

Faculdade de Ciências Gerenciais Alves Fortes

Wellington de Souza Silva

Consultoria Empresarial em Pequenos Negócios e a influência da cultura organizacional em seu trabalho

Além Paraíba

2020

Wellington de Souza Silva

Consultoria Empresarial em Pequenos Negócios e a influência da cultura organizacional
em seu trabalho

Bacharelado em Administração

Faculdade de Ciências Gerenciais Alves Fortes

Professor orientador: Allan Lima Ferreira

Além Paraíba

2020



Wellington de Souza Silva

Consultoria Empresarial em Pequenos Negócios e a influência da cultura organizacional
em seu trabalho

Monografia apresentada a Faculdade de Ciências
Gerenciais Alves Fortes – FACE ALFOR, mantida
pela Fundação Educacional de Além Paraíba –
FEAP, como requisito parcial à obtenção do título
em Bacharel em Administração.

Banca examinadora:

Prof. Orientador: Allan Lima Ferreira

Prof. Convidado(a):

Prof. Convidado(a):

☐ Aprovado

☐ Aprovado com restrições

☐ Reprovado

Prof. Coordenador: Allan Lima Ferreira

Além Paraíba, 30 de junho de 2020

Dedicatória

Dedico este trabalho a minha família, professores e colegas de turma a Paulo consultor da empresa em que trabalho e a própria empresa que trabalho, meus amigos de infância e novos que encontrei nesse caminho percorrido, que me apoiaram e inspiraram a fazer este trabalho.

Agradecimentos

Agradeço a Deus, a minha família, em especial meu pai, mãe, irmão e avós que me apoiaram nesse meu caminho, a Transportes Pitassi por me dar flexibilidade e tranquilidade para minhas obrigações acadêmicas, ao Paulo consultor que me inspirou a realização deste trabalho, meus colegas e amigos de turma que sempre estiveram comigo incentivando aos estudos e ao professores que passei por esse caminho em especial ao Allan por ter me ajudado e confiado em mim para a elaboração deste trabalho.

Resumo

Em meio a um enorme avanço na quantidade de pequenas empresas, com políticas e apoio as mesmo e um espírito empreendedor muito influente, não é de se estranhar que haja grande dificuldade de se manter no mercado pelo fato de competitividade e de que esses empreendedores não tenham vasto conhecimento e experiência. Nesse contexto que entra a figura do consultor, profissional com o fim de auxiliar nas tomadas de decisões e identificações de possíveis e de futuras falhas na organização. Não basta apenas contratar um profissional, e sim saber o que ele faz, além de o que ele tenha a oferecer concide com o que se deseja e se possível aplicação no tempo desejado. O trabalho tem como objetivo descrever a função, modo de trabalho e característica do consultor e consultoria. Em um segundo momento, analisar a influência da cultura organizacional perante o gerenciamento do trabalho de consultoria, já que em um trabalho de consultoria é inevitável a interação entre o consultor e os colaboradores da organização, esses que tem grande influência na determinação do planejamento de consultoria. Foi aplicado um estudo teoria em relação a consultoria e o consultor e sobre a cultura organizacional, levando em consideração a experiencia com a consultoria e consultor que exerce essa função dentro da empresa em que trabalho.

Palavras Chaves: Consultoria. Cultura Organizacional. Empreendedorismo

Abstract

In the midst of a huge advance in the number of small companies, with policies and support for them and a very influential entrepreneurial spirit, it is not surprising that there is great difficulty to remain in the market due to the fact of competitiveness and that these entrepreneurs do not have vast knowledge and experience. In this context, the figure of the consultant, professional in order to assist in decision making and identification of possible and future failures in the organization, enters. It is not enough to just hire a professional, but to know what he does, in addition to what he has to offer, he agrees with what is desired and if possible, application in the desired time. The work aims to describe the role, work mode and characteristics of the consultant and consultancy. In a second step, to analyze the influence of the organizational culture before the management of the consultancy work, since in a consultancy work the interaction between the consultant and the employees of the organization is inevitable, those who have great influence in determining the planning of consultancy. A theory study was applied in relation to the consultancy and the consultant and on the organizational culture, taking into account the experience with the consultancy and consultant who performs this function within the company in which I work.

Key words: Consulting. Organizational culture. Entrepreneurship

Lista de Abreviaturas e Siglas

CANAE	Classificação Nacional de Atividades Econômicas
EPP	Empresa de pequeno porte
ESC	Empresa Simples de Crédito
ME	Microempresa
MEI	Microempreendedor individual
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

Sumário

INTRODUÇÃO.....	11
METODOLOGIA.....	14
1 – PEQUENOS NEGÓCIOS NO BRASIL	15
2 – DIFERENÇA ENTRE ADMINISTRADOR E EMPREENDEDOR	18
2.1 – Administração.....	19
2.2 – Empreendedorismo.....	21
3 – CONSULTORIA	24
4 – TIPOS DE CONSULTORIA	28
4.1 – Quanto a estrutura.....	28
4.1.1 – Consultoria de pacote	28
4.1.2 – Consultoria artesanal	29
4.2 – Quanto a amplitude.....	29
4.2.1 – Consultoria especializada	29
4.2.2 – Consultoria total	30
4.2.3 – Consultoria globalizada	30
5 – O CONSULTOR	31
5.1 – Consultor interno	32
5.2 – Consultor externo	33
5.3 – Principais características.....	33
5.4 – O papel na empresa.....	35
5.5 – Processo de trabalho	37
5.5.1 – Modelo de proposta de trabalho	38
6 – EMPRESAS QUE NECESSITAM DE UM CONSULTOR	40
7 – ASSESSORIA E AUDITORIA	42
7.1 – Assessoria	42
7.2 – Auditoria.....	43
7.2.1 – Auditoria interna.....	44
7.2.2 – Auditoria externa	44
8 – CULTURA ORGANIZACIONAL	46
8.1 – Missão.....	47

8.2 – Visão.....	47
8.3 – Valores.....	47
8.4 – Crenças	48
8.5 – Finalidade da Cultura Organizacional	49
9 – ENFRETTANDO A CULTURA ORGANIZACIONAL.....	50
CONCLUSÃO.....	51
BIBLIOGRAFIA	53

Introdução

Novos negócios surgem diariamente, empreendedores se aventurando em algo novo no mercado ou querendo iniciar a consolidação de seu negócio. Muitas destas organizações surgem de um trabalho familiar já executado a algum tempo e que seus sucessores iniciam um processo de profissionalização a fim de melhor usufruir dos recursos e lei, além da junção de amigos com espíritos empreendedores, que descobriram uma nova opção para aumentar ou gerar uma nova renda. Os empreendimentos que conseguem atrair uma grande clientela e executam de forma eficiente seu trabalho acabam se mantendo no mercado.

O problema se inicia quando esses empreendimentos acabam crescendo de forma rápida e inesperada, acarretando em uma complicada organização, com bastantes falhas. Isso normalmente não é caracterizada pela falta de comprometimento de seus gestores, mas sim da velocidade de crescimento do empreendimento, do mercado e concorrência junto com a falta de conhecimento e experiência de seus donos. O que acaba se tornando um dos principais motivos de fechamento de um negócio que seja promissor.

É nesse momento que o empreendedor se vê na necessidade de solicitar a ajuda de alguém mais qualificado, a fim de solucionar esses problemas o aconselhando da melhor forma de organizar e manter seu negócio. Mas não é apenas buscar qualquer ajuda, se deve saber quem procurar, além de ter o conhecimento de como esse profissional pode ajudar a empresa, como que é sua atuação na mesma e o que pode impedi-lo de efetuar seu trabalho da melhor forma possível. Entender esses passos é crucial para saber como que será feito o trabalho de consultoria na empresa, entender o que está acontecendo e estabelecer limites do que se pode esperar e o que o profissional de consultoria deve e pode fazendo dentro da organização.

Em relação a esses problemas organizacionais que a consultoria vem sendo um ótimo negócio para profissionais independentes que buscam sempre um novo desafio e não costumam ficar muito tempo em uma organização, além de empresas que trabalham prestando esse serviço, pois o mercado está sempre a busca de profissionais que possam ter uma perspectiva diferente e introduzir um pensamento inovador já que em diversas organizações com ênfase nos pequenos negócios são geridos de forma amadora e com seus donos ou principais representantes com um conhecimento reduzido a cerca de toda a sua organização se referindo ao conhecimento geral e específico limitado. Os profissionais de consultoria, apoiam essas organizações e seus membros, contribuindo

com seus conhecimentos e experiência mais ampla acerca de diversos assuntos ou de assuntos mais específicos dependendo do tipo de consultoria a ser contratada.

O estudo deste trabalho visa analisar a participação da consultoria e o papel do consultor dentro da empresa listando suas características principais, como que atuar, sua influência dentro da organização, como as empresas que necessitam e buscam seus serviços, a fim de esclarecer dúvidas sobre a profissão. Além da análise da influência da cultura organizacional como alavanca ou empecilho para o trabalho de consultoria.

O medo de mudança e o apego pelo que sempre fez ser o único modo certo de efetuar tal serviço acaba por impedindo a evolução da organização, já que novas tecnologias são criadas com uma grande velocidade e se apegar ao passado para executar novas tarefas se torna algo trabalhoso a ser feito, demandando de muito tempo e material para a execução.

É de grande importância saber que cada empresa tem sua própria cultura, sendo desenvolvida por seus fundadores e gestores, a tornando algo que mesmo imperceptível para quem convive diariamente com a mesma, mas algo enraizado na organização a ponto de que gerir sua mudança de forma total possa ser um processo muito complexo de ser executado. Já que as alterações das mesmas, parte da aprovação de que novos valores trazem mais benefícios do que os já praticados, e esse conceito acaba sendo difícil em determinadas empresas, já que trocar o certo pelo duvidoso é muito complexo, ainda mais que o que está sendo apresentado já foi comprovado ser eficiente em outra organização, pois toda organização é diferente e tem colaboradores distintos o mesmo vale para a cultura organizacional de cada uma, forçando um enorme trabalho para a implementação de novas ideias em organizações mais fechadas para inovações, organizações apegadas a mesmice.

