

FUNDAÇÃO DE ENSINO “EURÍPIDES SOARES DA ROCHA”  
CENTRO UNIVERSITÁRIO “EURÍPIDES DE MARÍLIA” – UNIVEM  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

**LÍVIA ROSA ABREU  
PAULO SÉRGIO TELES  
SIMONE RIBAS DOS SANTOS**

**CONSULTORIA EMPRESARIAL: FERRAMENTA  
GERENCIAL E DE CONHECIMENTO**

MARÍLIA  
2008

**LÍVIA ROSA ABREU  
PAULO SÉRGIO TELES  
SIMONE RIBAS DOS SANTOS**

**CONSULTORIA EMPRESARIAL: FERRAMENTA GERENCIAL E DE  
CONHECIMENTO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração de Empresas da Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília – UNIVEM, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientador  
Profa. ANDRÉIA DE ABREU.

MARÍLIA  
2008

ABREU, Livia Rosa; TELES, Paulo Sérgio; SANTOS, Simone Ribas  
Consultoria empresarial: ferramenta gerencial e de  
conhecimento / Livia Rosa Abreu, Paulo Sérgio Teles, Simone Ribas  
dos Santos; orientadora: Andréia de Abreu. Marília, SP: [ s.n. ], 2008.  
40 fls.

Trabalho de Conclusão de Curso - Curso de Graduação em  
Administração de Empresas da Fundação de Ensino “Eurípides Soares  
da Rocha”, mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília –  
UNIVEM, Marília, 2008.

1. Consultoria 2. Mudança Organizacional 3. Gestão de  
Conhecimento.

CDD: 658.46



FUNDAÇÃO DE ENSINO "EURÍPIDES SOARES DA ROCHA"

Mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília - UNIVEM

Cursos: Administração de Empresas, Análise de Sistemas, Comércio Exterior, Marketing.

Paulo Sérgio Teles - 34197-5  
Simone Ribas dos Santos - 34565-2  
Lívia Rosa Abreu - 35298-5

TÍTULO "CONSULTORIA EMPRESARIAL: FERRAMENTA GERENCIAL E DE  
CONHECIMENTO "

Banca examinadora do Trabalho de Curso apresentada ao Programa de Graduação em  
Administração de Empresas da UNIVEM, F.E.E.S.R, para obtenção do Título de  
Bacharel em Administração de Empresas.

Nota: 9,00

ORIENTADOR: \_\_\_\_\_  
Andréia de Abreu

1º EXAMINADOR: \_\_\_\_\_  
Paulo Roberto Medeiros da Silva

2º EXAMINADOR: \_\_\_\_\_  
Valdir Martins da Silva

Marília, 25 de novembro de 2008.

## AGRADECIMENTOS

*À nossa orientadora Prof. Andréia de Abreu pela dedicação e empenho, pois não só se envolveu, mas se comprometeu com as atividades realizadas desde o início deste trabalho; a melhor orientadora que poderíamos ter.*

*À Zélia, nossa revisora, sem a qual a qualidade deste trabalho não seria a mesma.*

*À nossa família que tolerou nossa ausência, especialmente a Raphael, Thiago e Zeili, que nos recebiam com espontaneidade, amor e alegria, nos motivando a ser cada dia melhores, inclusive com respeito ao andamento deste trabalho.*

*E finalmente a Deus, que promove oportunidades em nossa vida, e nos permitiu ao longo dos quatro anos deste curso, compartilhar experiências, alegrias e construir parte de nossas histórias.*

Não faças do amanhã o sinônimo de nunca, nem o ontem te seja o mesmo que nunca mais. Teus passos ficaram. Olhes para trás ... mas vá em frente pois há muitos que precisam que chegues para poderem seguir-te.

Charles Chaplin.

ABREU, Livia Rosa; TELES, Paulo Sérgio; SANTOS, Simone Ribas. **Consultoria empresarial: ferramenta gerencial e de conhecimento**. 2008. 40 fls. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração de Empresas) - Centro Universitário Eurípides de Marília, Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, Marília, 2008.

## RESUMO

O presente trabalho de conclusão de curso tem como objetivo investigar a consultoria empresarial como ferramenta administrativa, agente de mudança organizacional e geradora de conhecimento. A utilização da ferramenta como forma de auxílio administrativo e agente gerador de informações. O estudo das necessidades organizacionais e seu relacionamento com o ambiente. As tendências ambientais em determinados momentos e a resposta das organizações a elas. A adequação das organizações às necessidades atuais. As estratégias dos administradores frente aos problemas gerenciais. A consultoria como opção para as estratégias gerenciais. O ambiente organizacional frente às informações geradas. A gestão de conhecimento no tratamento das informações obtidas.

**Palavras chaves:** consultoria, estratégia, alta administração, ambiente, conhecimentos.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>7</b>
<b>CAPÍTULO 1 - AS ORGANIZAÇÕES E A ADMINISTRAÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>1.1 A Administração: Evolução .....</b>	<b>10</b>
<b>1.2 A Administração: Teorias.....</b>	<b>11</b>
<b>1.3 Adaptação das Organizações: Paradigmas e Perspectivas .....</b>	<b>15</b>
<b>1.3.1 Desafios Atuais das Organizações.....</b>	<b>16</b>
<b>1.3.2 O Administrador e as Estratégicas .....</b>	<b>18</b>
<b>CAPÍTULO 2 - A CONSULTORIA: ESTRATÉGIA EMPRESARIAL.....</b>	<b>20</b>
<b>2.1 Consultoria como Profissão .....</b>	<b>21</b>
<b>2.2 Vantagens e Desvantagens da Consultoria Interna e Externa.....</b>	<b>22</b>
<b>2.2.1 Benefícios da Consultoria Externa.....</b>	<b>23</b>
<b>2.3 A Consultoria e a Cultura Organizacional.....</b>	<b>24</b>
<b>2.4 A Consultoria e a Influência no Ambiente .....</b>	<b>26</b>
<b>CAPÍTULO 3 - CONSULTORIA E A GESTÃO DO CONHECIMENTO .....</b>	<b>28</b>
<b>3.1 Estruturação do Conhecimento nas Empresas .....</b>	<b>30</b>
<b>3.2 Descrições dos Estudos de Caso.....</b>	<b>32</b>
<b>3.2.1 Empresa “A”.....</b>	<b>33</b>
<b>3.2.2 Empresa “B”.....</b>	<b>34</b>
<b>3.2.3 Empresa “C”.....</b>	<b>34</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>36</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>38</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>40</b>

## INTRODUÇÃO

As organizações são resultado de uma interação entre os recursos disponíveis, sendo que o principal deles são as pessoas, que compõem grupos sociais. Devido a este fato, o objetivo das organizações em desenvolver produtos e serviços, deve estar em sintonia com a demanda destes grupos sociais.

Tal condição condiciona o processamento das ações empresariais à busca das metas planejadas. Atrelado a isto, as tendências do ambiente em que as organizações estão inseridas em determinados momentos e realidades proporcionam a elaboração de teorias e ferramentas cuja finalidade é a adaptação ambiental.

Devido a estas situações e o aumento da complexidade dos negócios na atualidade devido à competitividade e à globalização, os administradores das organizações acumulam responsabilidades que dificultam a tomada de decisões, prejudicando a eficácia dos procedimentos organizacionais.

Desta forma, os administradores e gerentes devem encontrar estratégias que possam auxiliá-los a tomar decisões de forma mais correta.

Uma maneira de assessorar a alta administração seria a consultoria empresarial, cuja característica de agente gerador de informações e condicionadora de mudanças organizacionais, acaba proporcionando alterações significativas nas ações administrativas. Desta forma, a consultoria, como um serviço de ordem auxiliar, busca resolver problemas práticos indicando direções a serem seguidas pelas organizações.

A consultoria, desta forma, proporciona uma oportunidade profissional devido a tendências e pontos de vista inquestionáveis, demonstrando ser uma alternativa empresarial atrativa.

Dentre as questões relativas à consultoria, devem ser considerados aspectos preponderantes quanto à seleção do tipo de consultoria a ser contratada, já que fornece informações que proporcionam ações gerenciais. Assim, a transparência e a ausência de questões relativas a interesses pessoais devem ser tratadas com a devida importância. A partir desta observação, a consultoria externa na empresa surge como a maneira correta e inteligente.

A consultoria também se destaca como instrumento de mudança organizacional e elaborador de conhecimentos úteis à organização.

Assim, a gestão de conhecimento deve ser implantada para o melhor aproveitamento dos resultados obtidos com a consultoria.

Desta forma, este trabalho de conclusão de curso tem como objetivo investigar a consultoria empresarial como ferramenta administrativa, agente de mudança organizacional e geradora de conhecimento, demonstrando a existência das organizações com objetivos e características voltadas a suprir as necessidades das pessoas que, por sua vez, compõem os grupos sociais e também são os principais recursos das organizações, abordando questões sobre influências externas, ferramentas administrativas que possibilitem novas tendências e parâmetros de ações administrativas e a complexidade do papel da alta administração devido ao seu alto grau de responsabilidade e capacidade conceitual.

Desta forma, a consultoria surge como um serviço de ordem auxiliar, cuja função é análise e fornecimento de dados para solução de problemas práticos de uma organização e como uma maneira de adequação do ambiente organizacional, através de informações que possibilitem a otimização de eventuais problemas processuais comumente existentes, além da análise da gestão de conhecimento.

