTAR, Fauzer Nagib. Pesquisa de Marketing, v.1, São Paulo: Atlas. 1996, p. 274.
21. CASTRO, Claudio de Moura, A Prática da Pesquisa. São Paulo: McGraw-Hill. 1977, p. 80.
22. ———, ———. São Paulo: McGraw-Hill. 1977, p. 91.
23. FRANZONI, Gervásio, OTC: Introdução à Contabilidade. São Paulo: FTD. 1996, p.48.
24. COLOSSI, Nelson. A Responsabilidade Social da Gerência. Artigo técnico. [S.L.].
25. LABES, Emerson Moises. Questionário: Do Planejamento à Aplicação na Pesquisa. Chapecó, SC: Ed. Grifos. 1998, p. 35.
26. VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 3. ed. São Paulo: Atlas. 2000, p. 59.
27. CASTRO, Claudio de Moura. A Prática da Pesquisa. São Paulo: McGraw-Hill. 1977, p. 119.
28. ———, ———. São Paulo: McGraw-Hill. 1977, p. 88, 89.

## BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

1. ANSOFF, H. A nova estratégia empresarial. São paulo: Atlas, 1990.
2. ANTHONY, Robert Newton. Contabilidade gerencial. São Paulo: Brasiliense, 1973.
3. CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
4. DRUCKER, Peter F. As novas realidades - no governo e na política, na economia e nas empresas, na sociedade e na visão do mundo. São Paulo: Livraria Pioneira, 1991.
5. \_\_\_\_\_. A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã. São Paulo: Futura, 1997.
6. \_\_\_\_\_. Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século. São Paulo: Pioneira, 1998.
7. \_\_\_\_\_. Criatividade não é suficiente. Rio de Janeiro: Nova Cultura, 1986.
8. \_\_\_\_\_. Fronteiras do amanhã. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1964.
9. \_\_\_\_\_. Introdução à administração. São Paulo: Pioneira, 1984.
10. FOGUEL, Sergio; SOUZA, Carlos Cesar. Desenvolvimento organizacional. São Paulo: Atlas 1989.
11. HAMMER, Michael; CHAMPY, James. Reengenharia e empresa em função dos clientes, da concorrência das grandes mudanças da gerência. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
12. IANNI, Otávio. A sociedade global. Rio de Janeiro: Ed. Civilização Brasileira, 1992.
13. JUNIOR. Aldery Silveira; OLIVEIRA. A mudança organizacional na teoria administrativa. Cadernos de Administração v. 5, Ed. da UNB - Brasília.
14. KATZ, Daniel, KAHN, Robert. Psicologia social das organizações. São Paulo: Atlas, 1987.
15. LOBOS, Julio. Reengenharia! Apesar das pessoas. São Paulo: Ed. Instituto da Qualidade, 1994.
16. MELLO, Alvaro Augusto Araujo. O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
17. MORGAM, Gareth. Imagens da organização. São Paulo: Atlas, 1996.

18. MOTTA, Fernando Claudio Prestes. Teoria das organizações: evolução e crítica. São Paulo: Pioneira, 1986.
19. MOTTA, Fernando Claudio Prestes. Teoria geral da administração: uma introdução. São Paulo: Pioneira, 1995.
20. OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, Planejamento estratégico: conceito, metodologia e prática. São Paulo: Atlas, 1993.
21. PETERS, Tom. Rompendo as barreiras da administração. São Paulo: Ed. Harbra, 1993.
22. PINCHOT, G., PNCHOT, E. O poder das pessoas. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
23. SCHEIN, Edgar. Consultoria de procedimentos: seu papel no desenvolvimento organizacional. São Paulo: Ed. Edegard Blüche, 1972.
24. SENGE. Peter M. A Quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Ed. Best Seller, 1990.
25. SENGE. Peter M. Learning Organizations: Organizações em Aprendizagem. São Paulo: Ed. Best Seller, 1990.
26. UNGER, Roberto Mangabeira. Paixão. Um ensaio sobre a personalidade. São Paulo, Boitempo Editorial, 1998.

# ANEXOS

## ANEXO 1 – QUESTIONÁRIOS



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
PROJETO MULTI-INSTITUCIONAL UFSC, UNOESC, UnC, UNIPLAC  
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA



Chapecó, SC, ... de ..... de 2000.

Prezado Sr(a).

Meu nome é **Calixto Fortunato Loss**. Sou Professor e Diretor do Centro de Ciências Sociais Aplicadas na UNOESC Chapecó, na área de Contabilidade e Administração.