A partir destas considerações um dos principais problemas enfrentado pela empresa e a consultoria seria como lidar com a cultura organizacional de modo que a faça com que seus colaboradores, executivos e proprietários acabem contribuindo para a execução da consultoria. Tanto na conscientização da importância de uma nova perspectiva da empresa, como na conscientização da melhoria de determinadas tarefas. Se tornando de acordo com mudanças e novas práticas, permitindo assim pensamentos mais inovadores na empresa. Conseguindo assim aplicar seu serviço da melhor forma, com colaboração de todos, visando um novo patamar da organização, mais organizada, com menos problemas e um ambiente mais confortável de trabalho.

Tanto o profissional de administração como o empreendedor por trás dos negócios como todo outro ser-humano não tem a capacidade de saber de tudo, porém é necessário que tenha a noção de determinados processos, serviços e profissionais que atuam em suas organizações, como do mercado em geral. Além do contínuo questionamento sobre os fatores citados acima, o seguinte trabalho tratará de enriquecer esse conhecimento em relação a consultoria.

Metodologia

A pesquisa tem como finalidade o caráter explicativo e exploratório com a finalidade de entender e apresentar a funcionalidade do trabalho de consultoria e analisar a interferência da cultura organizacional no desempenho do trabalho do consultor.

Para isso a pesquisa será baseada em estudo de autores como: Chiavenato (2014), Dornelas (2014) Oliveira (2019), Schumpeter (1961), Collins e Porra (1998), dentre outros autores relacionados a consultoria e comportamento organizacional. A apresentação dos dados estatísticos será baseada nos dados disponibilizados pela Receita Federal.

Partindo dos conceitos apresentados o trabalho analisará a participação do consultor na empresa, características e métodos utilizados. Utilizando do estudo de caráter qualitativo com ênfase na análise de documentos e cruzamento com as pesquisas bibliográficas.

Levantando um comparativo da influência do comportamento organizacional com ênfase na cultura organizacional no relacionamento do consultor com os colaboradores e sua dificuldade em aplicar determinados métodos e pensamentos, além de conseguir de maneira fácil demonstrar sua opinião e críticas.

1. Pequenos Negócios no Brasil

No Brasil a cerca de 19.228.025 empresas (Dados 11 de Maio de 2020 – Receita Federal) onde 90% são consideradas Pequenos Negócios, ou seja, um total de 17.293.316 empresas. De acordo com o Sebrae os Pequenos Negócios podem se dividir em quatro segmentos, separados por faixa de faturamento salvo o Produtor Rural seguindo os critérios da Lei Complementar 123/2006.

- Microempreendedor Individual (MEI): Faturamento anual até R\$: 81 mil e optante pelo Simples Nacional, não podendo possuir mais de um estabelecimento ou participação como socio ou titular de outra empresa, além de poder ter apenas um empregado contratado que receba salário mínimo ou piso salarial da categoria.
- Microempresa (ME): Faturamento anual até R\$: 360 mil, não podendo ter participação de outra pessoa jurídica no capital, como também não pode estar participando do capital de outra empresa. Pode escolher se participa ou não do Simples Nacional.
- Empresa de Pequeno Porte (EPP): Faturamento anual entre R\$: 360 mil e R\$: 4,8 milhões, não pode ter participação de outra pessoa jurídica no seu capital, além de não poder participar do capital de outra companhia, além de poder escolher se participa no Simples Nacional.
- Pequeno Produtor Rural: Propriedade com até 4 módulos fiscais (tamanho unitário varia conforme o município) ou faturamento anual até R\$:4,8 milhões.

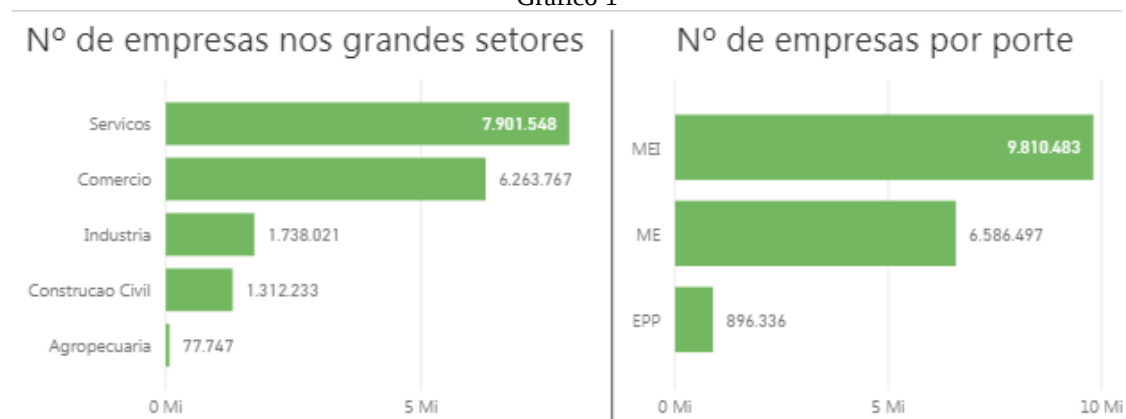
A Lei Geral, conhecida como Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, foi criada com o objetivo de desenvolvimento e a competitividade entre a micro e pequena empresa e do microempreendedor individual em relação as demais empresas, para que houvesse maior geração de empregos, distribuição de renda e fortalecimento da economia, a lei exerce um tratamento tributário diferenciado a esses empreendimentos.

No ano de 2019 se caracterizou por grandes conquistas que beneficiaram os pequenos negócios dentre essas conquistas está a criação da Empresa Simples de Crédito (ESC) possibilitando que as empresas consigam crédito com juros baixos, o Cadastro Positivo que beneficia os pequenos negócios com a redução do custo de crédito no país, o Selo Arte que libera a comercialização interestadual de produtos alimentícios de origem animal produzidos artesanalmente e a Lei da Liberdade Econômica, que tem como

principal objetivo desburocratizar a abertura e gestão de empresas. Gerando com a maior possibilidade de crédito com juros barato, maior investimento por partes dos empreendedores, gerando mais trabalho e renda.

As informações a seguir levam em consideração apenas os dados de porte apresentados durante a declaração no momento de abertura da empresa e apenas foram levadas em considerações as empresas ativas situadas no Brasil e com fins lucrativos. Não sendo listados as pessoas jurídicas classificadas nas divisões da CNAE: 84 – “administração pública, defesa e seguridade social”, 94 – “atividades de organização associativas” e 99 – “organismos internacionais e outras instituições extraterritoriais”. (Notas importantes do DataSebrae adaptadas pelo autor)

Gráfico 1



Fonte: Receita Federal do Brasil (RFB), dados atualizados em 11 de maio de 2020

Como pode ser observado o setor com maior participação as empresas do grupo de Pequenos Negócios é o setor de Serviços, seguido pelo Comércio. Já em relação ao porte as empresas de Microempreendedor Individual lideram.

Gráfico 2

Nº de empresas por Atividade Econômica



Fonte: Receita Federal do Brasil (RFB), dados atualizados em 11 de maio de 2020

Em relação as atividades econômicas o varejista de artigos vestuário e acessórios lidera o número de empreendimento, seguindo por salões de beleza (Cabeleireiro, manicure e pedicure) e em terceiro o comercio varejista com predominância em produtos alimentícios. O Transporte rodoviário, maior meio de transporte utilizado no Brasil está apenas em 13º lugar com 198.799 mil empreendimento.

2. Diferença entre administrador e empreendedor

Mesmo sendo um objeto de estudo mais antigo do que o empreendedor, ainda se há dúvidas sobre a real função do administrador. Diversas pessoas assimilam a figura do administrador e do empreendedor considerando-as sinônimos. Mesmo havendo similaridades é muito notória sua diferença em diversos aspectos como: Orientação estratégia e controle de recursos.

Mesmo havendo diversas diferenças cada profissional tem seu espaço e valor dentro da organização. Por ter características mais visionárias o empreendedor é mais lembrado por ser o profissional a criar um novo negócio e o administrador a quem irá gerir utilizando das mais diversas ferramentas e estudos científicos.

Não que isso seja uma regra a ser seguida, como também pode-se quebrar a mística de que o empreendedor não seja um profissional que trabalha em uma organização não sendo o fundador ou socio da mesma, mas sim um funcionário da mesma aplicando sua visão e conceitos empreendedores. Além de que uma característica não possa está envolvida com o outro profissional, como afirma Chiavenato (2014) que o administrador não é avaliado apenas por seus conhecimentos, mas entre outros aspectos o seu espírito empreendedor. Enquanto se assemelha o Empreendedor como que identifica oportunidades, capaz de cria uma empresa a partir de simples ideias, o Administrador está relacionado ao profissional que fara seu negócio prosperar.

[...]Ou seja, o empreendedor é um administrador, mas com diferenças consideráveis em relação aos gerentes ou executivos de organizações tradicionais, pois os empreendedores são mais visionários que os gerentes. Assim, quando a organização cresce, os empreendedores geralmente têm dificuldades de tomar as decisões do dia a dia dos negócios, pois se preocupam mais com os aspectos estratégicos, com os quais se sentem mais à vontade. As diferenças entre os domínios empreendedor e administrativo podem ser comparadas em cinco dimensões distintas de negócio: orientação estratégica, análise das oportunidades, comprometimento dos recursos, controle dos recursos e estrutura gerencial. (DORNELAS 2018 p.40)

O administrador deve ter uma característica empreendedora isso quer passar que o administrador deva ter qualidades de um empreendedor e não que o administrador em si é um empreendedor, já que há diferenças no perfil de tomadas de decisões e controle organizacional. Essa assimilação está relacionada a possibilidade de gerar novas alternativas, novos caminhos para o melhor funcionamento e participação da organização no seu ambiente de trabalho.

2.1. Administração

Foi a partir das Revoluções Industriais, a primeira que ocorreu durante os anos de 1780 e 1860 conhecida como evolução do carvão, por esse ser seu principal combustível e a segunda que durou de 1860 a 1914 nomeada revolução da eletricidade por utilizar a eletricidade e derivados do petróleo como seus combustíveis que se deu início a moderna administração.

Com a invenção e implementação da máquina a vapor no sistema de produção das empresas acabou acarretando em um enorme aumento na industrialização. O crescimento acelerado e desorganizado das empresas exigiu que houvesse uma administração capaz de substituir a improvisação, assim começou o estudo da administração como ciência e o início da era clássica da administração.