Para estes assuntos, foi realizado um levantamento bibliográfico sobre os assuntos, bem como pesquisa de campo, utilizando-se de tópicos para as empresas que já contrataram consultoria, como comparativo ao referencial teórico. Nos tópicos, a metodologia utilizada foi a elaboração de questionários com perguntas abertas, possibilitando que os representantes das empresas discorressem livremente sobre o assunto.

Para o desenvolvimento das idéias do objetivo proposto, o trabalho foi elaborado em 3 capítulos da seguinte forma:

- no capítulo 1 comenta-se sobre conceituação de organizações, teorias, tendências, perspectivas, desafios e estratégias atuais;
- no capítulo 2 tratou-se da consultoria, procurando esclarecê-la, em seus vários pontos de vista e benefícios;
- no capítulo 3 fez-se um estudo sobre a gestão de conhecimento a partir dos resultados da consultoria.

## CAPÍTULO 1 - AS ORGANIZAÇÕES E A ADMINISTRAÇÃO

Para Maximiniano (2000) as organizações são orientadas para a realização de seus objetivos que são os produtos e os serviços destinados ao atendimento das demandas de mercado. Salienta também que o mercado é composto por grupos sociais, ou seja, as pessoas, principais recursos das organizações.

Araújo (2006) salienta que cada organização tem sua própria estrutura e funcionamento para produzir seus produtos e ou serviços sendo que, ao lado da tecnologia e das situações que ocorrem no ambiente, as pessoas são os principais recursos de transformação das organizações.

Já Silva (2001) cita que as organizações correspondem a ações de cooperação dentro de limites identificáveis para alcançar um objetivo, sendo feitas de pessoas com habilidades e trabalhos divididos, coordenados e controlados com ênfase nas orientações organizacionais que atenderão às demanda das pessoas no mercado.

Ambos os autores citam pessoas como componente ou objetivos de grande importância às organizações. Partindo do pressuposto de que o objetivo das organizações é atender à demanda das pessoas, de que as pessoas fazem parte das organizações e de que estas são parte integrante da sociedade, bem como considerando a frase de Amitai Etzioni<sup>1</sup> - “nascemos, vivemos e morremos em organizações” – deve-se considerar a necessidade de se encontrar melhores meios de administração de uma organização, buscando assim um conseqüente benefício da sociedade.

Para isso, a administração visa organizar a empresa (as organizações), sendo que o ato de organizar decorre de planejamento e reflete como a empresa se estrutura para cumprir o planejado (CARAVANTES, PANNO e KLOECKNER 2005). Silva (2001) comenta que a administração está relacionada ao alcance de objetivos através dos esforços das pessoas, consistindo em propositado planejamento, organização e controle, ajudando as organizações no aumento de sua eficácia e resultados determinados.

Desta forma, nota-se que a administração é utilizada pelas organizações objetivando alcançar seus resultados de forma eficaz.

---

<sup>1</sup> Amitai Etzioni, nascido em 1929 na Alemanha, é um dos autores mais importantes da Abordagem Estruturalista na Administração.

## 1.1 A Administração: Evolução

Silva (2001) cita que as organizações sofrem restrições em suas operações. Restrições estas que são provenientes do ambiente geral externo (macro-ambiente) constituído de forças indiretas que influencia no clima organizacional e a na forma de administrar as organizações.

Cury (2000) comenta que a administração, através de cooperação e racionalidade, é uma forma de buscar resultados cuja natureza é dotada de reflexão, estudo e pensamento, voltada à consecução de metas a serem atingidas, adequando-se ao meio e aos fins. Para Araújo (2006), neste sentido, o pensamento administrativo evolui constantemente buscando adaptar-se à tecnologia, às relações humanas e às incertezas que cercam as organizações.

De acordo com o ponto de vista dos autores, a forma de pensar na administração e em sua execução é determinada pelas ocorrências do ambiente em que as organizações estão inseridas e pelo esforço de busca da adaptação às diversas realidades do meio. Ou seja, o ambiente exerce influências sobre as organizações fazendo com que as práticas administrativas destas evoluam buscando adequar-se a estas influências.

Maximiniano (2000) destaca o fato de que as grandes organizações sempre tiveram grande necessidade de administrar, desde as mais antigas até as atuais. Devido a esta necessidade, gerentes e outros tipos de profissionais vêm desenvolvendo teorias que os ajudam na tarefa de tomada de decisões. Salienta ainda que estas teorias espelham-se no momento histórico pelos quais estas organizações estão passando, refletindo as necessidades que as mesmas têm em uma determinada época.

Silva (2001) comenta que o pensamento administrativo é mutável e proveniente de esforços da sociedade. Destaca que este pensamento passa pela administração das sociedades antigas, pela administração medieval, pelo domínio da igreja católica e pelos feudos, até o momento da revolução industrial, cujos pensadores são pioneiros dos estudos da Administração. Determina ainda que eventos como estes são elementos que propulsionam o pensamento administrativo que, de acordo com as necessidades das organizações em um determinado momento, apresentam-se como teorias da administração, demonstrando suas evoluções, fundamentos, proposições, aplicações e críticas.

Desta forma, as organizações agem no sentido de alcançar uma melhor adequação às necessidades de sua época, de um determinado momento, por meio de pensadores e outros

profissionais elaborando as teorias da administração que estabelecem as novas tendências e parâmetros de ação administrativa.

## 1.2 A Administração: Teorias

Cury (2000), a partir do conceito de que a administração se adapta ao ambiente e suas necessidades, faz uma síntese da evolução do estudo de administração na seguinte ordem dos fatos:

- Escolas Tradicionalistas – marcadas pela análise das atividades das empresas e da organização formal, tendo como principais nomes Frederick Taylor, Henry Fayol, Urwick, dentre outros;

- A Revolução Ideológica – cujo marco é a experiência de Hawthorne de Elton Mayo, primava pela dinâmica dos pequenos grupos e o novo conceito de autoridade e liderança, tendo como principais nomes Elton Mayo, Kurt Lewin, Chester Barnard, dentre outros;

- Escola Behavioristas – que busca a análise estrutural, funcional e a organização informal, cujos principais nomes são Mary Follet, Chester Barnard, Elton Mayo e Herbert Simon, além de outros;

- Escola Estruturalista – busca a integração organizacional e o estudo da organização formal *versus* informal e do homem *versus* produção.

Cury (2000) comenta ainda que o estudo da administração atual busca uma avaliação do comportamento, da motivação e do planejamento da cultura das organizações, levando-se em consideração que as demandas ambientais condicionam modelos e soluções organizacionais, desenvolvendo técnicas atuais para se atingir a qualidade desejada, tais como Benchmarking<sup>2</sup>, Downsizing<sup>3</sup>, Reengenharia<sup>4</sup>, entre outras.

---

<sup>2</sup> **Benchmarking** é o método para comparar desempenho de algum processo, prática de gestão ou produto da organização com o de um processo, prática ou produto similar, que esteja sendo executado de maneira mais eficaz e eficiente, na própria ou em outra organização, entender as razões do desempenho superior, adaptar à realidade da organização e implementar melhorias significativas.

<sup>3</sup> **Downsizing** é o enxugamento de pessoal, delegando maior responsabilidade a gerentes e funcionários de níveis mais baixos, cujo objetivo é diminuir a burocracia utilizando a racionalização e a reestruturação que proporciona aumentar o valor acrescentado pela gerência e ao mesmo tempo diminuir os custos dela, alcançando maior produtividade.

<sup>4</sup> **Reengenharia** é um sistema administrativo que visa redesenho e a readequação dos processos empresariais, estruturas organizacionais, sistemas de informação e valores de organização, reformulando o seu modo de fazer negócios, suas atividades e tarefas ou processos utilizado pelas organizações para se manterem competitivas no mercado e alcarem as suas metas.

Já Silva (2001) demonstra esta mesma evolução e alterações através das perspectivas das Teorias da Administração que demonstram as abordagens e seus objetivos. Para ele as Teorias da Administração são provenientes da Perspectiva Clássica, Perspectiva Humanística, Perspectiva Quantitativa, Perspectiva Moderna e Perspectiva Contemporânea, que seguem, nesta ordem, uma cronologia do pensamento humano.

Quanto a Perspectiva Clássica, Silva (2001) comenta que foi originada por dois fatores genéricos da época: o crescimento desorganizado das empresas e a necessidade de aumentar a competência das organizações. Ainda cita que, na tentativa de instalar a ordem nas organizações da época, a Perspectiva Clássica teve como principais Teorias, desenvolvidas de forma independente, as descritas a seguir:

- A Teoria da Administração Científica de Frederick Winslow Taylor que para buscar o desempenho organizacional necessário, em um período que não havia a organização de conhecimentos produtivos de forma lógica, se desenvolveu a partir de estudo das tarefas, de busca de melhores maneiras de executá-las, de seleção das melhores pessoas para cada tarefa, de treinamento em métodos mais eficientes e de incentivos para o desempenho de tarefas. Todas estas ações são voltadas para o aperfeiçoamento dos meios de produção, quebrando o antigo paradigma de falta de organização, quando as informações estavam em posse do trabalhador;

- A Teoria Administrativa teve início com os escritos de Henry Fayol. Determinava que o desempenho organizacional dependia da importância da habilidade administrativa das pessoas e da organização, ressaltando a necessidade da profissionalização e do ensino da administração, proporcionando ao administrador certos conhecimentos, qualidades e experiências. Esta teoria busca as vantagens da especialização para evitar o caos, o comportamento casual e outros traços de desorganização ou não-organização;

- A Teoria da Burocracia teve moldes de Teoria a partir de Max Weber, sociólogo alemão precursor da Burocracia. Através de seus estudos, Max Weber abriu uma nova visão na perspectiva administrativa das organizações, introduzindo o estudo de seu aspecto institucional, fornecendo um complemento necessário à consolidação da doutrina clássica, sanando a necessidade de organização nas empresas que cresciam em tamanho e em complexidade produtiva.