Nesta oportunidade me apresento como **Mestrando** em fase final do trabalho de conclusão do curso de **Mestrado em Administração - Dissertação**.

Esta pesquisa que estou realizando é um trabalho oficial do mestrado em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, que está atendendo à Universidade do Oeste de Santa Catarina - UNOESC, Campus de Chapecó.

*Os dados coletados serão analisados de forma agregada e a privacidade da organização e do respondente serão absolutamente respeitados.*

Não se quer tomar o seu tempo ... mas a sua colaboração é muito importante para a realização desta pesquisa, que tem como objetivo central investigar as relações entre empresas de consultoria organizacional e empresas compradoras destes serviços.

Para garantir o efetivo sigilo das informações, pessoalmente, farei a coleta dos questionários respondidos.

Muito atentiosamente, obrigado.

Prof. Calixto Fortunato Loss - Mestrando.

## PERGUNTAS - PARA EMPRESAS ADQUIRENTES DE SERVIÇOS DE CONSULTORIA

*Dados de caracterização da empresa (perguntas de nº 01 a 16).*

01 - Sua empresa já se utilizou ou está utilizando serviços de Consultoria Empresarial?

01.01 SIM  01.02 NÃO

02 - Razão/Nome comercial da sua empresa (se julgar conveniente).

---

03 - Qual é o setor da economia em que predominantemente atua a sua empresa?

03.01 INDÚSTRIA  
 03.02 COMÉRCIO  
 03.03 PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

04 - A empresa está atuando em sede:

04.01 PRÓPRIA  04.02 ALUGADA

05 - Qual a área física total que a sua empresa ocupa atualmente?

05.01 ATÉ 150m<sup>2</sup>  05.04 DE 600 A 900m<sup>2</sup>  
 05.02 DE 150 A 300m<sup>2</sup>  05.05 DE 900 A 1.200m<sup>2</sup>  
 05.03 DE 300 A 600m<sup>2</sup>  05.06 ACIMA DE 1.200m<sup>2</sup>

06 - Quantos anos de vida tem sua empresa (há quanto tempo foi fundada)?

06.01 ENTRE ZERO E 02 ANOS  06.05 ENTRE 08 E 10 ANOS  
 06.02 ENTRE 02 E 04 ANOS  06.06 ENTRE 10 E 13 ANOS  
 06.03 ENTRE 04 E 06 ANOS  06.07 ENTRE 13 E 16 ANOS  
 06.04 ENTRE 06 E 08 ANOS  06.08 (HÁ) MAIS DE 16 ANOS

07 - O faturamento mensal bruto de sua empresa é aproximadamente de:

07.01 ATÉ R\$ 10.000.00 MÊS  07.05 DE R\$ 80.000.00 A 150.000.00  
 07.02 DE R\$ 10.000.00 A 20.000.00  07.06 DE R\$ 150.000.00 A 400.000.00  
 07.03 DE R\$ 20.000.00 A 40.000.00  07.07 DE R\$ 400.000.00 A 600.000.00  
 07.04 DE R\$ 40.000.00 A 80.000.00  07.08 ACIMA DE R\$ 600.000.00

08 - Há expectativa de crescimento no faturamento para os próximos 12 meses?

08.01 SIM  08.02 NÃO

Se afirmativo, qual o percentual esperado?

08.01.01 ATÉ 5%  08.01.04 DE 15% A 20%  
 08.01.02 DE 5% A 10%  08.01.05 DE 20% A 25%  
 08.01.03 DE 10% A 15%  08.01.06 ACIMA DE 25%

09 - Quantos funcionários a sua empresa possui?

09.01	<input type="checkbox"/>	ATÉ 10 FUNCIONÁRIOS	09.06	<input type="checkbox"/>	DE 31 A 35
09.02	<input type="checkbox"/>	DE 11 A 15	09.07	<input type="checkbox"/>	DE 36 A 40
09.03	<input type="checkbox"/>	DE 16 A 20	09.08	<input type="checkbox"/>	DE 41 A 45
09.04	<input type="checkbox"/>	DE 21 A 25	09.09	<input type="checkbox"/>	DE 46 A 50
09.05	<input type="checkbox"/>	DE 26 A 30	09.10	<input type="checkbox"/>	ACIMA DE 50 FUNCIONÁRIOS

10 - Sua empresa é uma empresa de cunho/característica familiar?