A era das Revoluções Industriais foi tal importante para a consolidação da Administração como ciência que foi em decorrência desse evento que duas das principais Teorias da Administração se teve fundamentada. Frederick W. Taylor (1856 - 1915) com seu trabalho caracterizado pela divisão do trabalho, treinamento em regras e rotinas com foco no empregado, enfatizando a produtividade e a eficiência, e Jules Henri Fayol (1841-1925) com seu trabalho que teve como principais características as funções fundamentais da gerência administrativa, Planejar, Comandar, Organizar, Controlar, Coordenar, utilizadas até o momento. Tinha como intuito a definição das funções administrativas, divisão do trabalho e hierarquia com foco na estrutura da administração, para assim ter uma profissionalização dos papéis gerenciais.

Diversas Teorias posteriores também ajudaram moldar a administração como a conhecemos hoje. A Teoria das Relações Humanas idealizada por Elton George Mayo (1880 – 1949) que veio para contrapor as teorias anteriores, focando nas pessoas dando origem a humanização e democratização das organizações. A partir de 1950 deu-se início a Teoria Estruturalista que teve como objetivo a união de todas as teorias anteriores, iniciando com Max Weber (1864 – 1920) com a Teoria das Organizações com foco na eficiência e eficácia; a partir de 1970 surgiu a Teoria dos Sistemas onde defendia a empresa como um sistema aberto e com contínua interação com o meio ambiente que a envolve, pôs fim a Teoria da Contingência que veio para demonstrar que tanto a empresa quanto a administração são variáveis, à medida que o ambiente muda ocorre mudanças na empresa e na sua administração como todo.

As empresas são organizações grandes e complexas, a administração também demonstra o mesmo para si no decorrer de sua história. Vários estudiosos demandaram

de muito tempo e estudo para que se tivesse um controle adequado a suas organizações, porém a evolução é contínua. Quando uma organização atinge certo nível de complexidade de suas operações e seu próprio tamanho se há a necessidade da utilização da administração para gerir seu funcionamento.

A administração nada mais é do que a condução racional das atividades de uma organização, seja lucrativa ou não lucrativa. A administração trata do planejamento, da organização (estruturação), da direção e do controle de todas as atividades, diferenciadas pela divisão de trabalho, que ocorram dentro de uma organização. Assim, a administração é imprescindível para a existência, a sobrevivência e o sucesso das organizações. (CHIAVENATO 2014, p.2)

Para que uma organização sobreviva, ela precisa ser conduzida de forma racional, utilizando de formas de antecipação a certos problemas, como meio de direcionar as atividades, e uma supervisão dos processos, para que haja mudanças quando preciso. “No fundo, o administrador é um gerador de riqueza, seja material, financeira ou intelectual”. (CHIAVENATO 2014, p.2)

Ele não é analisado pelas organizações apenas em função de seus conhecimentos de Administração, mas, principalmente, por seu modo de agir, suas atitudes, personalidade, espírito empreendedor, liderança e filosofia de trabalho. (CHIAVENATO 2014, p.3)

Como afirmado por Werner Heisenberg (1901 – 1976) na qual o processo de observação de um fenômeno se altera, na Administração se afirma ser a mesma coisa, concluindo que a Administração não é algo mecânico e rotineiro. O Administrador tem que saber como utilizar de seu conhecimento a fim de gerir essa organização.

Contudo, administrar é muito mais do que uma função de supervisão de pessoas, de recursos ou de atividades. Não se trata apenas de planejar, organizar, dirigir e controlar, mas principalmente de conduzir uma organização inteira rumo ao sucesso por meio da competitividade e da sustentabilidade de seu negócio. (CHIAVENATO 2014, p.8)

Em relação as dimensões de negócio o empreendedor tem as seguintes atitudes quando a:

- Orientação estratégia: Se orienta pelos critérios de desempenho pelos quais tem controle;
- Análise de oportunidades: Visa a redução de riscos, reconhece várias alternativas, um revolucionário a longo prazo;
- Alocação dos recursos financeiros e mão de obra: Planejamento formal, com tomada de decisões se baseando em um orçamento;
- Controle dos recursos: Habilidade de implementação dos recursos, valorizando o poder, status e recompensa;

- Estrutura gerencial: Formal, respeitando a hierarquia, definição clara das autoridades e responsabilidades.

2.2. Empreendedorismo

A palavra empreendedorismo foi utilizada pelos franceses para diferenciar um empreendedor de um capitalista, sendo o profissional que trabalha com seus próprios planos e investimentos. A palavra empreendedor foi utilizada pelo economista Richard Cantillon (1725) designando aos indivíduos que assumiam riscos. Sendo no século XVII sua diferenciação do capitalismo por parte do processo de industrialização, porém também foi nesse período que se começou a confundir o empreendedor com o administrador.

Schumpeter (1949) introduz o termo “destruição criadora” para descrever os empreendedores que são pessoas que destroem a ordem econômica a fim de introduzir um novo produto ou serviço, “[...] a estrutura econômica a partir de dentro, destruindo incessantemente o antigo e criando elementos novos.” Schumpeter (1949 p.110). Ainda afirma que o processo jamais para sempre havendo uma revolução ou absorção da mesma, formando assim ciclos econômicos.

O empreendedor se destaca pela utilização no modo em que utiliza a ideia transformando em um produto ou serviço, não sendo definitivamente um profissional que cria ideias e sim que as utiliza da melhor forma possível. O que faz do empreendedor alguém que busca as oportunidades, sendo essa a primeira fase do processo de empreender que ainda conta com o: Desenvolvimento do Plano de Negócio, Captação de recursos (financeiro, mão de obra e equipamentos) e por fim o Gerenciamento da Empresa.

De acordo com Kirzner (1973) citado por Dornelas (2018 p.24) “o empreendedor é aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência, ou seja, identifica oportunidades na ordem presente.”

Conforme afirmado por Schumpeter (1949) e citado por Dornelas (2018 p.29) “o empreendedor é mais conhecido como aquele que cria novos negócios, mas pode também inovar dentro de negócios já existentes[...].” Desmitificando a ideia de que o empreendedor é uma pessoa que tem como característica a idealização de uma empresa, a criação de seu negócio, mas sim um profissional que pensa além do igual que estimula o desenvolvimento como um todo.

Ser empreendedor não é simplesmente abrir uma empresa, e sim aquele que cria algo diferente, mudando e transformando valores. A atitude empreendedora não é só ter intuição, mas base científica munido de muita pesquisa relacionado ao mercado e fatores que o afetam. O empreendedor é caracterizador por fazer o que gosta, conhecendo seu público e mercado. O empreendedorismo é a busca constante por aprimoramento e conhecimento para que se tenha sucesso, ter uma visão mais ampla além de apenas o conhecimento de abrir o negócio

O empreendedorismo no Brasil ganhou força a partir do ano de 1990 com a abertura do país para a economia. Com o governo alterando a política de comércio exterior do país, flexibilizando o regime cambial e um programa de liberação das importações os empresários brasileiros se viram pressionados com novos concorrentes, com preços mais acessíveis do que antes e com mais flexibilidade de atuação.

Alguns empreendimentos que não tinham como competir com os produtos importados se aventuravam em abrir negócios em torno de oportunidades variadas. Se adaptando ao que o mercado pedia e buscando novas oportunidades em meio a uma “explosão” de concorrentes.

Em 1972 foi fundado o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), um agente de capacitação e promoção do desenvolvimento, porém não é uma instituição financeira e sim trabalha junto aos bancos a criação de produtos financeiros e orienta os empreendedores a um melhor instrumento de crédito. Desenvolvendo diversos cursos on-line para os empreendedores.

Em relação as dimensões de negócio o empreendedor tem as seguintes atitudes quando a:

- Orientação estratégia: Visa a percepção de oportunidades em relação a fatores de mudanças rápidas como: Tecnologia, valores sociais e regras políticas.
- Análise de oportunidades: Gerenciamento de risco, com decisões rápidas e revolucionárias a curto prazo.
- Alocação dos recursos financeiros e mão de obra: Visa aproveitar mais oportunidades com foco na eficiência.
- Controle dos recursos: Uso mínimo dos recursos, com prioridade com a flexibilidade.
- Estrutura gerencial: Informal, com muito relacionamento pessoal. problemas em legitimar o controle da organização.

3. Consultoria

A prática da consultoria de maneira informal é constatada desde a antiguidade. Registros antropólogos apontam como traço da sociedade humana, indivíduos como guias para aconselhamento de suas comunidades em relação a saúde, caça e guerra. Na Grécia antiga se provia consultorias fundamentadas em fenômenos naturais, o que se deu início a busca do conhecimento através da ciência.

Nicolau Maquiavel (1469-1527) que viveu a passagem do século XV para o século XVI com o seu livro “O príncipe” (1515) que representava ao mesmo um meio de voltar ao cenário político após seu exílio. Juntando seu conhecimento e experiência de 14 anos, com relatos históricos sobre política, escrevendo assim um manual para que Lourenço de Médice (1492-1519) pudesse unificar a península itálica. Esse livro marca o início de ciência política de forma científica.

Outro exemplo de consultoria aplicada de forma informal na antiguidade pode ser relatado em obras cinematográficas, como no filme “Os últimos cavaleiros” um filme que passa no período medieval e retrata a jornada de vingança de um guerreiro pela morte de seu mestre. A parte que retrata o estudo da consultoria é que antes de toda decisão tomada o governante daquelas terras delibera com seus conselheiros. Algo que era muito normal naquele período, como também apresentado nos contos do “Rei Arthur e a Távola Redonda”.

Grande exemplo de utilização da consultoria tanto no passado como no presente é em relação a guerra, um evento que já gerou diversas teorias e práticas administrativas. Um exemplo é a obra literária “A arte da Guerra” de Sun Tzu (544 a.C – 496 a.C) general estrategista e filósofo chinês. Com sua obra sendo utilizada por diversos estrategistas militares durante a histórias, dentre ele pode se citar: Napoleão, Takeda Shingen e Mao Tse Tung. Hoje sua obra é amplamente indicada e utilizada para o estudo de estratégias organizacionais, buscando proporcionar uma vantagem em relação a empresas concorrente. Assim como no ditado chinês: “O mundo dos negócios é um campo de batalha” e aprender com o livro é um grande passo para sobreviver.