Quanto a Perspectiva Humanística, Silva (2001) apresenta dois enfoques: o elemento humano (psicologia) e o comportamento coletivo (sociologia). Enfatizava o elemento humano e suas motivações em detrimento a motivação técnica e econômica da Perspectiva Clássica. Neste estudo, o autor destaca as várias correntes que são as seguintes:

- A Escola de Relações Humanas, que segundo o autor é mais comumente conhecida como movimento, teve início com os estudos do psicólogo australiano Elton Mayo, principalmente com os eventos na fábrica Western Electric Co., no bairro de Hawthorne, em Chicago, Estados Unidos. Esta Escola foi importante, pois os teóricos das organizações começaram a aprender como o trabalho de grupos, as atitudes e as necessidades dos empregados afetavam sua motivação e comportamento;

- A Escola Comportamentalista, também citado pelo autor como a Escola de Novas Relações Humanas, faz críticas à Teoria Clássica pela sua rigidez e mecanicismo. No entanto, determinava que havia muitas falhas na Escola Humanista e nas suas suposições. Esta escola adotava a orientação mais psicológica com foco no ajustamento pessoal do trabalhador nas organizações e nos efeitos dos relacionamentos inter-grupais e no estilo de liderança. A herança mais importante desta Escola, segundo o autor é a abordagem comportamentalista de Kurt Lewin, psicólogo alemão, que em seus livros desenvolveu vários aspectos da dinâmica de grupo, promovendo a passagem das relações humanas para um novo movimento dedicado à administração e à psicologia industrial;

- A Teoria Estruturalista representa uma nova visão no campo administrativo, tendo como nome de maior projeção, Amitai Etzioni, que conhecendo as correntes e escolas até então desenvolvidas, julgou-as insatisfatórias, formulando uma síntese que considerava válida e que denominou estruturalismo. O estruturalismo implicou o estudo das organizações no sentido mais amplo e integral, levando em conta todos os fatos que influem, tanto internos como externos, e submetendo-os a uma análise comparativa e global, salientando que os fenômenos organizacionais se interligam, interpenetram e interagem de tal modo que qualquer modificação ocorrida em uma parte da organização afeta as outras partes, acentuando os estudos do comportamentalismo e da dinâmica de grupo.

Quanto a Perspectiva Quantitativa, Silva (2001) cita que é originária de procedimentos utilizados na Segunda Guerra Mundial, baseado na necessidade de melhores ferramentas para tomada de decisões administrativas mais sofisticadas do que as disponíveis. As estratégias de guerra serviriam como parâmetro e ponto de partida para o desenvolvimento destas ferramentas mais sofisticadas. Para o autor a Perspectiva Quantitativa é desenvolvida da seguinte forma:

- A Pesquisa Operacional, também chamada de ciência da administração pelo autor, é um método quantitativo que ajuda no planejamento, solução de problemas e no processo de tomada de decisão. Como abordagem em administração possuía como características o foco na solução do problema, orientação por critérios lógicos e econômicos, uso de modelos e

técnicas matemáticas e ênfase no uso de computadores nos sistemas de suporte de decisão, ou seja, é a implementação de características básicas da pesquisa operacional baseado no interesse em examinar métodos empregados por disciplinas diversas, extraindo técnicas que serviriam como suporte em análises e proposição de melhores soluções em termos globais;

- A Administração de Operações enfatiza que sistemas produtivos originam bens tangíveis, assim como serviços intangíveis, sendo que as organizações são sistemas que se valem de entradas ou insumos, processo de transformação e saídas ou resultados. Assim a Administração de Operações é o processo de projetar, operar e controlar um sistema produtivo capaz de transformar recursos físicos e talento humano em bens e serviços necessários, podendo ser vista como uma arma de competitividade;

- Os Sistemas de Informação Gerencial refere-se ao uso de sistemas de informações eficazes na organização cuja composição é um conjunto de partes interdependentes que atuam de modo conjunto, formando um todo equilibrado para atingir um objetivo específico.

A Perspectiva Moderna é explicada por Silva (2001) como uma abordagem das perspectivas anteriores, que para o autor não são contraditórias, necessitando apenas de uma integração. A Perspectiva Moderna é composta da seguinte forma:

- A Teoria de Sistemas que se refere à mudança de filosofia quanto às noções de sistemas de trabalho, considerando-o como um campo lógico-matemático e de exploração científica. Sua origem é proveniente da necessidade das organizações de olhar o problema sob uma perspectiva mais ampla, ou seja, sob o ponto de vista dos sistemas e holístico da organização e de seus assuntos em geral;

- A Teoria de Contingências que é proveniente de um movimento nos anos de 1970 sobre a profusão de pesquisas que investigam os fenômenos organizacionais estabelecendo que situações diferentes exigem práticas diferentes, apregoando o uso de teorias tradicionais, comportamentais e de sistemas separadamente ou combinadas quando for o caso;

- O Desenvolvimento Organizacional é a descrição e a administração de dois problemas das organizações que é tomar toda a energia humana e canalizar em direção à missão da empresa e a outra é como se organizam trabalho, comunicação, tomada de decisões, normas e valores, regras, etc. Ou seja, o ambiente de trabalho e a questão humana tratada de forma integrada e complexa;

- A Administração por Objetivos, desenvolvida por Peter Drucker<sup>5</sup>, é uma forma comum de estabelecimento de metas, usada nas organizações, na tentativa de alinhar metas pessoais com a estratégia do negócio por meio de aumento da comunicação e percepções compartilhadas entre os subordinados e a gerência.

Por fim, Silva (2001) explica a Perspectiva Contemporânea sob uma abordagem de aspectos que são provenientes de elementos extremamente mutantes das organizações e do ambiente da atualidade, frente à constante atualização de competidores e da crescente exigência dos clientes consumidores. Para o autor, a Perspectiva Contemporânea aborda Qualidade e a Excelência Organizacional e Projetos e Processos Organizacionais:

- A Qualidade e a Excelência Organizacional passa a ser tratada como disciplina, proporcionando o surgimento gradativo de todas as modernas abordagens sobre qualidade e excelência. Identificam-se em quatro “eras”: inspeção, controle estatístico de qualidade, garantia de qualidade e gestão de qualidade total;

- Os Projetos e Processos Organizacionais provêm da tendência das organizações atuais progressivas em projetarem seus processos pela criação de organizações modulares, virtuais e sem fronteiras, através do processo de elaboração e ajustamento da estrutura de uma organização, para o alcance de metas.

### **1.3 Adaptação das Organizações: Paradigmas e Perspectivas**

No momento em que há a necessidade, as mudanças ocorrem propondo uma nova forma de se enxergar a realidade, suplantando as idéias antigas e estabelecendo uma nova abordagem e um novo paradigma na busca de novas perspectivas.

De acordo com Caravantes, Panno e Kloeckner (2005), algumas mudanças de paradigmas podem ter grande influência em muitas disciplinas, além de que, cada uma é útil em determinado contexto e em certas circunstâncias. Ou seja, as mudanças de paradigmas estão ligadas a circunstâncias que determinam sua necessidade naquele momento.

Os paradigmas no contexto das organizações são importantes em questões de orientações, tendências e coerência. Araújo (2006) salienta que os paradigmas possuem funções de prover modelos e cumprir papel de orientador quanto a limites, padrões, emprestando relevância às idéias às quais estão ligadas. Com base neste raciocínio, o autor

---

<sup>5</sup> Peter Ferdinand Drucker, considerado primeiro “guru” da administração, nasceu em Viena em 1909 no seio de uma família culta, fermento de sua vocação literária e de sua inquietude intelectual. Estudou direito em Hamburgo e Frankfurt, enquanto trabalhava, primeiro na empresa exportadora e, depois, como jornalista.

deixa claro que as mudanças ou quebras de paradigmas, cujo objetivo é uma substituição por um novo conceito, é notadamente natural visto que os modelos, os limites, os padrões e os fatos relevantes são provenientes de alterações nos ambientes externos e internos das organizações em um determinado momento.

Para Chiavenato (2004) as organizações, por meio da administração, requerem o alcance de objetivos em um cenário de concorrência acirrada, desenvolvendo numerosas atividades administrativas orientadas para coesão das ações, justamente para atender as perspectivas futuras das organizações, pois, a forma organizacional atual será superada por outra, no intuito de atender as demandas que se fizerem necessárias. Ainda salienta que a cada época desenvolve-se uma nova forma organizacional apropriada às suas características e exigências. Já Silva (2001) comenta que as organizações devem elaborar e desenvolver suas habilidades, pois as mudanças estão ocorrendo em velocidade cada vez maior.