10.01	<input type="checkbox"/>	SIM	10.02	<input type="checkbox"/>	NÃO
-------	--------------------------	-----	-------	--------------------------	-----

11 - Qual é a natureza jurídica de sua empresa?

11.01	<input type="checkbox"/>	FIRMA INDIVIDUAL	11.03	<input type="checkbox"/>	SOCIEDADE ANÔNIMA (S.A.)
11.02	<input type="checkbox"/>	SOCIEDADE LTDA.	11.04	<input type="checkbox"/>	OUTRA

12 - Qual é o capital social registrado de sua empresa?

12.01	<input type="checkbox"/>	ATÉ R\$ 20.000.00	12.04	<input type="checkbox"/>	DE R\$ 60.000.00 A 80.000.00
12.02	<input type="checkbox"/>	DE R\$ 20.000.00 A 40.000.00	12.05	<input type="checkbox"/>	DE R\$ 80.000.00 A 100.000.00
12.03	<input type="checkbox"/>	DE R\$ 40.000.00 A 60.000.00	12.06	<input type="checkbox"/>	ACIMA DE R\$ 100.000.00

13 - Existem membro(s) da família do titular/sócio(s) exercendo função/cargo de comando na empresa?

13.01	<input type="checkbox"/>	SIM	13.02	<input type="checkbox"/>	NÃO
-------	--------------------------	-----	-------	--------------------------	-----

Se afirmativo, em qual função/cargo melhor se enquadra?

13.01.01	<input type="checkbox"/>	DIREÇÃO	13.01.03	<input type="checkbox"/>	GERÊNCIA DE ÁREA
13.01.02	<input type="checkbox"/>	GERÊNCIA GERAL	13.01.04	<input type="checkbox"/>	CHEFIA DE SETOR/DPTO

14 - Em relação à informática na sua empresa. Quantos computadores possui?

14.01	<input type="checkbox"/>	ATÉ 02 UNIDADES	14.03	<input type="checkbox"/>	DE 06 A 08 UNIDADES
14.02	<input type="checkbox"/>	DE 03 A 05 UNIDADES	14.04	<input type="checkbox"/>	ACIMA DE 08 UNIDADES

Se possuir mais do que 02 computadores, estes estão ligados em rede?

14.05	<input type="checkbox"/>	SIM	14.06	<input type="checkbox"/>	NÃO
-------	--------------------------	-----	-------	--------------------------	-----

15 - A empresa usa a Internet?

15.01	<input type="checkbox"/>	SIM	15.02	<input type="checkbox"/>	NÃO
-------	--------------------------	-----	-------	--------------------------	-----

16 - Quais são as atividades realizadas nos computadores? (assinale quantas necessário)

16.01	<input type="checkbox"/>	Somente correspondência e/ou internet
16.02	<input type="checkbox"/>	Controle de Estoque
16.03	<input type="checkbox"/>	Controle de Financeiro (caixa - bancos - contas a receber e a pagar)
16.04	<input type="checkbox"/>	Controles Patrimoniais (imobilizado - manutenção de equipamentos)
16.05	<input type="checkbox"/>	Controles Contábeis (contabilidade - custos - pessoal)
16.06	<input type="checkbox"/>	Controles Comerciais (compras - vendas - marketing - televendas)
16.07	<input type="checkbox"/>	Gerenciamento de Produção (desenvol. produtos - Chão de fábrica)

**Dados de caracterização do principal administrador (perguntas de nº 17 a 26)**

17 - Qual é a idade?

17.01	<input type="checkbox"/>	ATÉ 25 ANOS	17.05	<input type="checkbox"/>	DE 41 A 45 ANOS
17.02	<input type="checkbox"/>	DE 26 A 30 ANOS	17.06	<input type="checkbox"/>	DE 46 A 50 ANOS
17.03	<input type="checkbox"/>	DE 31 A 35 ANOS	17.07	<input type="checkbox"/>	ACIMA DE 50 ANOS
17.04	<input type="checkbox"/>	DE 36 A 40 ANOS			

18 - Qual é o sexo?

18.01	<input type="checkbox"/>	MASCULINO	18.02	<input type="checkbox"/>	FEMININO
-------	--------------------------	-----------	-------	--------------------------	----------

19 - Qual é o estado civil?

19.01	<input type="checkbox"/>	CASADO	19.02	<input type="checkbox"/>	SOLTEIRO	19.03	<input type="checkbox"/>	OUTRO
-------	--------------------------	--------	-------	--------------------------	----------	-------	--------------------------	-------

20 - Qual é o grau de escolaridade?