A consultoria como modelo atual se deu formato no século XX, nas décadas de 40 e 50 tanto nos Estados Unidos como na Europa Ocidental. Muito dessa evolução se deu pela revolução industrial que fez com que mais profissionais qualificados fossem contratados como também pelo fim da Segunda Guerra Mundial que acarretou em uma grande demanda de profissionais para reorganizar o setor militar norte-americano.

Um dos idealizadores da consultoria como conhecida foi Henry Poor (1812-1905) engenheiro norte-americano que buscava a sistematização e simplificação das atividades da empresa, com a eliminação de desperdício e aumentando a produtividade, isso levando em consideração suas análises relacionadas a: organização, comunicação e informação.

Pode-se buscar no dicionário o seguinte significado da palavra:

CONSULTORIA: Do Latim CONSULTARE, “receber o conselho de”, relacionado a CONSULERE, “aceitar um conselho, considerar maduramente”, originalmente “chamar junto”, de COM “junto”, mais SELERE, “reunir”.

De acordo com Oliveira:

Consultoria empresarial é um processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação. (OLIVEIRA 2019 p.4)

Ainda na concepção de Oliveira (2019, p.4) se pode dividir essa conceituação em cinco principais aspectos:

- Processo interativo: Procedimento que envolve uma relação lógica entre duas ou mais pessoas ou áreas com a finalidade de atender as necessidades dos clientes internos e externos;
- Agente de mudança externo: Profissional contratado por determinado período de tempo com o objetivo de desenvolver comportamentos, atitudes e processo a fim de solucionar um problema ou mudar uma situação;
- Responsabilidade de auxiliar as pessoas: O consultor deve estar completamente comprometido com o serviço, porém apenas auxilia os executivos em suas tomadas de decisões;
- Tomada de decisões: O processo de decisão leva em consideração diversos fatores, como o levantamento das informações, dos recursos, tratamento do processo e controle;
- Não tem controle direto da situação: O consultor não é responsável pelas tomadas de decisões, apenas tem objetivo de orientar os gestores para a melhor solução possível. Fazendo com que não tenha controle da situação, mas responsabilidade no processo decisório;

A consultoria é o trabalho em que o consultor elabora junto com o cliente os diagnósticos dos problemas os identificando e analisando a fim de solucionar e prevenir tais problemas, tornando um trabalho de muita comunicação das duas partes.

Assim buscando alternativas adequadas e acompanhando a implementação da solução, pois mesmo não tendo controle direto da situação ainda é de sua responsabilidade como chegaram a tais decisões e de suas aplicações, já que foram métodos e práticas apresentadas pelo menos para a solução do problema e a chegada ao objetivo estipulado.

A consultoria é o ato de um cliente fornecer, dar e solicitar, pedir pareceres, opiniões, estudos a um especialista contratado para que este auxílio apoie, oriente o trabalho administrativo, pode-se dizer que a consultoria é uma troca onde o cliente fornece informações da empresa e cabe ao consultor diagnosticar o problema e orientar da melhor forma possível. (PARREIRA 1997 p.12)

Como afirmado por Parreira (1997) a consultoria é uma prestação de serviço onde o profissional auxilia os demais com seu conhecimento, é importante que haja interação e confiança entre a empresa e o consultor, podendo se fazer uma analogia entre a relação professor aluno sendo o professor (consultor) disponibilizando de tempo e conhecimento para ajudar o aluno, e o aluno(empresa) apresenta suas dificuldades e se está apta a acatar com os ensinamentos .

De acordo com Gonçalves; Vasconcellos (1991) a consultoria é um processo em um ciclo constante onde há aprendizagem mútua, onde tanto o consultor como o cliente devam ter papel ativo. Pois em cada organização o problema pode ocorrer por diversas causas e não há uma solução pré-determinada para cada problema e sim a necessidade de estudos para encontrar suas causas em cada organização. O que sem a contribuição dos clientes pode causa uma grande complexidade, refletindo no curto tempo de contrato que normalmente é disponibilizado. Ressaltando que o consultor é um profissional temporário e um agente externo.

Se pode afirmar que consultoria não é uma solução milagrosa para um problema e nem a execução de serviços técnicos. Também não caracteriza como consultoria o envolvimento contínuo com a organização, o que transforma o consultor de um agente externo em um agente interno. “Um consultor organizacional não é um engenheiro, um executivo ou uma secretária” (Geinner e Metzger 1983, p.4)

Crocco e Guttmann (2005) afirmar que de acordo com a velocidade das mudanças o conhecimento acaba se tornando obsoleto, e as empresas acabam contratando pessoas ou serviços para auxiliar seus colaboradores a entenderem tarefas aumentando os resultados da organização.

4. Tipos De Consultoria

A definição do tipo de consultoria é importante para que se possa buscar uma empresa ou profissional que melhor se adeque a o que se espera, em relação a forma de trabalho, e custo benefício. Se relacionando com o modo que o serviço de consultoria é oferecido ao cliente.

Por ser complexa a definição dos diferentes tipos de consultoria iremos seguir o raciocínio de Oliveira (2019) e Crocco e Guttman (2005) e classificar o serviço de consultoria de acordo com a forma de atuação dos mesmos, já que a maior diferença entre os tipos de consultoria é como será oferecida ao cliente. Ainda podendo ser dividida em relação a como o consultor se relaciona com o cliente sendo: consultor associado caracterizado pelo união de dois ou mais profissionais de consultoria a fim de melhorar o serviço que um profissional pode gerar além de aumentar a divulgação do seu trabalho, o consultor autônomo é o profissional que atua por conta própria realizando todas as tarefas da empresa-cliente e o consultor virtual profissional que desempenha seu trabalho a distância sem relação pessoal o cliente, envia e-mail ou cartas com o problemas e tudo é tratado desse modo.

4.1. Quanto a estrutura

Em relação a estrutura da consultoria Crocco e Guttman (2005) determinam os seguintes fatores que distinguem cada uma: grau de flexibilidade, metodologia, adaptação ao cliente, prazo de contrato, complexidade, nível de negociação e de aceitação.

4.1.1. Consultoria de pacote

Modelo pré-estabelecido e aplicado ao cliente sem individualização e personalização do serviço, mantendo o mesmo padrão e métodos de aplicação para diversas empresas.

Com esse tipo de consultoria a empresa ganha na velocidade na prática do serviço e no baixo custo da mesma, porém pode haver problema em se adaptar com o novo modelo de trabalho, acabando gerando uma dependência da consultoria.

Modelo em queda no mercado, já que os clientes não sabem ao certo o que está sendo recebido de serviço e nem dos objetivos a serem atingidos ao final do projeto. Segundo Oliveira (2019) apenas algumas empresas em segmentos específicos ainda buscam esse modelo de consultoria.

4.1.2. Consultoria artesanal

Busca atender as necessidades das empresas através de técnicas adaptadas, baseadas em modelos aplicados em outras empresas, gerando assim uma individualização e personalização de acordo com a necessidade da empresa-cliente.

Nesse modelo se ganha com uma melhor qualidade do trabalho, menor dependência da consultoria no final do trabalho. Porém demanda mais tempo e custo elevado em sua aplicação, fazendo com que algumas medidas antes da contratação sejam vista, como contratar o consultor em assunto que englobam grande números dos setores da organização e buscar por consultores e empresas de consultorias experiente, já que esse tipo de consultoria exige um elevado debate e análise durante seu desenvolvimento.

4.2. Quanto a amplitude

De acordo com Crocon e Guttman (2005) são essas as características que determinam a divisão da consultoria quando a sua amplitude: nível hierárquico envolvidos na contratação, no desenvolvimento e implementação além do tempo de negociação e resistência.

4.2.1. Consultoria especializada

Atua em determinadas áreas do conhecimento, se mantendo a trabalhar em apenas algumas áreas da empresa, o que aumenta o nível de conhecimento específico do profissional e/ou empresa contratada, agregando mais qualidade no nível da prestação de serviço e um custo reduzido. Porém a empresa-cliente deve saber se o serviço tanto que busca quanto o que a consultoria especializada propõe foi bem definido.

4.2.2. Consultoria total

Consultoria atuante em todas as partes da empresa contratante, atuando de forma integrada e interativa dentro da empresa. Tem como pontos positivos otimizar o nível de treinamento além de uma maior abrangência e custos reduzidos de seus trabalhos. Em contrapartida se há a necessidade de certificar se os métodos utilizados são interligados entre as áreas da empresa além de que se a empresa de consultoria conta com um especialista para cada área ou se o profissional que presta o serviço tenha conhecimento das diversas áreas.

4.2.3. Consultoria globalizada

Serviços em empresa que atuam em diversos países. Esse tipo de consultoria foi facilitado resultante de fatores como a evolução tecnologia e a formação de blocos econômicos integrados, aumentando a facilidade na negociação e troca de informações. De acordo com Oliveira (2019) se diferencia sendo uma amplitude territorial e não referindo aos demais assuntos abordados nos tipos de consultorias.

5. O Consultor

Vivemos em uma época de mudanças constantes onde planejar pensando apenas no passado não se é indicado. Porém não se deve ignorá-lo já que o desenvolvimento humano opera em ciclos, portanto o passado não deve ser a única perspectiva para o planejamento organizacional. Sobrevive as empresas que estiverem preparadas para mudanças, tanto atuais como futuras. Dentre elas as que conseguirem de seu público um grau de confiabilidade que permita sua existência oferecendo valor agregado a seus produtos e serviços.

Diante dessas circunstâncias o empresário acumula diversas dúvidas em relação aos inúmeros assuntos relacionado ao comportamento do mercado e de sua empresa. Uma visão externa com mais experiência e conhecimento se parece ser fundamental para esses questionamentos, é nesse contexto que entra a figura do consultor.

O consultor é um facilitador do processo decisório, utilizando de sua experiência profissional, conhecimento e ferramentas de gestão em prol de incrementar metodologias para que o empreendedor execute e incorpore ao conhecimento organizacional. O papel do consultor é de dar conselhos e acompanhamento sabendo que seu trabalho será provisório de modo que não comprometa seu olhar externo e sua visão neutra.

Segundo afirma Oliveira (2019) o consultor se torna um agente de mudança, com responsabilidades na tomada de decisões e auxilia as pessoas. Porém não se tem controle direto na situação. Esse impedimento no controle direto da situação se vai pelo fato de que o consultor é responsável no desenvolvimento do projeto de consultoria sendo assim como apresentado nos conceitos de consultoria um agente de mudanças externo.