Fica claro pela abordagem dos autores que os paradigmas, atrelados a perspectiva das organizações, são desenvolvidos e alterados mediante ocorrências ambientais, ou, simplesmente, estão respondendo a estas ocorrências. As alterações no ambiente externo e interno das organizações, seu contexto, sua velocidade são pontos a serem considerados no desenvolvimento de um novo paradigma e forma organizacional, para atender às demandas e perspectivas das organizações.

### **1.3.1 Desafios Atuais das Organizações**

A tentativa de mudança de paradigmas provém da consideração de tendências e elementos atuais que as empresas devem encontrar, como exemplo, a globalização.

De acordo com Gonçalves, Gonçalves Filho e Reis Neto (2006), a globalização gera um comércio multilateral com a diminuição das barreiras ao comércio internacional, proporcionando integração de setores como comunicações, economia, finanças e negócios, causando interdependência econômica entre os países e reorganizando a divisão internacional do trabalho. Fatores como o desenvolvimento e a proliferação das tecnologias de informação, além da inclusão da Internet nos procedimentos do cotidiano, trouxeram uma necessidade cada vez maior de comunicação entre as pessoas, gerando uma rede de interação mundial.

Com a globalização, as organizações enfrentam sempre diferentes desafios. Gonçalves, Gonçalves Filho e Reis Neto (2006) citam que, com a globalização e suas

tendências, as organizações precisam atingir a integração, a autonomia, a excelência de processos e a proliferação das metas e objetivos em diversas áreas.

Já Daft (2002) comenta que os desafios encontrados pelas organizações do início do século XXI são bem diferentes de antigamente, pois o mundo está se modificando mais rapidamente do que nunca, onde a expressão “O mundo está cada vez menor” tornou-se um clichê para as organizações. Em boa parte do século XX, as organizações operavam em um ambiente empresarial relativamente estável, sendo que atualmente, com a globalização, as formas organizacionais e padrões que conduziam as empresas neste período já não funcionam. Enfim, o desafio atual para os gerentes e as organizações, na maioria dos países, não é apenas lidar com a mudança, mas assumi-la e criá-la, buscando o desenvolvimento e adaptação a estes desafios.

Outro fator que deve ser considerado é a questão da busca pela produtividade para atender à demanda gerada pelas mudanças ocorridas na sociedade. Sobre este assunto, Araújo (2006) salienta que a instabilidade do cenário mundial coloca diante das empresas a necessidade de revisão de parâmetros que regem seus processos e métodos de trabalho, conduzindo ao rompimento dos modelos centralizados, verticalizados, burocráticos e controladores, já que a empresa moderna precisa de agilidade para suprir as expectativas mutantes dos clientes. O efeito gerado pelas mudanças cada vez maiores na sociedade exige que as empresas tenham posturas diferentes e mais flexíveis diante destes desafios, aliado ao fato de haver grande competitividade no mercado, gerando mais opções de escolha à sociedade, reforçando a questão do dinamismo em auxílio à necessidade de sobrevivência das organizações.

Chiavenato (2004) destaca que, atrelado a perspectiva futura da administração, a cada época uma forma organizacional nova desenvolve-se para atender as novas perspectivas. Cita ainda que os novos sistemas organizacionais se alterarão devido a três fatores:

- Mudanças rápidas e inesperadas no mundo dos negócios, impondo novas necessidades para as organizações;
- Crescimento físico e em complexidade das organizações, devido a sua expansão;
- Necessidade de competência das pessoas para atender às mudanças rápidas.

Conforme o ponto de vista de autores, as organizações estão inseridas em um meio cujo contexto principal é a agilidade, velocidade de processos, rapidez de informações, globalização, expansão em grande escala e mudanças que ocorrem cada vez mais rapidamente. Tais fatores necessitam de respostas e ações velozes e eficazes por parte das empresas, para enfrentar tais situações. A busca por produtividade, excelência de processos,

comunicação e interação são pontos essenciais neste novo cenário, exigindo que novas estratégias sejam desenvolvidas, maximizando e agilizando sua capacidade produtiva e competitiva.

### **1.3.2 O Administrador e as Estratégicas**

Estratégia, de acordo com Maximiliano (2000), são meios utilizados para alcançar um determinado objetivo que praticamente busca uma vitória em uma determinada concorrência, sendo que o planejamento estratégico é o processo intelectual que procura estruturar e demonstrar o caminho a ser seguido na tentativa de alcançar os objetivos buscados pela organização, aplicados em toda a organização. Salienta ainda que as organizações têm uma estratégia, um plano estratégico, formal ou informal, cuja elaboração é a consequência da análise das ameaças e oportunidades e dos pontos fracos e fortes dela.

Cury (2000) comenta que existe a administração estratégica, também chamada alta administração, cujo nível envolve, dentre outras funções, decisão sobre fins, definição sobre objetivos organizacionais e planejamento estratégico, deve considerar o ambiente e seu impacto sobre a organização, responsabilizando-se sobre os processos de renovação organizacional. Além disso, a alta administração deve acompanhar os reflexos das mudanças propostas, prevendo suas mudanças e adotando medidas preventivas necessárias.

Daft (2002) determina que uma organização é criada visando um objetivo, decidido pela alta administração, cuja estrutura e projeto da organização é uma consequência disto. Assim, a principal responsabilidade da alta administração é determinar metas, estratégias e projetos, adaptando a organização às mudanças do ambiente. Determina que, em linhas gerais, os desafios a serem superados dependem de decisões estratégicas que são determinadas pelos altos administradores.

Conforme Caravantes, Panno e Kloeckner (2005), os gerentes de alto nível provêm direção estratégica para a organização, utilizando suas fortes habilidades conceituais, ficando atentos ao ambiente externo.

Thompson Jr. e Strickland III (2004) esclarecem que como a estratégia corrente é indicada pelo padrão predominante de mudanças competitivas e abordagens comerciais, devem ser de funções basicamente gerenciais, pois, além das decisões estratégicas que são as principais, todas as funções de gerentes afetam o desempenho da empresa e que, para que haja uma boa estratégia e uma boa execução da estratégia, deve haver uma boa gerência, o que lhe

exige muito tempo. Devido a este fato, a gerência deve se ajustar às condições adversas inesperadas, mas também executar defesas estratégicas e abordagens comerciais que superem as adversidades.

Conforme abordado pelos autores, os objetivos são alcançados com estratégias através de um planejamento, mediante análises de ameaças e oportunidades e pontos fracos e fortes, promovendo decisões buscando a vitória na concorrência pelo mercado. Estas decisões requerem um alto grau de responsabilidade e capacidade conceitual, em uma abordagem que proporcionaria uma forma de ajuste às adversidades, considerando padrões de mudanças ambientais. Os autores deixam claro que a competência para tanto é da alta administração e da gerência das organizações, pois estes se encaixam nas tarefas a serem desenvolvidas em um planejamento estratégico.

Desta forma observa-se que a responsabilidade e as tarefas dos administradores são complexas e importantes, já que afetam o desempenho da empresa, tomando decisões, elaborando metas e projetos, atentando-se ao ambiente e acompanhando seus resultados.

## **CAPÍTULO 2 - A CONSULTORIA: ESTRATÉGIA EMPRESARIAL**

Levando-se em consideração o fato das tarefas dos administradores serem complexas e importantes e o fato destas afetarem o desempenho da empresa, entende-se que falhas na sua execução causariam problemas em grande escala para a organização. Desta forma, a alta administração deve procurar alternativas para auxiliarem em questões administrativas.

No tocante à complexidade das atividades desenvolvidas pela alta administração, Araújo (2006) salienta que se deve considerar a consultoria como um serviço de ordem auxiliar, levando a administração superior analisar e resolver problemas práticos de uma organização, sugerindo caminhos e fazendo demonstrações de possíveis aplicabilidades ou capacitações de pessoas para melhor gestão.

Oliveira (1999) destaca a ação do consultor como um processo de interatividade, assumindo um papel de prestador de auxílio, aconselhando pessoas diretamente envolvidas nas tomadas de decisões. O autor deixa caracterizado o perfil de assessoramento como intuito de promover uma melhor forma de se dirigir uma organização, havendo um inter-relacionamento entre alta gerência e consultor. Ele ainda determina que as empresas identificam sua necessidade de consultoria pela sua realidade atual, considerando negócios e resultados atuais, bem como a sua situação futura desejada, proporcionando maior qualificação na identificação dos serviços de consultoria a serem contratados, considerando ainda o fato de a empresa estar passando por problemas e irracionalidades em suas ações.

Maximiniano (2000) faz uma abordagem quanto a um tipo de organização que é a linha e assessoria, onde, neste tipo de organização, a assessoria realiza diversas atividades, até em auxiliar os gerentes da organização nas atividades de comunicação com o público externo ou fornecer informações a órgãos sociais. O autor destaca ainda que o chefe é auxiliado por uma função de apoio (assessoria) ao lado da linha de comando.

Cury (2000) seguindo a mesma linha de raciocínio sobre assessoria, determina que esta exerce funções exclusivamente de assessoramento, exercendo somente autoridade de idéias. Cita também que a assessoria possibilita a inserção de especialistas no tratamento de assuntos diversos e promove maior eficiência.