20.01	<input type="checkbox"/>	1º GRAU (INCOMPLETO/COMPLETO)	20.03	<input type="checkbox"/>	SUPERIOR INCOMPLETO
20.02	<input type="checkbox"/>	2º GRAU (INCOMPLETO/COMPLETO)	20.04	<input type="checkbox"/>	SUPERIOR COMPLETO

21 - Se o grau de escolaridade for superior incompleto ou completo, o curso que realiza ou realizou está ligado:

21.01	<input type="checkbox"/>	Com a área administrativa de sua empresa?
21.02	<input type="checkbox"/>	Com a área técnica de operação de sua empresa?

22 - Quantas horas por dia, em média, dedica-se para a empresa?

22.01	<input type="checkbox"/>	ATÉ 04 HORAS	22.03	<input type="checkbox"/>	DE 08 A 10 HORAS
22.02	<input type="checkbox"/>	DE 04 A 08 HORAS	22.04	<input type="checkbox"/>	ACIMA DE 10 HORAS

23 - Há quanto tempo está exercendo função de comando nesta empresa?

23.01	<input type="checkbox"/>	A 01 ANO	23.04	<input type="checkbox"/>	DE 06 A 09 ANOS
23.02	<input type="checkbox"/>	DE 01 A 03 ANOS	23.05	<input type="checkbox"/>	DE 09 A 12 ANOS
23.03	<input type="checkbox"/>	DE 03 A 06 ANOS	23.06	<input type="checkbox"/>	A MAIS 12 ANOS

24 - Quanto ao seu hábito de leitura:

24.01 - Lê jornal?

2401.01	<input type="checkbox"/>	DIARIAMENTE	2401.03	<input type="checkbox"/>	EVENTUALMENTE
2401.02	<input type="checkbox"/>	SEMANALMENTE	2401.04	<input type="checkbox"/>	NUNCA

24.02 - Lê revista de conhecimentos gerais?

2402.01	<input type="checkbox"/>	DIARIAMENTE	2402.03	<input type="checkbox"/>	EVENTUALMENTE
2402.02	<input type="checkbox"/>	SEMANALMENTE	2402.04	<input type="checkbox"/>	NUNCA

24.03 - Lê revista e/ou textos técnica(os)?

2403.01	<input type="checkbox"/>	DIARIAMENTE	2403.03	<input type="checkbox"/>	EVENTUALMENTE
2403.02	<input type="checkbox"/>	SEMANALMENTE	2403.04	<input type="checkbox"/>	NUNCA

24.04 - Lê livros de gêneros diversos?

2404.01	<input type="checkbox"/>	DIARIAMENTE	2404.03	<input type="checkbox"/>	EVENTUALMENTE
2404.02	<input type="checkbox"/>	SEMANALMENTE	2404.04	<input type="checkbox"/>	NUNCA

24.05 - Lê livros técnicos?

2405.01	<input type="checkbox"/>	DIARIAMENTE	2405.03	<input type="checkbox"/>	EVENTUALMENTE
2405.02	<input type="checkbox"/>	SEMANALMENTE	2405.04	<input type="checkbox"/>	NUNCA

25 - Em relação às suas características de comando, geralmente:

25.01	<input type="checkbox"/>	Toma e comunica decisões;
25.02	<input type="checkbox"/>	Discute em reunião e toma as decisões;
25.03	<input type="checkbox"/>	Solicita decisões e toma decisões;
25.04	<input type="checkbox"/>	Não toma decisões, deixa o grupo decidir.

26 - Quanto ao seu relacionamento social com os funcionários da empresa:

26.01 - Costuma incentivar eventos de confraternização social entre seus funcionários?

2601.01	<input type="checkbox"/>	SIM	2601.02	<input type="checkbox"/>	NÃO
---------	--------------------------	-----	---------	--------------------------	-----

26.02 - Participa com os funcionários de tais eventos?

2602.01	<input type="checkbox"/>	SIM	2602.02	<input type="checkbox"/>	NÃO
---------	--------------------------	-----	---------	--------------------------	-----

26.03 - Costuma financiar parte ou o todo (custo) de tais eventos?

2603.01	<input type="checkbox"/>	SIM	2603.02	<input type="checkbox"/>	NÃO
---------	--------------------------	-----	---------	--------------------------	-----

*Dados de caracterização do processo de consultoria (perguntas de nº 27 a 30)*

27 - Quantas vezes se utilizou de serviços de consultoria?