Já a autoridade da implementação do projeto de sua aceitação e efetivação fica a cargo dos executivos da empresa. O consultor traça o melhor método a ser percorrido em sua concepção para melhorar o que se foi solicitado na organização, a autorização desse método cabe aos executivos, fazendo com que o consultor trabalhe como parceiro dos executivos.

Entretanto, o consultor não pode fugir dessa responsabilidade de implementação, pelo simples fato de que o projeto desenvolvido sob sua responsabilidade é dividido em atividades, com a indicação de responsáveis, recursos, tempos e resultados finais, as quais indicam e possibilitam as alterações de rumos e ajustes que são de responsabilidade do consultor. (OLIVEIRA 2019 p.5)

O serviço de consultoria não termina quando o profissional apresenta seu estudo e planos para o executivo a fim do mesmo aprova, vai mais além disso. Como o mesmo tem responsabilidade pelas ações tomadas, o mesmo deve fazer ajustes se necessário e

para que isso possa ser possível o mesmo deve acompanhar o processo de implementação. Explicar citação acima. Seu serviço só termina quando houver uma convergência entre a expectativa e promessa, quando isso se converge na percepção do cliente e que seja aplicado da forma adequada.

O Consultor pode ser separado em duas categorias, o consultor interno e o consultor externo, essa separação é importante, pois de acordo com Crocco e Guttman (2005) há em todas empresas um funcionário ou setor que execute parte do serviço de consultoria.

5.1. Consultor Interno

O consultor interno é uma forma mais atual de consultoria, criada na busca de soluções para auxiliar o trabalho interno de uma empresa sem a busca por profissionais externo. Trabalhando com profissionais internos com competências específicas que auxiliam a desenvolver a relação de ajuda dentro da empresa, trabalhando orientando os membros da empresa.

De acordo com Crocco e Guttman (2005, p.75) "O consultor interno não faz parte do problema a ser analisado e resolvido, mas pertence a uma unidade que presta serviços dentro da organização." O consultor interno é um profissional subordinado a hierarquia da organização, não compondo parte do problema, mas em sua maior parte dos casos trabalho com os níveis mais baixos da organização, dificultando sua interação com as pessoas que tomam as decisões finais, "A própria hierarquia se transforma em obstáculo ao trabalho do consultor interno[...]" (CROCCO e GUTTMANN 2005, p.75).

O consultor interno ainda pode sofrer com uma experiência limitada, sendo utilizado em setores específicos além da falta de liberdade de ação, relacionado a sua participação no clima organizacional e também a pressão de níveis hierárquicos superiores.

A vantagem que se tem com o consultor interno é seu conhecimento da cultura organizacional, conhecendo seus aspectos informais, sua hierarquia e normas, sendo muito necessários no processo de controle do projeto e na reunião de dados. Se tem muita participação em projetos em andamento conseguindo ter um maior controle e atuando em ajustes pontuais.

5.2. Consultor Externo

Se caracteriza por profissionais sem vínculo empregatício com a empresa-cliente, profissionais temporários. Um profissional contratado na maior parte das circunstâncias por sua vasta experiência. Além de ter mais flexibilidade de acesso aos superiores da organização.

Como afirma Crocco e Guttemann (2005, p.78) “[..]estando sujeito a normas, procedimentos, relações e valores definidos em contrato especialmente estabelecido para a realização de determinados trabalhos[...]” o que já mostra sua diferença para o consultor interno, já que esse terá mais dificuldade em entender a cultura na organização, não tendo uma visão do conjunto e dos grupos da empresa, além de não ter liberdade de tomada de decisões.

Porém são profissionais com maior acesso a níveis hierárquicos, com mais liberdade para correr riscos e muita imparcialidade e possibilidade de críticas, por não está vinculado da mesma forma do consultor interno tanto no contrato profissional, como na rotina de trabalho na organização. Fazendo ser um profissional com maior sendo crítico, já que não tem uma adaptação do processo de trabalho, gerando uma “miopia” sobre o processo de trabalho da empresa-cliente.

5.3. Principais características

O mercado de trabalho se torna cada dia mais competitivo, com profissionais se formando e capacitando a todo o momento. Entre as empresas a situação é a mesma, ter um diferencial entre elas é um grande ponto que separa o sucesso de seu fracasso, ter um profissional que saiba o que está fazendo e para o que foi contratado é um fator de muita relevância.

O conhecimento próprio é um grande objetivo para o sucesso, antes de se transformar em um grande profissional deve se saber quais são suas especialidades. Muitas são as áreas de atuação da consultoria, podendo abranger todas as áreas de uma empresa, então existe diferentes tipos de profissional para cada tipo de situação, consultores mais especializados com finanças, outros que preferem se aventurar no setor operacional, dentre outros.

Porém estas opções se caracterizam muito do seu mercado de trabalho e região que se atua, já que sua intervenção muda com o tempo, espaço e envolvimento fazendo com que o consultor tenha uma gama de características que possa o auxiliar a se adaptar para o que o momento se pede. Entretanto há algumas características fundamentais para

o consultor. São características que transmitem o que se é a consultoria e molda seu trabalho geral para que seja executado da melhor maneira possível.

- Profundo conhecimento no ramo que presta consultoria: Deve lembrar que a empresa cliente está a sua procura, pois precisa de uma ajuda especializada no assunto a ser tratado, se isso foge do seu campo de conhecimento é melhor negar o trabalho. O profissional de consultoria deve ser o mais qualificado possível para as soluções dos problemas apresentados já que ele em muitas das ocasiões é a válvula de escape;
- Se dinâmico: O consultor deve ser uma pessoa a busca de desafios e sempre animada a enfrenta-los, ter atitude, mostrar compromissos com os resultados, está pronto sempre que preciso, ser inovador e sempre atendo ao o que acontece ao seu redor. Deve ser um profissional proativo a busca das soluções antes de que se peça elas, se destacar no ramo a fim de ser sempre o nome que venha a cabeça quando se busque pelo serviço;
- Capacidade de trabalhar bem com os outros: O serviço de consultoria, mesmo que o profissional seja individual, seu trabalho dependerá de diversas pessoas dentro da empresa cliente, além de buscar informações, poderá está a trabalhar junto a elas para a implementação, saber trabalhar em grupo e também incentivar esse trabalho é muito importante, já que em casa empresa o ambiente organizacional varia e se deve estar preparados para os mais diversos. A ajuda do consultor interno pode ser algo que vá ser importante e um atalho para melhor se adaptar ao grupo de trabalho da empresa que o contratou;
- Saber ouvir: Não é apenas escutar o que seu cliente está dizendo, mas compreender o que ele precisa e quer no momento. Vale lembrar que o consultor é um profissional para aconselhamento e não tomada de decisão, saber identificar o que o cliente está falando e com isso desenvolver um processo de solução que melhor o agrade. Saber ouvir auxilia no modo de como expressar seu pensamento ao cliente, ao entender o modo de sua comunicação, se é um profissional que prefere algo mais direto, bem mais explicado, com exemplos ou gostar de analisar os dados e ler relatórios ajuda no momento de comunicação com o mesmo, ajustando uma apresentação no molde de preferencia dos executivos da empresa-cliente;

- Saber falar a verdade sem ser arrogante: Além de ouvir o consultor deve saber se expressar, sabendo como informar tais erros e o que se pode mudar de modo que não soe irônico ou arrogante. Deve saber falar a verdade sem parecer ser dono dela, afinal é seu trabalho de comunicação que será decisivo no momento de apresentar os problemas e medidas cabíveis para solucionar os mesmos;
- Sempre adaptado com o mundo a sua volta: As empresas são como um sistema, integrados internamente, com seus setores e níveis hierárquicos como externamente, suas redes de operações e diversos fatores que pode afetar o seu bom funcionamento, como financeiro e político. O consultor deve estar a par de todos esses fatores, já que as mudanças são constantes e rápidas, ter noção do que se pode fazer em relação a tais fatores é o que a empresa cliente busca;
- Ter raciocínio lógico: É fundamental para criar argumentos em uma argumentação, requer conhecimento e capacidade de organização do pensamento a fim de chegar a uma conclusão ou solução de um problema pelo processo de estruturação do pensamento de acordo com as normas lógicas. O profissional é procurado para trazer uma solução a empresa, sendo essa solução aplicável e que traga retorno, então se deve ter a capacidade de buscar essas soluções;

5.4. O papel na empresa

O papel de consultoria dentro da empresa pode ser dividido em consulto externo e consultor interno. Sendo o interno um funcionário da *Staff*¹ da organização, a fim de ser um facilitador da cultura organizacional, sendo sua participação no dia a dia da organização gerando uma divergência entre participação como consultoria ou um executivo, enquanto o trabalho do consultor externo que é o profissional com uma perspectiva diferente é contratado para aplicar a consultoria com maior imparcialidade e maior experiência.

Os serviços de consultoria são sempre temporários e devem ser interativos e executados por consultores profissionais, amparando o proprietário, o acionista, o conselho, a diretoria, a gerência, os funcionários, na identificação, análise, interpretação e solução de problemas e aconselhamento face às aceleradas e frequentes mudanças e das crises cada vez mais comuns. (ROMANO, Administradores.com)

¹ STAFF = Conjunto de pessoas que fazem parte de um grupo de trabalho

Por ser um profissional temporário na empresa, não se cria vínculo com a mesma e seu senso crítico e de análise da mesma se mantém verídico até o fim de seu trabalho, podendo voltar para solucionar demais problemas. O trabalho do consultor não depende só dele e sim de todos que estão a sua volta, já que sua tanto a busca pelo problema, como a prática da solução dos problemas não depende somente do profissional.

Na verdade, todo administrador tem a responsabilidade de organizar, sistematizar e metodizar o trabalho de sua equipe ou de sua área de atividade. No entanto, ao fazê-lo, ele fica restrito aos limites de seu departamento ou divisão e sem saber o que se passa ao seu redor. Isso faz que a empresa funcione como um conjunto de silos isolados sem nenhuma relação entre si. (CHIAVENATO 2010, p.25)

O consultor tem a função de aplicar seu conhecimento a modo de evidenciar as necessidades da empresa e apresentar soluções inovadoras junto aos executivos da empresa para resolver determinados problemas. Seu trabalho dentro da empresa pode ser se gerar uma ponte entre os departamentos das mesmas, fazendo uma melhor comunicação e colaboração entre todos, transformando esse esforço em sinergia.