A partir das citações, determina-se que a consultoria é uma forma de assessoria, pois presta serviços exclusivamente de assessoramento e planejamento de idéias, cujo papel é o aconselhamento e, como se pode observar, funciona como uma forma de sustentação e auxílio

à alta administração. Também, pode-se considerar a consultoria como uma alternativa para auxiliar a alta administração em questões administrativas, buscando a diminuição das possibilidades de haver falhas nas tarefas gerenciais. Sua função de apoio deve ser observada como uma estratégia administrativa para a obtenção de uma melhor performance e não como uma alternativa corretiva de falhas administrativas, visto que existe uma abordagem organizacional que permite a inclusão da assessoria na administração, cujo papel é de apoio ao comando.

## **2.1 Consultoria como Profissão**

A assessoria prestada através de consultoria auxilia na determinação de pontos que podem passar despercebidos, levando-se em consideração o grande volume de responsabilidades e atividades inerentes aos administradores, deve funcionar como um conselho ao gerente da organização. Segundo Block (1991), sempre que o indivíduo dá um conselho a alguém que está diante de uma escolha, está dando uma consultoria.

De acordo com Araújo (2006), a consultoria constitui-se em um conjunto de atividades executadas através de uma interatividade entre as várias áreas da empresa, com a atuação de um agente de mudanças responsável em estudar a organização diagnosticando suas falhas e propondo soluções em auxílio à tomada de decisões.

Oliveira (1999) estabelece que várias são as tendências inquestionáveis para justificar a consultoria empresarial. O autor destaca algumas das mais importantes destas tendências: busca de novos conhecimentos para enfrentar a globalização da economia, necessidade de consolidação de vantagens competitivas, demanda da consultoria proveniente dos processos de terceirização e busca de um processo de melhoria empresa-cliente contínua sustentada.

Araújo (2006) cita que a consultoria se apóia em alguns alicerces imprescindíveis no tocante ao desenvolvimento de diretrizes estratégicas em uma empresa. O autor destaca alguns:

- Papel de assessoramento e de aconselhamento, buscando esclarecer dúvidas mais comuns;
- Mutualidade no desenvolvimento de idéias entre consultoria e gerência, na busca de resolução de problemas;

- Esforço constante para mudanças buscando sempre diagnosticar justamente os pontos fracos da organização;

- Imparcialidade no ato de fazer observações e aconselhamentos. Este procedimento é mais fácil e menos contraditório que os feitos pelos gestores, já que estes podem ser responsáveis por algumas situações passíveis de observação.

Assim, de acordo com os autores, pode-se afirmar que a necessidade de consultoria nas empresas é um fator sustentado por diversas tendências e pontos de vista inquestionáveis, demonstrando ser uma alternativa empresarial atrativa e dotada de elementos que possibilitam o alcance dos objetivos de forma mais fácil.

## **2.2 Vantagens e Desvantagens da Consultoria Interna e Externa**

Escolher um tipo de consultoria corresponde à seleção da forma de interação com a mesma, buscando facilitar o processo de administração. A busca por uma forma de consultoria deve-se ao fato de evitar a dualidade de opinião, na fidelidade dos resultados da consultoria empresarial, bem como a plenitude desta. Para tanto a empresa deve decidir entre uma consultoria externa ou interna.

Segundo Oliveira (1999) existem vantagens e desvantagens para ambos os tipos de Consultoria.

Para o autor, o Consultor Interno apresenta os seguintes aspectos:

- Vantagens:
  - maior conhecimento dos aspectos informais da empresa;
  - presença diária;
  - maior acesso e grupos da empresa;
  - participação na avaliação e no controle do processo inerente ao trabalho efetuado; e
  - tem algum poder informal.
- Desvantagens:
  - menor aceitação nos escalões superiores da empresa;
  - geralmente tem menos experiência; e
  - menor liberdade de dizer e fazer coisas.

Quanto ao Consultor Externo, o autor apresenta os seguintes aspectos:

- Vantagens:

- maior experiência, pois realiza vários serviços em várias empresas;
  - maior aceitação em escalões superiores da empresa-cliente;
  - pode correr riscos; e
  - maior imparcialidade.
- Desvantagens:
    - menor conhecimento dos aspectos informais da empresa-cliente;
    - não tem poder informal;
    - tem menor acesso informal a pessoas e grupos; e
    - geralmente não tem presença diária.

### **2.2.1 Benefícios da Consultoria Externa**

Block (1991) estabelece que a consultoria interna, apesar da proximidade existente com o ambiente interno da organização, sofre uma dualidade entre consultoria e função executiva na empresa, tornando mais delicada e vulnerável a posição do consultor interno, podendo proporcionar dados inconsistentes e incompletos, resultantes da consultoria. O autor complementa citando que, devido a relação do consultor interno com a empresa, há uma limitação no grau de risco que este está disposto a assumir ao dar um parecer honesto em seu trabalho.

Weinberg (1990) destaca que no ambiente das empresas é evidente a competição entre gerentes e consultores internos. Os gerentes por serem pagos pela sua capacidade de solucionar problemas, admitir a necessidade de um profissional para assessoramento e conselho seria admitir sua própria incompetência. Para que ambas as funções existam dentro das organizações de forma sinérgica, ambas devem possuir integrantes cujos patamares de profissionalismo, comprometimento organizacional e de inter-relacionamento sejam bem avançados.

Oliveira (1999) salienta que três elementos destacam-se como fator preponderante para considerar a dificuldade de consultoria interna devido às suas características de colaborador interno à organização, que são:

- a especialidade que está sendo oferecida pelo profissional (planejamento estratégico, estrutura organizacional, reengenharia, etc.);
- a competência e o nível de conhecimento do consultor;
- a amplitude e o estilo de atuação do consultor.

Araújo (2006) aborda a contratação de consultoria externa como uma ação que envolve uma série de vantagens para a organização interessada em aperfeiçoar-se, como:

- A visão externa trazida pelo consultor: considerando as inúmeras experiências vividas por ele e que levam a um amplo conhecimento prático, apresentando uma preparação maior quanto à observação de riscos no mercado, auxiliando muito em seu desempenho;

- A neutralidade do profissional: que proporcionaria observações mais reais, sem influencia da cultura interna, jogo de poder ou pressões por parte da empresa;

- A concentração de atenção ao trabalho a ser realizado: já que o profissional fora contratado para executar um trabalho em questão, não se perdendo em outras tarefas, evitando dificuldades de foco;

- Alavancagem direcionada à ação: já que este é o objetivo da contratação de consultoria, levando-se em consideração as características já citadas. Deve-se destacar que a consultoria, não possuindo outros pontos em que se preocupar na empresa, dedica-se plenamente ao encaminhamento e resolução de problemas organizacionais;

- A temporariedade: que pelo fato da consultoria externa não fazer parte do quadro fixo, possibilita a organização contratá-la somente quando necessário. Isto proporciona um custo menor devido ao fato de não ser necessário manter uma unidade que busque resposta para estes problemas e não ser necessário pagamentos de proventos e benefícios constantemente.

Percebe-se que a consultoria é mais eficaz quando externa devido aos fatores abordados, mas principalmente pelo fato de a consultoria interna não ser totalmente satisfatória por estar sob influência do ambiente a que está inserido, proporcionando informações tendenciosas.

## **2.3 A Consultoria e a Cultura Organizacional**

A consultoria é um instrumento de mudança organizacional e, portanto, desenvolve-se com ações que alteram as características da cultura organizacional.

Cury (2000) salienta que quaisquer mudanças somente serão profundamente bem-sucedidas se atingirem a cultura organizacional. A cultura compreende normas formais e conjunto de regras não escritas, ou seja, conjunto de propriedades do ambiente de trabalho, percebidas pelos empregados e que constituem grande força de influência comportamental. Assim, o autor estabelece que mudanças propostas, para serem duradouras, devem mudar as

restrições organizacionais que operam sobre as pessoas e não propriamente as pessoas. A cultura organizacional possui pressupostos que são intrínsecos da organização, ou seja, suas normas, valores, recompensas e poder.

Gonçalves, Gonçalves Filho e Reis Neto (2006) explicam que a cultura organizacional é dependente do nível de compartilhamento dos detentores dos pressupostos culturais, bem como a disposição das pessoas em absorvê-los, sendo que a inserção de uma cultura organizacional é influenciada pelas crenças e valores do fundador da organização, as normas sociais da empresa, problemas de adaptação externa e sobrevivência e problemas de integração interna. O autor ainda deixa claro que cabe ao líder criar uma estrutura social na organização que determina a interação entre as pessoas.

Para Motta e Vasconcelos (2002) a cultura organizacional foca o aspecto interno e relacional das organizações, sendo que os elementos componentes da cultura de uma organização são provenientes da luta pela sobrevivência, ou seja, o grupo organizacional deve adaptar-se ao ambiente e manter sua coerência interna. Quanto ao ambiente externo, as empresas devem desenvolver novas estratégias empresariais, conquistando novos mercados, relacionando-se com o mesmo. Já em relação à coerência interna deve-se buscar a manutenção do equilíbrio interno como sistema, considerando a diferenciação<sup>6</sup> e a integração<sup>7</sup> dos vários subsistemas. Para tanto, a organização que pretende buscar adaptação ao ambiente e coerência interna deve buscar em suas experiências, vivências e informações provenientes dos fatos que ocorrem dentro e fora da organização. Os autores ainda deixam claro que para a empresa manter-se estável e permanecer forte e flexível a mudanças ambientais, esta deve manter uma cultura forte.