27.01	<input type="checkbox"/>	01 VEZ	27.03	<input type="checkbox"/>	DE 03 A 05 VEZES
27.02	<input type="checkbox"/>	02 VEZES	27.04	<input type="checkbox"/>	MAIS DE 05 VEZES

28 - Há quanto tempo ocorreu o uso dos serviços de consultoria?

28.01	<input type="checkbox"/>	ESTA UTILIZANDO ATUALMENTE
28.02	<input type="checkbox"/>	UTILIZOU NOS ÚLTIMOS 24 ANOS
28.03	<input type="checkbox"/>	UTILIZOU NOS ÚLTIMOS 05 ANOS
28.04	<input type="checkbox"/>	UTILIZOU HÁ MAIS DE 05 ANOS PASSADOS

29 - Como sua empresa chegou até a consultoria?

29.01	<input type="checkbox"/>	VOCÊ PROCUROU
29.02	<input type="checkbox"/>	PROPAGANDA DA CONSULTORA
29.03	<input type="checkbox"/>	INDICAÇÃO DE TERCEIROS
29.04	<input type="checkbox"/>	A CONSULTORIA FOI ATÉ SUA EMPRESA

30 - Em quais áreas da empresa foram ou estão sendo utilizados os serviços de consultoria? (assinale quantas alternativas necessário e informe o número de vezes nos parênteses).

30.01	<input type="checkbox"/>	FISCAL - JURÍDICA ( )
30.02	<input type="checkbox"/>	INFORMÁTICA ( )
30.03	<input type="checkbox"/>	REORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA ( )
30.04	<input type="checkbox"/>	CUSTOS ( )
30.05	<input type="checkbox"/>	QUALIDADE ( )
30.06	<input type="checkbox"/>	PLANEJAMENTO ( )
30.07	<input type="checkbox"/>	MARKETING ( )
30.08	<input type="checkbox"/>	FINANÇAS - CONTABILIDADE ( )
30.09	<input type="checkbox"/>	ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS ( )
30.10	<input type="checkbox"/>	RECURSOS HUMANOS ( )
30.11	<input type="checkbox"/>	SUCESSÃO FAMILIAR OU NÃO FAMILIAR ( )
30.12	<input type="checkbox"/>	ENGENHARIA DE PROCESSOS - MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS ( )

31 - Se entender necessário, faça sugestões ou críticas (use o verso se precisar).

---

---

---

---

---

---

---

**Muito obrigado.**

## PERGUNTAS - PARA EMPRESAS DE CONSULTORIA

Dados de caracterização da empresa de consultoria (perguntas de nº 01 a 12).

01 - Razão/Nome comercial da sua empresa (se julgar conveniente).

---

02 - Qual é a natureza jurídica de sua empresa?

02.01	<input type="checkbox"/>	FIRMA INDIVIDUAL	02.03	<input type="checkbox"/>	SOCIEDADE ANÔNIMA (S.A.)
02.02	<input type="checkbox"/>	SOCIEDADE LTDA.	02.04	<input type="checkbox"/>	PESSOA FÍSICA (autônomo com ou sem funcionários)

OBSERVAÇÃO: Se a sua resposta na pergunta anterior foi a nº 02.04, nas próximas perguntas, considere a expressão *sua empresa* como sendo a sua condição jurídica de profissional autônomo.

03 - A empresa está atuando em sede:

03.01	<input type="checkbox"/>	PRÓPRIA	03.02	<input type="checkbox"/>	ALUGADA
-------	--------------------------	---------	-------	--------------------------	---------

04 - Qual a área física total que a sua empresa ocupa atualmente?

04.01	<input type="checkbox"/>	ATÉ 60m <sup>2</sup>	04.04	<input type="checkbox"/>	DE 150 A 200m <sup>2</sup>
04.02	<input type="checkbox"/>	DE 60 A 100m <sup>2</sup>	04.05	<input type="checkbox"/>	DE 200 A 250m <sup>2</sup>
04.03	<input type="checkbox"/>	DE 100 A 150m <sup>2</sup>	04.06	<input type="checkbox"/>	ACIMA DE 250m <sup>2</sup>

05 - Quantos anos de vida tem sua empresa (há quanto tempo foi fundada)?