O consultor externo tem como função dentro da empresa: Apresentação de novas perspectivas, pesquisas e estudos e aconselhamentos. Já o consultor interno está mais relacionado na parte de facilitação da cultura organizacional, auxiliar na solução definitiva do problema e atuando como colaborador na área qual está sendo afetada.

Como afirmado por Oliveira (2019) como as desvantagens do consultor externo são as vantagens do consultor interno e o mesmo acontece com o consultor interno se tem como ideal trabalhar simultaneamente com os dois tipos de consultoria para melhor utilizar das vantagens dos dois.

5.5. Processo de trabalho

Cada empresa reage de uma certa forma para o mesmo serviço, com isso o trabalho de consultoria é único, demandando um serviço para cada empresa. Vale ressaltar que mesmo havendo o mesmo problemas em empresas distintas o modo de aplicação da solução ou até mesmo a própria soluções varia de uma para a outra. Isso decorre do fator que cada organização tem funcionários próprios e uma cultura organizacional distinta, o que pode auxiliar ou acabar atrapalhando a consultoria, porém será mais adiante.

O processo de trabalho de um consultor pode ser separado em seis partes que são organizadas como um cudo, dando assim o nome de dado da sabedoria. Onde estão os

passos para o processo de consultoria, ressaltando que o processo de consultoria não se varia e sim o método utilizado no processo.

1. Situação atual: É a definição do problema junto ao cliente, efetuando perguntas investigativas e reflexivas questionando sempre os problemas apresentados. Deve levar em consideração que não há problemas isolados e que o gestor não conhece a fundo os problemas. Para a identificação dessa situação problemática, pode ser utilizada reuniões, entrevistas, pesquisas, etc.
2. Situação desejada: Fica a cargo de cliente apontar o que deseja alcançar, onde o cliente almeja chegar com o seu serviço, o que ele deseja solucionar e baseado nessas informações que fica a seu cargo aceitar ou não a oferta, sempre baseando em seu conhecimento e critérios legais e éticos.
3. Defina o problema: É aqui se traça o grau do problema, que se caracteriza de como ira chegar da situação atual a situação desejada, a definição do real problema é crucial para o melhor aproveitamento do tempo gasto, não tentando solucionar problemas que não estão definidos para atingir a situação desejada.
4. Pesquisa as causas: Após definir o problema a ser trabalhado devemos buscar os motivos que o causam, fazendo isso evitamos o surgimento do mesmo problema o que traria um retrabalho desnecessários. Podemos utilizar várias ferramentas para a pesquisa das causas, como: SW2H, Diagrama de Ishikawa, Fluxograma, 6 Sigma, PDCA, dentre outras.
5. Crie Soluções: Desenvolva um *brainstorming*² com os profissionais da empresa, apresentando os resultados da pesquisa das causas e com ele desenvolvendo soluções mais apropriadas para a organização. Defina qual a melhor para ser atribuída e prepare o necessário para que ela seja implementada.
6. Implementa e controle resultados: O momento de implementar todo o processo de pesquisa e criação de solução, o colocar em pratica e avaliar sua funcionalidade, caso não de resultado reinicie o processo, porém se for bem sucedido na implementação é o momento de manter o controle e continuar com a pratica a fim de não voltar a surgir o problema.

Observando o processo de consultoria podemos observar que a maior parte dele é relacionado a pesquisa e reuniões, desenvolvendo sua comunicação e o mais importante

² BRAINSTORMING = Tempestade de ideias, técnica utilizada para potencializar a capacidade criativa de um indivíduo e de um grupo

como se relaciona com as pessoas e como sabe ouvi-las, um ponto que foi definido nas características do consultor.

A criação e implementação da solução são as últimas partes a serem feitas e a que demanda em relação as demais menos trabalho, já que depois das demais fases do processo já se familiariza com as causas do problema e as opções de soluções surgem naturalmente.

A dificuldade está em sua implementação, por fatores da própria cultura organizacional lembrando que cada organização funciona de um modo e tem funcionários distintos, as fazendo únicas e obrigando diversos métodos diferentes para a solução do mesmo problema.

5.5.1. Modelo de proposta de trabalho

O modelo de proposta de trabalho é apresentado e entregue a empresa-cliente após as reuniões que apresentam o motivo de contratação do serviço, apresentando o estado atual e o desejado pela empresa que almeja a consultoria.

Cada empresa e situação são distintas, possibilitando diversos modos de abordagem para a elaboração do projeto de trabalho. Porém uma apresentação clara, simples e que demonstre e esclareça todas as dúvidas do possível contratante é de grande importância para a contratação da consultoria. Abaixo listo alguns elementos de devem constar no documento de proposta de trabalho.

1. Objetivo da proposta: O que deseja desenvolver na empresa, o que visa alcançar, o que pode oferecer de melhoria, levado em consideração a demanda do cliente e a capacidade do consultor e/ou empresa de consultoria;
2. Metodologia: O passo a passo, as etapas que serão necessárias para a execução do serviço proposto, a explicação e o modo de como será desenvolvido o processo de consultoria, descrevendo as ações previstas;
3. Produto: Como os resultados serão apresentados a exposição final do trabalho de consultoria podendo se apresentado em: relatórios, informações estatísticas, indicadores de desempenho, etc;
4. Cronograma: O prazo estimado para a execução do serviço total relacionado com o prazo estipulados para cada etapa do processo, normalmente apresentado em tabelas;
5. Equipe responsável: Uma relação dos profissionais designados para o serviço, os identificando com cargos, nomes e função dos mesmos;

6. Preço condicional: O preço dos serviços propostos, quando irá custar para a empresa o serviço em geral, modo de pagamento e despesas adicionais como passagens, hospedagens e alimentação dos profissionais;
7. Aprovação da proposta: Proposta enviada a empresa-cliente onde o representante legal irá analisar e assinar o contrato se de acordo com tudo que foi apresentado anteriormente;
8. Termo de confidencialidade: Termo que garante que a empresa de consultoria e o consultor zelaram pelo tratamento confidencial das informações levantadas e fornecidas, não possibilitando a divulgação e nem disponibilizando as mesmas.

6. Empresas que necessitam de um consultor

Em um determinado momento a sua empresa precisara de um profissional com maior experiência e uma visão diferente da que se tem na mesma. Nesse momento a presença da consultoria é fundamental, mas não são apenas empresas com problemas que necessitam do serviço de consultoria, alias a demora para aplicar o serviço do consultor dentro da organização pode acarretar em problemas irreversíveis ou que demandam de muito dos recursos da organização.

Abaixo está listado algumas empresas que necessitam do trabalho desse profissional.

- Empresas que necessitam de conhecimento e experiência: Cada vez mais as organizações buscam por profissionais com uma carga grande de conhecimento e experiência, são profissionais mais acostumados com o ambiente e não necessitam de um treinamento mais específico. Porém a serviços como de consultoria que necessita de uma visão de fora e os clientes buscam o conhecimento e experiência desses profissionais para a solução dos devidos problemas em suas organizações. As empresas querem profissionais com capacidade tanto intelectual quanto experiências vividas para guiar sua empresa para o melhor caminho possível. Empresas que não sabem o que precisam, buscam nesse profissional um direcionamento do que pode ser feito com a mesma.
- Distanciamento crítico e imparcialidade: Empresas que estão com a necessidade de rever seus processos e sua atuação tanto internamente quanto externamente tem a necessidade de contratar um consultor. Já que esses profissionais não tem um vínculo com a organização, fica mais fácil ter uma imparcialidade em seus relatórios, não omitindo seu olhar crítico em relação a algum problema por receio de repreensão por exemplo.
- Empresas com deficiências em alguns setores: O mais comum a se procurar o serviço de consultoria, quando há setores com problemas e já se acaba as opções de solução, se deseja alguém de fora com uma visão mais ampla e imparcial para avaliar e desenvolver um programa de solução das causas do problema.
- Empresas com mente aberta para mudanças: O consultor é um agente de auxílio da tomada de decisão, é acionado quando os profissionais da empresa já têm uma

visão acostumada dos processos, não conseguindo identificar e questionar mais porque tal processo é executado de certa maneira. Com isso a consultoria adentra na organização para mudar o modo de pensar e agir da mesma, as soluções apresentadas pelo consultor irão de certa forma mudar a empresa, seja sua maneira de agir ou de ver os processos ao seu redor. Essa situação afeta a Cultura Organizacional, que deve estar clara e aceitar tais mudanças para que haja um bom processo de consultoria na organização.

- Empresas que necessitam de serviços pontuais: O consultor zela por seus serviços e estimula um prazo de trabalho que te dará a certeza que o serviço estará pronto, sempre transparente com seu trabalho e expectativas. As empresas os contratam já com um prazo para que seja efetuado seu trabalho e que esse prazo seja cumprido
- Economia de tempo e esforço, seguindo um sistema eficiente e comprovado: As empresas estão cansadas de buscar uma solução e não ter certeza se estão no caminho certo se realmente irá dar resultado. Com a experiência do consultor a empresa acaba reduzindo o tempo e esforço a procura de métodos e ganha na confiabilidade dos mesmos já que são métodos comprovados e analisados da melhor forma possível pelo profissional de consultoria antes de ser aplicado dentro de sua organização.

7. Assessoria E Auditoria

Diversas empresas acabam errando na contratação de um profissional para a execução de determinado serviço. Muito caracterizado pelo fato do não conhecimento devido do que cada profissional faz suas qualificações. Além do custo ser diferente para cada um, sua área de atuação e os resultados que propões são distintos.

Quando se fala de consultoria, são outros dois serviços que acabam sendo confundidos, a assessoria que pode ser resumida em uma extensão da consultoria, e a auditoria que parte para o caminho da validação do movimento contábil. Abaixo uma breve explicação de cada um dos dois, a fim de enfatizar mais as funções da consultoria listando o que não cabe a mesma e uma breve explicação dos demais serviços.

7.1. Assessoria

A Assessoria é outro modo de interação que o consultor pode ter com a empresa, estando mais ligada na parte de execução das tarefas enquanto a consultoria desenvolve pesquisas e métodos para a solução dos problemas, a assessoria está mais envolvida na aplicação. Os problemas são identificados e as soluções são implantadas com participação direta do assessor.