Baseado nos relatos dos autores percebe-se que os objetivos da consultoria devem estar focados em estabelecer parâmetros consistentes de propostas de ajustes de situações adversas, de forma a proporcionar a confiança e a clareza por parte da alta administração, cujo intuito é obter o resultado desejado. No entanto, os resultados duradouros dependem exclusivamente das ações gerenciais, que devem perceber a necessidade de mudança salientada.

Outro fator a ser analisado é que a cultura organizacional é o conjunto de elementos sociais cuja vivência é dividida entre os indivíduos das organizações, sendo que uma

---

<sup>6</sup> **Diferenciação** dos subsistemas corresponde ao desenvolvimento de setores especializados em determinadas tarefas, gerando setores específicos, para poder trabalhar em um ambiente diverso e segmentado, não homogêneo.

<sup>7</sup> **Integração** é a preocupação da empresa em manter uma característica centrífuga das diversas partes da empresa, mediante a manutenção de uma integração interna, criando estruturas e procedimentos organizacionais.

consultoria interna proporcionaria idéias que tenderiam a ser influenciada com esta cultura, que poderia prejudicar o comprometimento profissional no tocante a busca das verdadeiras respostas a problemas aventados pela alta administração, determinando a consultoria externa como uma melhor opção considerando os fatores citados.

## **2.4 A Consultoria e a Influência no Ambiente**

Da mesma forma que a cultura organizacional é influenciada, o ambiente em que a empresa está inserida ou até mesmo seu ambiente interno, são influenciados a partir da inserção de novas propostas. A consultoria, por possuir característica de busca de fatores que auxiliam as mudança internas, influencia o ambiente das organizações.

Chiavenato (2004) conceitua o ambiente como a situação dentro do qual a organização está inserida, mantendo transações e intercâmbio, sendo que as ocorrências externas à organização influenciam internamente à organização. O autor divide o ambiente em dois extratos: geral e de tarefa. O ambiente geral é o macroambiente, ou seja, aquele cujas condições são comuns a todas as organizações, composto de condições tecnológicas, legais, políticas, econômicas, demográficas, ecológicas e culturais. O ambiente de tarefa é mais próximo e imediato de cada organização, sendo que seus elementos produzem incertezas, coações e contingências que as empresas precisam atender. O ambiente de tarefa é composto por fornecedores, clientes, concorrentes e entidades reguladoras, sendo estas entidades reguladoras responsáveis por regular e fiscalizar as atividades da organização, como os governos, os órgãos protetores do consumidor, dentre outros.

Gonçalves, Gonçalves Filho e Reis Neto (2006) salientam que devido à nova realidade ambiental com mudanças cada vez mais rápidas, a incorporação de estratégias ao ambiente organizacional amplia as perspectivas empresariais, permitindo que diversas idéias e métodos possam ser aplicadas na administração. No entanto, em função da diversidade de conceitos, abordagens, técnicas e ferramentas disponíveis para se tratar da questão das estratégias, a organização começou a passar por muitos riscos. Assim, deve-se haver uma análise crítica de todo contexto envolvido, bem como a consideração de toda a vivência e o conhecimento inserido para que não se caia em armadilhas perigosas, com conseqüências graves.

Takeuchi e Nonaka (2008) destacam o cuidado que as organizações devem ter em tempos de incerteza que frequentemente forçam as organizações a trazer conhecimentos

detidos por indivíduos fora da organização para seu ambiente organizacional. Este conhecimento é amplamente disseminado no ambiente, ficando armazenado como parte do conhecimento organizacional e utilizado por aqueles dentro da organização.

Em relação às abordagens dos autores, fica estabelecida a conceituação de ambiência em paralelo com os riscos provenientes de sua existência. A consultoria como instrumento de assessoria e mudança desempenha um papel importante na manutenção do equilíbrio ambiental. A busca pela consultoria deve ser percebida como uma estratégia de otimização de processos mediante busca da contextualização dos elementos ambientais.

As estratégias que as organizações pretendem desenvolver visam o alcance de seus objetivos. No entanto, é fato que para a disseminação da idéia desta estratégia deve-se entender quais fatores e quais questões devem ser abordadas. Tais questões são inter-relacionadas a fatores do ambiente interno, influenciados por elementos externos. A consultoria seria uma ferramenta eficaz na busca de resposta destas questões, ficando a cargo de ações gerenciais sua implantação e análise.

### **CAPÍTULO 3 - CONSULTORIA E A GESTÃO DO CONHECIMENTO**

A consultoria como uma forma de assessorar a alta administração, proporciona informações adquiridas por meio de observações. Estas informações, que são produto da consultoria, possuem funções e proporcionam conhecimentos úteis na tomada de decisão, tais como falhas em processos operacionais e procedimentos organizacionais, que são elementos da organização a serem substituídos ou desenvolvidos. Assim, é imprescindível a gestão destes conhecimentos. Para se fazer um paralelo entre a função da consultoria e a gestão do conhecimento é necessário conhecer o papel e a função desta gestão.

Gonçalves, Gonçalves Filho e Reis Neto (2006, pg. 180) comentam que as organizações “não são apenas instituições financeiras, mas também do saber e que são repositórias e nascentes do saber”. Assim o conhecimento organizacional deve ser considerado como um dos principais ativos da organização e, portanto, deve despender atenção semelhante aos outros ativos. As atividades desenvolvidas por empresas que se baseiam em conhecimento costumam ter maiores vantagens competitivas gerando, conseqüentemente, um maior potencial.

Davenport, Marchand e Dickson (2004) alegam que as informações levam ao conhecimento, sendo que para se realmente desenvolver este conceito de conhecimento as pessoas devem estar conscientes das informações e estas devem utilizá-las com perspicácia. Outra situação abordada é que as pessoas nas organizações transformam as informações, constantemente, em conhecimentos de forma diferente, sendo que, desta forma, as organizações devem encorajar os detentores de informações a compartilhar conhecimento, criando valores comerciais através de novas idéias e inovações.

Os autores destacam também que organizações japonesas que se sobressaem motivam a criação de conhecimento através de visões audaciosas de produtos e estratégias combinadas com culturas organizacionais que promovem compartilhamento, a utilização e a transparência do conhecimento e da informação, o que demonstra a superioridade de processos tão marcante nas empresas orientais em detrimento às ocidentais, que oferecem maiores barreiras e apresentam performances inferiores.

Batista (2005) afirma que nas organizações muitos profissionais acreditam não necessitar possuir conhecimento no tocante às informações, resultando em excesso de trabalho para eles mesmos. Desta forma, estes profissionais não conseguem determinar quais informações teria que ser utilizada para o desenvolvimento de uma função específica, gerando

relatórios ou documentos que apresentam dados que não indicam relevância informacional. Desta forma, qualquer profissional, principalmente gerencial, que precisa manipular informações, necessita conhecer as diferenças entre as informações existentes e, mediante uma gestão correta de dados, definir qual é a informação necessária.

Valle et al (2005) destacam que está ficando difícil tomar decisões nas empresas visto que os resultados previstos nem sempre se confirmam e os imprevistos aumentam, devido à instabilidade dos contextos que operam as organizações, como mercado, tecnologia, responsabilidade social, ou seja, novas tendências. Estes acontecimentos tornam as ações organizacionais mais complexas, necessitando aprender aperfeiçoá-las, evoluindo sua aprendizagem, uniformizando seus conhecimentos, transformando as informações que entram na empresa nestes conhecimentos. Assim, os gerentes em suas missões, em seus cargos e pela padronização de conhecimentos chamam a si as tarefas de provocar, guiar e controlar a transformação dos conhecimentos e práticas organizacionais, conduzindo-as a uma uniformidade, sendo responsáveis pela Gestão do Conhecimento.

Já Takeuchi e Nonaka (2008) comentam que em uma economia onde a única certeza é a incerteza, a fonte certa de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento, pois, neste momento em que as tecnologias proliferam, os competidores multiplicam-se e os produtos tornam-se obsoletos rapidamente. As empresas bem-sucedidas criam novos conhecimentos de forma consistente, disseminam-nos e incorporam-nos aos seus processos visando inovação constante. As empresas japonesas bem-sucedidas tornaram-se famosas por sua capacidade em responder rapidamente aos clientes, criar novos mercados, desenvolver de forma ágil produtos atuais e dominar as tecnologias mais novas, justamente pelo fato de sua abordagem exclusiva de criação do novo conhecimento. De acordo com os autores, isto ocorre devido ao fato de os japoneses considerarem as organizações como organismos vivos, que tem sentido coletivo de identidade e de finalidade fundamental, ou seja, auto-conhecimento, cujas informações devem ser compartilhadas.

Os autores comentam que todo conhecimento organizacional é proveniente dos indivíduos integrantes às organizações. Para que seja criadora de conhecimento, este conhecimento individual deve ser transformado em conhecimento organizacional, que é a atividade central de uma organização. Desta forma, o papel da organização no processo de criação de conhecimento organizacional é promover o contexto apropriado para facilitar as atividades dos grupos de indivíduos da organização, assim como a criação e o acúmulo de conhecimento em nível individual.

Diante desse contexto, fica claro que a consultoria é uma ferramenta geradora de conhecimento visto que sua função de assessoramento provoca o aparecimento de informações internas que eram desconhecidas ou não disseminadas de forma transparente, tornando-se, desta forma, uma maneira gerencial de se propagar e absorver o conhecimento organizacional, fornecendo parâmetros que tendem a buscar o diferencial competitivo que as organizações buscam.