05.01	<input type="checkbox"/>	MENOS DE 01 ANO	05.05	<input type="checkbox"/>	ENTRE 04 E 06 ANOS
05.02	<input type="checkbox"/>	ENTRE 01 E 02 ANOS	05.06	<input type="checkbox"/>	ENTRE 06 E 08 ANOS
05.03	<input type="checkbox"/>	ENTRE 02 E 03 ANOS	05.07	<input type="checkbox"/>	ENTRE 08 E 10 ANOS
05.04	<input type="checkbox"/>	ENTRE 03 E 04 ANOS	05.08	<input type="checkbox"/>	HÁ MAIS DE 10 ANOS

06 - O faturamento mensal bruto de sua empresa é aproximado de:

06.01	<input type="checkbox"/>	ATÉ R\$ 5.000.00 MÊS	06.05	<input type="checkbox"/>	DE R\$ 30.000.00 A 50.000.00
06.02	<input type="checkbox"/>	DE R\$ 5.000.00 A 10.000.00	06.06	<input type="checkbox"/>	DE R\$ 50.000.00 A 70.000.00
06.03	<input type="checkbox"/>	DE R\$ 10.000.00 A 20.000.00	06.07	<input type="checkbox"/>	DE R\$ 70.000.00 A 90.000.00
06.04	<input type="checkbox"/>	DE R\$ 20.000.00 A 30.000.00	06.08	<input type="checkbox"/>	ACIMA DE R\$ 90.000.00

07 - Há expectativa de crescimento no faturamento para os próximos 12 meses?

07.01	<input type="checkbox"/>	SIM	07.02	<input type="checkbox"/>	NÃO
-------	--------------------------	-----	-------	--------------------------	-----

Se afirmativo, qual o percentual esperado?

07.01.01	<input type="checkbox"/>	ATÉ 5%	07.01.04	<input type="checkbox"/>	DE 15% A 20%
07.01.02	<input type="checkbox"/>	DE 5% A 10%	07.01.05	<input type="checkbox"/>	DE 20% A 25%
07.01.03	<input type="checkbox"/>	DE 10% A 15%	07.01.06	<input type="checkbox"/>	ACIMA DE 25%

08 - Quantos funcionários a sua empresa possui?

08.01	<input type="checkbox"/>	SOMENTE VOCÊ	08.06	<input type="checkbox"/>	DE 21 A 25
08.02	<input type="checkbox"/>	ATÉ 05 FUNCIONÁRIOS	08.07	<input type="checkbox"/>	DE 26 A 30
08.03	<input type="checkbox"/>	DE 06 A 10	08.08	<input type="checkbox"/>	DE 31 A 35
08.04	<input type="checkbox"/>	DE 11 A 15	08.09	<input type="checkbox"/>	DE 36 A 40
08.05	<input type="checkbox"/>	DE 16 A 20	08.10	<input type="checkbox"/>	ACIMA DE 40 FUNCIONÁRIOS

09 - Qual é o capital social registrado de sua empresa?

09.01	<input type="checkbox"/>	ATÉ R\$ 20.000.00	09.04	<input type="checkbox"/>	DE R\$ 60.000.00 A 80.000.00
09.02	<input type="checkbox"/>	DE R\$ 20.000.00 A 40.000.00	09.05	<input type="checkbox"/>	DE R\$ 80.000.00 A 100.000.00
09.03	<input type="checkbox"/>	DE R\$ 40.000.00 A 60.000.00	09.06	<input type="checkbox"/>	ACIMA DE R\$ 100.000.00

10 - Em relação à informática na sua empresa. Quantos computadores?

10.01	<input type="checkbox"/>	ATÉ 02 UNIDADES	10.03	<input type="checkbox"/>	DE 06 A 08 UNIDADES
10.02	<input type="checkbox"/>	DE 03 A 05 UNIDADES	10.04	<input type="checkbox"/>	ACIMA DE 08 UNIDADES

Se possuir mais do que 02 computadores, estes estão ligados em rede?

10.05	<input type="checkbox"/>	SIM	10.06	<input type="checkbox"/>	NÃO
-------	--------------------------	-----	-------	--------------------------	-----

11 - A empresa usa a Internet?

11.01	<input type="checkbox"/>	SIM	11.02	<input type="checkbox"/>	NÃO
-------	--------------------------	-----	-------	--------------------------	-----

12 - Quais são as atividades realizadas nos computadores? (assinale quantas necessário)

12.01	<input type="checkbox"/>	Somente correspondência e/ou internet;
12.02	<input type="checkbox"/>	Controle de Financeiro (caixa - bancos - contas a receber e a pagar);
12.03	<input type="checkbox"/>	Controles Patrimoniais (imobilizado-manutenção de equipamentos);
12.04	<input type="checkbox"/>	Controles Contábeis (contabilidade - custos - pessoal);
12.05	<input type="checkbox"/>	Controles Comerciais (compras - vendas - marketing - televendas);
12.06	<input type="checkbox"/>	Controles e relatórios relativos a atividades desenvolvidas para seus clientes, com dados de seus clientes.