Assessoria pode tanto iniciar o projeto de execução feito por um consultor como também pode inicia o projeto do zero. Vale ressaltar que o assessor dificilmente trabalha com inovações e pode acabar falhando em seu senso crítico e uma visão diferenciada dos demais membros da organização, já que se passa mais tempo na organização.

Evidencia-se, também, que a assessoria, não está ligada ao processo de inovação administrativa da empresa, como é o caso da consultoria. Isto porque a assessoria, na maioria das vezes, cuida de atividades do dia a dia da empresa. (OLIVEIRA 2019 p.96)

Como o profissional que presta assessoria participa muito tempo dentro da empresa fica mais difícil a implementação de inovação, já que a mesma acaba se familiarizando muito com os processos da organização acabando a não os questiona-los do mesmo modo.

Frequentemente quando se fala se assessoria se tem a impressão que assessoria é apenas de imprensa, porém existem diversos tipos de assessoria, listados abaixo alguns dos principais:

- Assessoria de imprensa: É a área que busca a melhor relação entre a empresa e a mídia. Envolvendo áreas da publicidade, propaganda, eventos e jornalismo. Utilizada para minimizar as críticas externas, como no caso do nome da empresa ou sua marca está envolvida em algum episódio indesejável. Se posicionando assim o mais rápido possível a modo de destacar seus valores para o público a fim de amenizar os dados sociais, legais e financeiros em relação a sua empresa;
- Assessoria contábil: Desenvolvida por um profissional ou empresa de contabilidade a fim de ajuda na melhoria financeira de empresa, são responsáveis pelo cumprimento das obrigações fiscais e tributárias da empresa como no auxílio das movimentações financeiras e sua interpretação;
- Assessoria jurídica: Serviço prestado por um advogado ou escritório de advocacia a fim de prestar serviços jurídicos a empresa. Reduzindo o risco de gasto com erros jurídicos, trazendo mais segurança para a empresa.

7.2. Auditoria

A auditoria tem a função de verificar e assegurar a veracidade dos registros contábeis da organização, “A auditoria é uma especialização contábil voltada a testar a eficiência e eficácia do controle patrimonial implantado com o objetivo de expressar uma opinião sobre determinado dado” (William 2018, p.13).

Para Lins (2017) tanto a auditoria externa quanto interna serve para verificar, conferir, analisar, e gerar comunicação entre os resultados sobre o objetivo em que o auditor se propõe.

A auditoria se teve maior credibilidade em decorrência da necessidade dos acionistas de ter uma maior confiabilidade em relação aos relatórios contábeis apresentados pelas empresas, onde o profissional de auditoria externa teve grande participação, já que o mesmo se munia de não participação da empresa, mantendo assim seu senso crítico como também um capacidades intelectuais para tais avaliações.

A auditoria pode ser dividida em dois tipos: Auditoria Interna e Auditoria Externa, que estão relacionadas aos profissionais que executam, suas características e finalidades.

7.2.1. Auditoria interna

A auditoria interna é executada por funcionários da própria empresa que tenha o conhecimento das Normas e Procedimentos Internacionais para execução da Auditoria

Interna. Seu foco é em garantir o cumprimento dos regulamentos e políticas internas a fim de assegurar a segurança dos controles internos da organização.

Como afirma Lins (2017) a auditoria interna deve estar diretamente subordinada a diretoria, para que não haja um medo do profissional desta área em relação a repreensão ou demissão ao apresentar relatórios de inconsistência. Mantendo assim a integridade e veracidade das informações apresentadas.

A auditoria interna tem por característica um trabalho que pode ser feito com maior frequência, com grande detalhamento da análise e maior sigilo das informações, e auxiliando a consultoria externa a fim de reduzir tempo de trabalho, consequentemente reduzindo o custo da consultoria externa.

A consultoria interna auxilia na identificação dos riscos, na elaboração de planos de ações como também na melhoria do processo de tomada de decisão. Identifica possíveis melhorias e uma maior transparência da estrutura de governança.

7.2.2. Auditoria externa

A auditoria externa é executada por profissionais terceirizados, não constando relação com a empresa, são profissionais contratados que devam ter formação em Ciências Contábeis devidamente registrado nos órgãos regulamentadores. Tem como principal função o exame das demonstrações contábeis da empresa a fim de emitir um parecer da mesma assegurando que as demonstrações apresentadas representam a posição financeira da organização.

A Lei (11.638/07) obriga as empresas de grande porte a análise das suas demonstrações a auditores externos a fim de assegurar aos acionistas a segurança e fidelidade dos dados apresentados

A auditoria externa tem por característica uma frequência inferior a auditoria interna, com detalhamento inferiores e com um sigilo para o WP (*Work Paper* ³) e não para o relatório. Conforme Lins (2017) chega a afirmar a auditoria externa não garante o futuro da empresa, porém podendo opinar em relação ao controle interno e a compatibilidade dos relatórios da administração e das demonstrações contábeis.

³ WORK PAPER = Bases documentais para pareceres finais do serviço de auditoria

8. Cultura Organizacional

O clima organizacional pode ser caracterizado pelo ambiente interno da empresa diretamente ligado ao modo de como os colaboradores agem se sentem e irão corresponder a determinadas tarefas como também a mudanças de outras, gerando um ambiente mais agradável acarretando no auxílio para impulsionar a produtividade da empresa. O clima organizacional de certa forma é o reflexo da cultura organizacional, um bom clima organizacional gera um bom relacionamento entre os colaboradores e a empresa, fazendo com que se aplique soluções e novos métodos da melhor forma.

Assim como afirmado por Chiavenato (2014) o clima organizacional ligado na relação da pessoa no ambiente de trabalho com o relacionamento entre indivíduos e grupos e equipes da organização. Sua compreensão se dá por complexa por não poder avaliar apenas a soma da contribuição individual de cada membro, já que o comportamento em grupo e o individual varia.

Fatores como estrutura da empresa, treinamento e desenvolvimento dos funcionários e a cultura organizacional são fatores determinantes no clima organizacional. A cultura organizacional é um objeto de estudo muito importante de impacto diário na organização. Afetando de modo até que inconsciente a execução das tarefas e tomadas de decisões, como também influenciando na busca de novos colaboradores e na procura por serviços especializados.

Em seu modelo Schein (2007) a cultura se organiza em três níveis onde os níveis significam o quanto é visível o fenômeno cultural. Os artefatos seriam tudo que pode ser visto, ouvido e sentido de uma nova cultura, sua linguagem, vestimentas, produtos, tecnologias e arquitetura “O ponto mais importante a ser destacado sobre esse nível de cultura é sua facilidade de observação e a dificuldade de ser decifrada” (SCHEIN 2007, p.24). As normas e valores são caracterizados pelas atitudes das pessoas. São normas que membros de uma cultura sabem o que é esperado deles em diversas situações, como o tipo de vestimenta a ser utilizada em diversas situações, ou o modo de tratar uma pessoa, sendo sexo diferente ou idade diferente “[...]certos valores são confirmados apenas peça experiência social compartilhada de um grupo”(SCHEIN 2007, p.26). Já as crenças podem ser percebidas de modo visível ou invisível, normalmente sendo regras e normas que existem sem o consentimento da organização. Uma suposição segura, passando a ser aceita como verdadeira “As suposições básicas, como as *theories-in-use* ⁴, tendem a não

⁴ THEORIES-IN-USE = Algo que é sugerido como uma explicação sistemática ou científica em relação a um fato.

ser confrontadas ou debatidas e por isso são extremamente difíceis de mudar.” (SCHEIN 2007, p.28, grifo do autor)

Na percepção de Robbins (2005 p,376) “A cultura organizacional se refere à maneira pela qual os funcionários percebem as características da cultura da empresa, e não ao fato de eles gostarem ou não delas.” O funcionário aceita os valores e crenças empregados pela empresa, mesmo não sendo os mesmos do que ele acredita, porém, essa lacuna dentre as duas culturas se deve ser pequena para que não haja tanto empecilho para o convívio e desenvolvimento de ambas as partes. Robbins (2005 p,376) ainda afirma que “O reconhecimento de que a cultura organizacional possui prioridades comuns não significa, contudo, que não possa haver subculturas dentro da organização” muito reconhecido como uma cultura informal, formadas por grupos informais dentro das empresas.

Cada organização formula sua cultura organizacional baseada em suas crenças e valores, sendo um processo contínuo que deve ser estimulado pelos líderes e fundadores da organização, já que esses ideais tem sua apresentação desde a criação da organização junto com a missão e visão, formulando assim a definição de negócio da empresa.

8.1. Missão

Para Chiavenato (2010) a missão deve responder a três perguntas: “Quem somos nós? O que fazemos? Por que fazemos o que fazemos?” Além de ter a função de orientar as atividades da organização e formular sua filosofia. É a partir da missão que se tem a razão de existência da organização, fazendo com que seja identificado o melhor modo de exercer a existência da mesma. “A missão envolve os objetivos essenciais do negócio e está geralmente focalizada fora da empresa, ou seja, no atendimento a demandas da sociedade, do mercado ou do cliente.” (CHIAVENATO 2010, p.62-63)

A missão está ligada a qual desejo e/ou necessidade que está a fim de atender do cliente, o que a torna ligada a estratégia empresarial, pois partir dela se irá se posicionar do melhor modo a fim de atingir a missão da empresa. Deve ser transmitida de maneira simples a fim de “ser definida em uma declaração formal e escrita, o chamado credo da organização, para que funcione como lembrete periódico a fim de que os funcionários saibam para onde e como conduzir os negócios” (CHIAVENATO 2010, p.63)

Tanto Chiavenato (2010) quando Porras e Collins (1998) defendem a alteração da missão da empresa, mesmo ela sendo estáveis, se devem altera-las devido a atualização

do mercado e para não sofrer da “Síndrome do Já Chegamos” melhor definido na visão da empresa.

Exemplo de Missão:

- Coca-Cola Brasil: “Refrescar o mundo em corpo, mente e espírito; inspirar momentos de otimismo por meio de nossas marcas e ações; criar valores e fazer a diferença onde estivermos e em tudo o que fizermos.”