### **3.1 Estruturação do Conhecimento nas Empresas**

Com o auxílio da consultoria no tocante a obtenção de informações e conhecimentos necessários para solucionar situações que proporcionam dificuldades, as organizações iniciam um processo de absorção de dados úteis ao seu planejamento que devem ser massificados para que estes atendam ao seu contexto fundamental que é solucionar problemas e otimizar processos para melhorar sua performance.

Gonçalves, Gonçalves Filho e Reis Neto (2006) abordam o fato de as informações poderem ser organizadas e geridas nas organizações mediante centros de documentação, centros de informações técnicas, gerência de recursos informacionais, entre outras. Primeiramente as organizações devem exercer a disseminação do conhecimento com treinamentos, de forma contínua, criando um comportamento de organização que aprende, criando capacidade de propensão a mudanças, incorporando atitudes e habilidades buscando a sobrevivência no ambiente hostil. Os autores ainda salientam que com as turbulências mercadológicas, as empresas começaram a criar capacidades cada vez mais complexas de gestão do conhecimento, desenvolvendo criatividade, estimulando investimentos em gerência de conhecimento, aumentando a eficiência dos sistemas de informação ou de inteligência. Isto gera o chamado Sistema de Inteligência Competitiva que evoluiu como prática efetiva nas organizações com atividades de monitoramento subsidiando o Planejamento Estratégico da empresa, já que visa:

- planejamento;
- seleção, aquisição, tratamento e armazenamento da informação;
- análise do conteúdo de agregação de valor;
- disseminação de informação;
- decisão a partir das atividades acima;
- desenvolvimento da ação escolhida.

Takeuchi e Nonaka (2008) determinam que o conhecimento organizacional é estabelecido quando o conhecimento tácito é transformado em conhecimento explícito. Os autores explicam que o conhecimento tácito é o subjetivo, desenvolvido com as experiências e simultaneidade e analogia do indivíduo sobre suas experiências. Já o explícito é o conhecimento objetivo e racional, desenvolvido pelo seqüenciamento e teorização do conhecimento, tornando-o inteligível ao grupo. Eles caracterizam o modelo de criação do conhecimento como o pressuposto de conversão do conhecimento individual em informações explícitas e a inserção destes em um sistema de socialização no ambiente organizacional, expandindo-se em termos de qualidade e quantidade informacional.

Outro detalhe abordado é que para uma perfeita gestão de conhecimento e para que a capacidade cognitiva dos indivíduos inseridos na organização se adeque aos preceitos desejados, os conhecimentos explícitos devem ser disseminados de forma a converter-se em tácito aos colaboradores, transformando-se em procedimentos habituais e constantes. Destacam ainda que a criação do conhecimento com a interação entre conhecimento tácito e explícito permite estabelecer quatro formas de conversão deste conhecimento:

- socialização: corresponde a interação do conhecimento tácito com o tácito;
- externalização: conversação do conhecimento tácito em explícito;
- combinação: a interação do conhecimento explícito com o explícito já existente;
- internalização: disseminação do conhecimento explícito aos indivíduos para que estes transformem-no em conhecimento tácito.

Davenport, Marchand e Dickson (2004) citam que o conhecimento, assim como a informação, não tem valor a menos que seja aplicado a decisões e ações em um contexto empresarial planejado. Assim, as empresas devem criar vínculo entre os processos de trabalho do conhecimento e seus processos de Gestão do Conhecimento, sendo que os gestores devem olhar com atenção para o conhecimento adquirido das informações e exportar e compartilhar com o resto da empresa. Para isso, todas as atividades fundamentais devem ser examinadas para verificar como o conhecimento é importado do cérebro humano e das fontes de informação.

Para Valle et al (2005), em relação à utilização do conhecimento e de sua gestão, citam que para as empresas o conhecimento é o principal fator de produção, sendo assim exigindo o foco principal de sua gestão. Para os autores as empresas devem procurar identificar os capitais do conhecimento, ou seja, seu patrimônio de conhecimento como uma abordagem principal para um novo modelo de gestão. Também deixam claro que as empresas devem dar a devida atenção a produção, economia, qualidade, que ainda continuam a ser

importantes, mas, para garantir vantagens competitivas ela deve priorizar o patrimônio do conhecimento visando gerenciá-los para produzirem mais riquezas.

Como pode ser observado, os autores abordam a questão da implantação da Gestão do Conhecimento como sendo uma fonte essencial e sustentável de vantagem competitiva para as empresas. É necessário às empresas a criação, a captura e o desenvolvimento do conhecimento, tornando-o uma fonte de criação de valor.

Assim, verifica-se que o conhecimento proveniente das informações deve ser elaborado de forma organizada, disseminado para que se torne um evento importante no planejamento estratégico e assimilado pelos indivíduos da organização. A elaboração do conhecimento por uma boa gestão é tão importante quanto à criação do conhecimento, visto que a sua existência justifica-se se utilizado para uma finalidade gerencial.

A consultoria geraria este conhecimento, mediante visualização dos procedimentos das organizações. Este conhecimento deve ser gerido e assimilado para que tenha uma utilidade. A consultoria serviria como um assessoramento destinado a obtenção das informações desejáveis e necessárias. Mas a correta gestão do conhecimento alcançada com estas informações geraria o efeito apropriado à sua finalidade que é a resolução de um ou vários problemas.

De acordo com Oliveira (1999) a consultoria empresarial é um processo interativo em que um agente de mudanças assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais de uma empresa nas tomadas de decisões, não tendo o controle direto da situação. Ou seja, o autor determina que a consultoria é realmente um processo de auxílio e de assessoria na tomada de decisões. No entanto, não possui o controle sobre a situação consultada, pois seu papel é de fornecimento de conhecimento que deve ser tratada para que se tenha utilidade.

### **3.2 Descrições dos Estudos de Caso**

Para a verificação e comparação do referencial teórico abordado com a prática, foram analisadas três empresas da cidade de Marília/SP e região, que passaram por consultoria externa nos últimos anos, as quais serão tratadas por empresa A, B e C.

**No intuito de se obter respostas que demonstrassem de forma clara as situações encontradas e para que corroborassem corretamente com o objetivo das abordagens**

teóricas, foi elaborado um questionário com questões abertas para que as empresas discorressem livremente sobre o assunto em questão.

### 3.2.1 Empresa “A”

A empresa “A” destaca que sentiu a necessidade de verificar situações adversas que outras organizações passaram e como as resolveram. Este fato foi abordado pela empresa visto que esta percebia distorções em seus procedimentos, sendo que não ficava claro o verdadeiro motivo dos problemas, mesmo utilizando todos os artifícios possíveis de gerenciamento e pesquisa interna.

Como o objetivo era a experiência externa, buscou-se a consultoria externa para, com a experiência do consultor contratado de outras empresas, conquistar melhorias para o ambiente organizacional. Acreditava-se, portanto, que a consultoria externa teria melhor resultado para esta situação. A consultoria foi contratada de uma empresa de São Paulo, que enviaram profissionais do Rio Grande do Sul e Minas Gerais.

As áreas selecionadas pela empresa “A” a passarem pela consultoria, que apresentavam acentuadas distorções procedimentais, foram: qualidade, recursos humanos, produção, controladoria, engenharia e comercial.

Como resultados a empresa mensurou que em procedimentos de rotina das áreas relacionadas, tais como processos e sistematização de trabalho, a consultoria atendeu completamente ao esperado na contratação. No entanto, para questões que envolvem planejamento estratégico, a consultoria não atendeu às expectativas.

Sobre a percepção dos sócios em relação a consultoria, o representante da empresa define que estes foram compreensivos com o resultado, pois houve perceptivo aumento monetário e financeiro. No entanto, os sócios destacaram que a consultoria apresentou resultados abaixo do esperado, em termos gerais. Os funcionários, por sua vez, consideraram a consultoria como sendo um gasto desnecessário, visto que há mão-de-obra interna capacitada para realizar o trabalho feito pelos consultores.

A partir da experiência da consultoria citada, os sócios decidiram pela utilização de consultoria externa apenas em casos isolados, cujo objetivo é a melhoria dos processos e sistemas operacionais.

### 3.2.2 Empresa “B”

Para a empresa “B” o objetivo da consultoria era verificar se os procedimentos realizados pela empresa estavam em conformidade com a legislação e se estes procedimentos eram os mais indicados e eficazes em suas operações.

Decidiram pela consultoria externa por acreditar que esta é a melhor forma de garantir informações transparentes e validação dos lançamentos, sem a influência de profissionais da empresa, pois em experiências anteriores, os profissionais internos não demonstraram transparência quanto à elaboração dos relatórios de consultoria, visando sua própria conveniência.

A empresa não quis informar em quais áreas realizou a consultoria e de que procedência são as empresas contratadas, salientando apenas que estas não são de Marília/SP e região. Embora os representantes da empresa não tenham detalhado as áreas que foram avaliadas pela consultoria externa, informaram que não envolvem a alta administração, ou seja, são áreas operacionais ou táticas.

Os resultados foram satisfatórios e estavam em conformidade, segundo o ponto de vista dos representantes da empresa. Tal fato se deu, pois houve uma boa comunicação entre a empresa e os consultores, sobre quais os objetivos almejados.

Este resultado chamou a atenção dos sócios, pois demonstravam dados que comprovavam as suspeitas de consultorias internas tendenciosas.