*Dados de caracterização do principal consultor (perguntas de nº 13 a 19)*

13 - Qual é a idade?

13.01	<input type="checkbox"/>	ATÉ 25 ANOS	13.05	<input type="checkbox"/>	DE 41 A 45 ANOS
13.02	<input type="checkbox"/>	DE 26 A 30 ANOS	13.06	<input type="checkbox"/>	DE 46 A 50 ANOS
13.03	<input type="checkbox"/>	DE 31 A 35 ANOS	13.07	<input type="checkbox"/>	ACIMA DE 50 ANOS
13.04	<input type="checkbox"/>	DE 36 A 40 ANOS			

14 - Qual é o sexo?

14.01	<input type="checkbox"/>	MASCULINO	14.02	<input type="checkbox"/>	FEMININO
-------	--------------------------	-----------	-------	--------------------------	----------

15 - Qual é o estado civil?

15.01	<input type="checkbox"/>	CASADO	15.02	<input type="checkbox"/>	SOLTEIRO	15.03	<input type="checkbox"/>	OUTRO
-------	--------------------------	--------	-------	--------------------------	----------	-------	--------------------------	-------

16 - Qual é o grau de escolaridade?

16.01	<input type="checkbox"/>	2º GRAU (INCOMPLETO/COMPLETO)	16.03	<input type="checkbox"/>	SUPERIOR COMPLETO
16.02	<input type="checkbox"/>	SUPERIOR INCOMPLETO	16.04	<input type="checkbox"/>	PÓS-GRADUADO

17 - Quanto ao seu hábito de leitura:

17.01 - Lê jornal?

1701.01	<input type="checkbox"/>	DIARIAMENTE	1701.03	<input type="checkbox"/>	EVENTUALMENTE
1701.02	<input type="checkbox"/>	SEMANALMENTE	1701.04	<input type="checkbox"/>	NUNCA

17.02 - Lê revista de conhecimentos gerais?

1702.01	<input type="checkbox"/>	DIARIAMENTE	1702.03	<input type="checkbox"/>	EVENTUALMENTE
1702.02	<input type="checkbox"/>	SEMANALMENTE	1702.04	<input type="checkbox"/>	NUNCA

17.03 - Lê revista e/ou textos técnica(os)?

1703.01	<input type="checkbox"/>	DIARIAMENTE	1703.03	<input type="checkbox"/>	EVENTUALMENTE
1703.02	<input type="checkbox"/>	SEMANALMENTE	1703.04	<input type="checkbox"/>	NUNCA

17.04 - Lê livros de gêneros diversos?

1704.01	<input type="checkbox"/>	DIARIAMENTE	1704.03	<input type="checkbox"/>	EVENTUALMENTE
1704.02	<input type="checkbox"/>	SEMANALMENTE	1704.04	<input type="checkbox"/>	NUNCA

17.05 - Lê livros técnicos?

1705.01	<input type="checkbox"/>	DIARIAMENTE	1705.03	<input type="checkbox"/>	EVENTUALMENTE
1705.02	<input type="checkbox"/>	SEMANALMENTE	1705.04	<input type="checkbox"/>	NUNCA

18 - Quantas horas por dia, em média, dedica-se para a empresa/trabalho?

18.01	<input type="checkbox"/>	ATÉ 04 HORAS	18.03	<input type="checkbox"/>	DE 08 A 10 HORAS
18.02	<input type="checkbox"/>	DE 04 A 08 HORAS	18.04	<input type="checkbox"/>	ACIMA DE 10 HORAS

19 - Em relação às suas características de comando, geralmente:

19.01	<input type="checkbox"/>	Toma e comunica decisões;
19.02	<input type="checkbox"/>	Discute em reunião e toma as decisões;
19.03	<input type="checkbox"/>	Solicita decisões e toma decisões;
19.04	<input type="checkbox"/>	Não toma decisões, deixa o grupo decidir.

*Dados de caracterização da área ou áreas de atuação da empresa de consultoria, bem como a forma de oferta dos serviços da empresa (perguntas de nº 20 a 22)*

20 - Quanto ao seu relacionamento social com os funcionários da sua empresa:

20.01 - Costuma incentivar eventos de confraternização social entre seus funcionários?