Já os funcionários não ficaram satisfeitos com esta ação, sentindo-se ameaçados, pois os resultados demonstrados apresentavam as falhas processuais destes.

A empresa “B” continua contratando consultoria anualmente antes de efetuar a publicação de suas informações jurídicas e contábeis. Além disso, contratará os serviços sempre que houver situações adversas e que exijam transparência quanto às informações a serem obtidas, sem que sofram influências dos profissionais da empresa.

### 3.2.3 Empresa “C”

A empresa “C”, de gestão familiar, apresentava problemas com seus profissionais. Dentre os problemas, alguns tinham um maior destaque, como:

- má administração de cargos e salários, pois havia profissionais com altos salários e com baixa produtividade e profissionais qualificados com baixos salários que acabavam trocando de emprego;

- profissionais desmotivados devido à má qualidade dos benefícios oferecidos;

- má distribuição de tarefas, provocando sobrecarga de trabalho em alguns profissionais e ociosidade para outros;
- grande necessidade de substituição de profissionais improdutivos;
- baixa funcionalidade do organograma da empresa.

Como a empresa é familiar e centralizadora e pelo fato dos problemas estarem relacionados a recursos humanos, seria inviável a utilização de consultoria interna.

Assim, a empresa contratou um escritório especializado em recursos humanos e em produção da cidade de São Paulo/SP, pois haviam sido recomendadas por outras empresas de Marília/SP e região.

Conforme informações dos representantes da empresa, a consultoria foi realizada apenas na área de recursos humanos, pois acreditavam que o maior problema relativo à produtividade estava atrelado ao fator humano. Esta decisão foi tomada com base no alto grau de estresse e insatisfação visíveis em seus colaboradores, comprovados pela grande quantidade de faltas justificadas e licenças médicas.

O resultado da consultoria proporcionou melhoria aparente na produtividade e no clima organizacional. No entanto, o representante da empresa destacou que o processo acabou gerando grande polêmica na empresa, pois houve uma fase desconfortável de substituição de alguns profissionais, incluindo alguns dos mais antigos.

Mesmo considerando a polêmica no processo de mudança na cultura organizacional, tanto os sócios quanto os colaboradores perceberam a nítida melhoria na produtividade e no ambiente da empresa.

Como a consultoria foi bem recente, não houve outra contratação posterior. No entanto, de acordo com os resultados obtidos, o representante da empresa comentou que os sócios acreditam na qualidade dos serviços desenvolvidos pela consultoria, já que os resultados foram plenamente satisfatórios. Portanto, quando necessário, haverá nova contratação.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações possuem sua complexidade baseada em questões relacionadas ao atendimento de objetivos traçados. Estes objetivos visam suprir a demanda das pessoas inseridas na sociedade. Outro fator preponderante é o fato da sociedade apresentar tendências e costumes provenientes de um dado momento e de um dado ambiente.

Tais questões influenciam fortemente no comportamento e nos processos organizacionais, exigindo que as organizações desenvolvam ferramentas e idéias para adaptação a estas situações. Desta forma, desenvolvem-se as Teorias da Administração, que é uma maneira dos pensadores, pessoas da alta administração e dos gerentes de organizações responderem às variações ambientais e necessidades prementes.

Desta forma, percebe-se a complexidade das funções da alta administração, bem como a questão da responsabilidade. Além disto, o ambiente externo apresenta variações, paradigmas, como a globalização, que exigem dos administradores maior comprometimento e flexibilidade, aumentando ainda mais suas funções.

Com este cenário, os administradores necessitam de alternativas administrativas que auxiliem no cumprimento de suas funções de forma eficaz.

Considera-se com uma destas alternativas é a assessoria, mediante consultoria empresarial, que visa o auxílio e fornecimento de informações úteis e práticas, agilizando a tomada de decisões. Nesse sentido, seu papel na organização passa a ter um perfil que proporciona a mudança do ambiente e cultura organizacional.

Entende-se que a consultoria deva ser externa à empresa, considerando a necessidade de transparência nos resultados, pois esta atividade executada internamente pode ser influenciada por tendências e interesses dos profissionais envolvidos.

Como o resultado da consultoria é a geração de informações, outro fator preponderante é que esta acaba tendo função de criadora de conhecimento, proporcionando capacidade intelectual à empresa por meio da experiência da consultoria e assumindo o perfil de agente de mudanças.

Para verificação destas questões, três empresas foram avaliadas, por meio de questões que demonstrassem a consultoria de forma prática.

Em duas delas, as necessidades que levaram à contratação de consultoria baseavam-se na obtenção de informações para solucionar e responder questões práticas e imediatas para tomada de decisões, planejando idéias, elaborando resposta a questões e, principalmente,

servindo como um apoio, um auxílio às questões de ordem gerenciais, justificando o ponto de vista dos autores relatados na revisão teórica.

Outra questão é a justificativa para a escolha da assessoria externa que, conforme abordado nas citações, desenvolvem-se visando principalmente à busca de experiência externa e a necessidade de transparência nas informações, evitando pareceres tendenciosos.

A consultoria na cidade de Marília/SP e região é necessária, pois existem várias empresas que podem apresentar potenciais necessidades de assessoramento. Em todos os casos, a busca por consultoria fez-se contratando empresas de fora da região, comprovando a escassez deste tipo de prestação de serviços, proporcionando uma oportunidade de mercado.

Quanto às percepções, apenas em uma empresa os sócios não foram totalmente favoráveis à consultoria. No entanto, percebe-se que tal fato ocorre devido à má comunicação com os consultores dos verdadeiros objetivos da contratação. Em qualquer prestação de serviços, as metas devem ser claras para que todas as demandas sejam atendidas. No entanto, os resultados obtidos apresentam saldo positivo na análise feita, demonstrando sua eficácia.

Quanto aos colaboradores, percebe-se insatisfação quanto à consultoria. Esta situação é compreensível, visto que a consultoria, principalmente externa, costuma encontrar problemas que ocorrem na organização, expondo os colaboradores e às vezes causando consequências desagradáveis como adaptação e demissão de funções.

Considerando a análise geral da prestação de serviços, as empresas são favoráveis à continuação da contratação de consultoria em suas empresas.

Desta forma, conforme já abordado, a consultoria realmente tende a auxiliar, levando a administração superior a analisar e resolver problemas práticos de uma organização, sugerindo caminhos e fazendo demonstrações de possíveis aplicabilidades ou capacitações de pessoas para melhor gestão. Também é uma ótima ferramenta de mudanças organizacionais e de gestão de conhecimento.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARAUJO, Luis César G. de. **Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional - 2ª Edição.** São Paulo: Editora Atlas S.A., 2006.
- BATISTA, Emerson de O. **Sistemas de Informação: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento.** São Paulo: Editora Saraiva, 2005.
- BLOCK, Peter. **Consultoria – O desafio da liberdade.** São Paulo: Editora MacGraw Hill, 1991.
- CARAVANTES, Geraldo R.; PANNO, Cláudia C.; KLOECKNER, Mônica C. **Administração – Teorias e Processo.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração. 7ª Edição.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004.
- CURY, Antonio. **Organização e Métodos – Uma visão Holística. 7ª Edição.** São Paulo: Editora Atlas S.A., 2000.
- DA SILVA, Reinaldo O. **Teorias da Administração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning,, 2001.
- DAFT, Richard L.. **Organizações – Teoria e Projeto.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- DAVENPORT, Thomas H.; MARCHAND, Donald A.; DICKSON, Tim. **Dominando a Gestão de Informação.** São Paulo: Editora Bookman, 2004.
- GONÇALVES, Carlos Alberto; GONÇALVES FILHO, Cid; REIS NETO, Mário Teixeira. **Estratégia Empresarial – O desafio das organizações.** São Paulo: Editora Saraiva, 2006.
- MAXIMINIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração. 5ª Edição.** São Paulo: Editora Atlas S.A., 2000.
- MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria Geral da Administração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de consultoria empresarial.** São Paulo: Editora Atlas S.A., 1999.
- TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do Conhecimento.** São Paulo: Editora Bookman, 2008.
- THOMPSON JR., Arthur A.; STRICKLAND III, A. J.. **Planejamento Estratégico – Elaboração, Implementação e Execução.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- VALLE, Rogério; CAVALCANTI, Marcos; SIQUEIRA, Adriano S.; MALAMUT, Gilberto; ABREU, Maurício; SELDIN, Renata; BARBARÁ, Saulo; CRUZ, Tadeu. **Que ferramenta**

**devo usar? Ferramentas Tecnológicas aplicáveis a: Gestão de empresas, racionalização do trabalho, gerenciamento de conhecimento.** São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

WEINBERG, Gerald M. **Consultoria – O segredo do sucesso.** São Paulo: Editora MacGraw Hill, 1990.

## APÊNDICE A - Questionário

No intuito de se obter respostas sobre os tópicos escolhidos, foram elaboradas perguntas, que são as seguintes:

- Qual o motivo de procurarem uma consultoria?
- Por que escolheram consultoria externa e não interna?
- Em quais áreas da empresa foi feita a consultoria?
- A consultoria contratada é da região de Marília ou veio de outro lugar?
- O resultado obtido foi o esperado?
- Qual a percepção dos sócios e dos funcionários em relação ao resultado obtido?
- Continuam contratando serviços de consultoria?