20.01.01	<input type="checkbox"/>	SIM	20.01.02	<input type="checkbox"/>	NÃO
----------	--------------------------	-----	----------	--------------------------	-----

20.02 - Participa com os funcionários em tais eventos?

20.02.01	<input type="checkbox"/>	SIM	20.02.02	<input type="checkbox"/>	NÃO
----------	--------------------------	-----	----------	--------------------------	-----

20.03 - Costuma financiar parte ou o todo (custo) de tais eventos?

20.03.01	<input type="checkbox"/>	SIM	20.03.02	<input type="checkbox"/>	NÃO
----------	--------------------------	-----	----------	--------------------------	-----

21 - Qual a forma mais usual de oferta dos serviços de sua empresa?

21.01	PROPAGANDA EM MÍDIA (rádio, tv, jornal, revista e/ou folder)
21.02	AGENTES DE VENDAS (funcionários ou não)
21.03	OS INTERESSADOS PROCURAM SUA EMPRESA
21.04	OUTRA FORMA _____

(informe o nº da resposta (21.??) na ordem de mais usual para menos usual)

1 <sup>a</sup>	2 <sup>a</sup>	3 <sup>a</sup>	4 <sup>a</sup>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

22 - Quais as áreas da consultoria empresarial que sua empresa atua? (assinale quantas alternativas necessário).

22.01	<input type="checkbox"/>	FISCAL - JURÍDICA
22.02	<input type="checkbox"/>	INFORMÁTICA
22.03	<input type="checkbox"/>	REORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA / ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS
22.04	<input type="checkbox"/>	CUSTOS
22.05	<input type="checkbox"/>	QUALIDADE
22.06	<input type="checkbox"/>	PLANEJAMENTO
22.07	<input type="checkbox"/>	MARKETING
22.08	<input type="checkbox"/>	FINANÇAS - CONTABILIDADE
22.09	<input type="checkbox"/>	RECURSOS HUMANOS
22.10	<input type="checkbox"/>	SUCESSÃO FAMILIAR OU NÃO FAMILIAR
22.11	<input type="checkbox"/>	ENGENHARIA DE PROCESSOS - MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS
22.12	<input type="checkbox"/>	OUTRAS _____

23 - Se entender necessário, faça sugestões ou críticas (use o verso se precisar).

---

---

---

---

---

---

---

---

Muito obrigado

## **ANEXO 2 – ENTREVISTA APLICADA**

A entrevista, inobstante se apresentar de forma semi-estruturada, deu liberdade ao entrevistado para aprofundamento dos assuntos, e quando ao andar natural da entrevista o entrevistado não fizer uso desta liberdade, e considerando que as perguntas serão do tipo aberta, o entrevistado foi estimulado ao aprofundamento e detalhamento do assunto, a exprimir sentimentos de crenças e valores, a relatar características pessoais e experiências passadas. Assim, buscou-se compreender o universo vivido pelo respondente.

A entrevista iniciou com a apresentação dos objetivos do estudo ao entrevistado e com a caracterização genérica deste.

### **Entrevista aplicada às empresas adquirentes de serviços de consultoria – Empresas Consultadas.**

#### **Perguntas**

- a) Por que a decisão de contratar uma consultoria/assessoria?
- b) O plano de trabalho foi estabelecido de que forma – em conjunto ou por uma das partes?
- c) Qual é o entendimento que V.Sa. tem do que é uma consultoria empresarial?
- d) O que o consultor desenvolveu? Ou seja, o que ele fez?
- e) Como foi o relacionamento com o consultor e qual foi a postura do consultor? (de modo geral).
- f) Quais os principais problemas ocorridos nos processos de consultoria e as principais virtudes deste.

## **Entrevista aplicada às empresas prestadoras de serviços de consultoria – Empresas de Consultoria.**

### **Perguntas**

- a) Qual é a forma de identificação de clientela com potencial de aquisição dos serviços de consultoria?
- b) O plano de trabalho é estabelecido de que forma – em conjunto ou determinado pelas consultoria?
- c) Qual é o entendimento que V.Sa. tem do que é uma consultoria empresarial?
- d) Na sua visão, o que V.Sa. pensa ser o entendimento de um dirigente de empresa de pequeno e médio porte de Chapecó sobre o que é uma consultoria empresarial?
- e) Quais os principais problemas ocorridos nos processos de consultoria e as principais virtudes destes?