8.2. Visão

Como afirma Chiavenato (2010) a visão é a projeção do futuro em relação ao tempo e espaço. Onde toda organização deve ter relação aos seus recursos, relações com cliente e mercados “Em geral, a visão está mais voltada para aquilo que a organização pretende ser do que como ela realmente é.” (CHIAVENATO 2010, p.67) sendo assim a com data marcada para acontecer. Onde e como a organização espera estar no futuro.

Collins e Porras (1998) afirma que para uma boa visão requer uma super meta, algo que exija entre 10 a 30 anos de esforço, já que essas super metas requer pouca explicação as pessoas e aumentam o seu envolvimento na organização, “Na realidade, a invenção de uma meta como essa obriga a equipe executiva a construir uma visão, em lugar de formular apenas estratégias ou táticas.” (COLLINS e PORRAS 1998, p.40).

Para isso os mesmos citam como exemplo o projeto da Nasa em levar o home a lua não houve a necessidade de grupo de especialista para transformar essa visão em algo comum para todos. Porém sempre que essa super meta é atingida se deve impor outra a fim de impedir a “síndrome do já chegamos” lembrado com o exemplo de Ford após a democratização do automóvel, dando espaço para a General Motors toma o topo.

Collins e Porras (1998) terminam afirmando que a visão é apenas uma pequena parte de uma empresa visionária, onde a adesão seja o trabalho mais importante do executivo “Quando a adesão é perfeita, um visitante de outro planeta pode inferir a visão da empresa por suas operações e atividades, sem precisar ler um documento sequer ou conversar com um executivo sênior.” (COLLINS e PORRAS 1998, p.42)

Exemplo de Visão:

- Honda: “Liderar o avanço da mobilidade e permitir que pessoas de todo o mundo melhorem suas vidas diárias”. Visão até o ano de 2030

8.3. Valores

Os valores são o que agregam importância ao produto ou serviço oferecido, são a partir desses valores que os funcionários entendem as normas de conduta, se tornando um modo de identificação de se os profissionais que nela trabalham estão de acordo com os comportamentos imposto no dia a dia da organização.

"Na verdade, os valores definidos por uma organização muitas vezes podem diferir daquilo que os seus dirigentes acreditam ou valorizam no seu cotidiano." (CHIAVENATO 2010, p.84). Sendo assim os valores se estende a serem a formatação da identidade corporativa, o que ela presa para oferecer a seus clientes, fornecedores e colaboradores. Atitudes que a empresa preza para serem lembradas e conhecidas, definindo os principais aspectos da cultura organizacional. A cultivação dos valores é importante para atingir melhores processos internos e uma melhor diferenciação externa.

Exemplo de Valores:

- Bahamas: "Trabalho com ética, responsabilidade socioambiental, humildade, empreendedorismo (inovação), transparência, cidadania, comprometimento, relacionamento."

8.4. Crenças

É o posicionamento relacionados a suposições ou convicções que são julgadas como verdade. São utilizadas como regras de vida, determinado a todo instante as tomadas de decisões em relação ao que julga certo ou errado e do que se acredita, sendo algo que foi absorvido durante em relação a educação que se teve ou experiencias vivenciadas. Sendo de acordo com Schein (2007) o nível mais profundo da cultura de uma organização.

Exemplo de Crenças:

- Falconi: "Organizações mais eficientes em gestão constroem uma sociedade melhor."

8.5. Finalidade da Cultura Organizacional

De acordo com Schein (2007) a cultura se estabelece de dentro para fora vindo dos pressupostos e crenças, atingindo os valores e normas que por fim influencia as escolhas e ações, gerando assim os artefatos. Para que um membro faça parte de uma nova cultura ou ele é selecionado a partir de seus valores que concedem com o apresentado pela organização ou são obrigados a aceitar os já impostos. A cultura pode

mudar, mas somente com valores apresentados que provem e que os membros dessa cultura perceberem que esses novos valores trazem benefício a organização.

Sua finalidade é manter a sobrevivência da organização a adaptando ao ambiente externo, orientando seus membros em relação ao comportamento e funções. Regulando como que se deve agir com os membros da organização, como solucionar conflitos, comportamentos em relação a autoridades e para a avaliação de desempenho como para ações corretivas, premiações e punições. A gerencia de maneira correta da cultura acaba por fazer os profissionais mais satisfeitos e utilizar disso para que os mesmos deem maior importância a organização e consigam desenvolver o seu trabalho de acordo com o a empresa espera dos mesmos sendo a cultura organizacional importante para definir os conceitos e padrões da empresa. A cultura organizacional tem como fundamento gerir a base do clima organizacional esse que norteará como a qualidade da prestação de serviços dos membros da empresa.

Além de lidar com a convivência interna, externamente a cultura organizacional é importante, pois a partir dela se projeta uma imagem para seus clientes que são vistos em sua missão e valores, importante para empresas que tem uma convivência mais integrada e diária com a sua. Fundamental em determinar como que será a convivência de novos membros dentro da organização, como serão recebidos e se serão aceitos na mesma, atraindo assim profissionais com valores e crenças compatíveis a da organização já que esses são mais fáceis de adaptação aos métodos da organização.

Outra finalidade da cultura organizacional é de diferenciar sua atuação para a de seus concorrentes, onde cada uma possuem seus valores, hábitos e crenças distintos. Um bom trabalho na cultura da organização, sabendo identificar, expressar e incentivar os colaboradores a segui-la, se faz com que se tenha maior valor agregado ao seu produto ou serviço o tornando um dos principais assuntos em relação ao mercado que se opera.

Schein (2007) afirma que o líder tem um papel importante na cultura organizacional, já que são eles que conduz seus subordinados sendo um dos maiores exemplos a ser seguindo dentro da organização, onde todos se espelham em seus atos e pensamentos fazendo dele peça importante tanto na manutenção da cultura da organização, tanto em manter e evidenciar a cultura já imposta como ser um canal para a alterações das mesmas.

Por esses motivos é de grande importância se relacionar com a cultura de modo que possa de fato refletir o que se deseja de seu negócio. Fazendo assim com que o trabalho de consultoria seja efetuado de modo mais consistente, já que seus colaboradores

estarão remando no mesmo sentido que a empresa deseja e será propício a melhor colaboração em práticas implementadas, devido ao que a empresa deseja está contido no desejo de seus colaboradores.

9. Enfrentando A Cultura Organizacional

Primeiramente vale destacar que a importância sobre o entendimento sobre a cultura organizacional quando seu enfrentamento para efetivar alterações na mesma, não se deve ser pensado apenas para fundamental ao serviço de consultoria, e sim algo que trabalhe como uma melhoria contínua, adaptação ao mercado e que se assemelhe cada vez mais ao que deseja que a empresa reflita sobre sua atuação, além de gerar um ambiente de trabalho mais agradável.

Acaba por se entender que a cultura organizacional tem grande importância para a implementação de novos conceitos, de trabalho e pensamento, por esse motivo saber como enfrenta-la é um processo de grande necessidade para a empresa quanto para o profissional de consultoria. A mudança cultural da organização pode ser feita sobre a mudança da estrutura da organização ou com relação ao comportamento, as relações humanas que a envolve.

Diversas organizações surgem sem um planejamento ou com um planejamento básico que se perde ao longo do tempo, por não ser feita alguma manutenção, fazendo com que diversos aspectos da organização passem despercebidos. Com isso muitos empreendedores desconhecem a cultura de suas organizações e se tem uma definição de negócio genérica e servindo apenas como palavras bonitas dentro do ambiente de trabalho.

O relacionamento das pessoas com as demais varia de cada caso, e mesmo em organizações onde está transparecido sua definição de negócios, o empreendedor ainda se vê em situação delicada, já que há subculturas que são culturas formadas por grupos informais dentro da empresa. Essas determinadas subculturas são mais complexas de se combater, já que estão mais ligadas a comportamentos tanto dentro como a convivência fora da organização, também relacionada ao modo de convívio com sua personalizada ao entendimento dos demais.

O primeiro ponto a se destacar com essas duas afirmações é o conhecimento do seu ambiente de trabalho, destacando nesse trabalho a cultura do mesmo. Entender como que os funcionários estão se relacionando além de compreender que deva ter uma missão, visão e valor que compreendam o que se busca e que seus funcionários entendam o valor da mesma, se fazendo isso se é mais fácil a efetuação do consultor, já que o que será solucionado está em consentimento de todos, pois todos estão em busca do melhor e

sabem que essas medidas será necessária, além da troca de confiança que aumenta esse aspecto de aceitação de aplicações de serviços externos.

O entendimento da cultura é importante, mas o gestor deve se importar com as expectativas de seu funcionário, tanto internamente quanto externamente. Trazer problemas pessoas para dentro da organização nunca é bom, porém nem sempre se consegue fazer isso, entender o porque do comportamento do funcionário e quais são seus desejos, demonstra uma importação com a pessoa e não apenas com uma pessoa que faz a sua empresa funcionar.

Esse entendimento sobre o funcionário é importante, pois pode descobrir algum motivo em relação ao não desempenho esperado do mesmo, e também ao estímulo para outros funcionários ao desinteresse e até ao problema em relação a determinadas mudanças. Nenhum funcionário irá fazer um esforço diferente ou maior se não vê que está sendo bem valorizado ou que possa se valorizado por esse motivo. Além de que profissionais mais confortáveis e com boa convivência dentro e fora da organização, se vê mais proativo ajudando no desempenho e em avaliações e descobrimentos de possíveis problemas.

Identificar o líder dentro do grupo organizacional se tem sua grande importância, já que o mesmo tem grande influencia sobre os funcionários conseguindo atuar como um moderador em determinados casos, e estimular em relação a diversos aspectos. Conhecer essa pessoa é essencial já que sua colaboração ao projeto

A cultura e o clima organizacional se manifestam em relação ao comportamento e relacionamentos das pessoas, quando se tem um clima mais tenso com uma cultura fechada, sendo quando há uma cultura mais aberta a novas ideias se tende a ter um clima de mais tranquilidade expressando confiança. Com isso se pode afirmar que há a necessidade de transparece confiança em relação a seus colaboradores além de deixa-los acomodados a fim de executar da melhor forma possível suas tarefas.

Por ultimo e uma das propostas menos indicada para a execução de uma adaptação ou mudança cultural é na busca de novos membros que tenham um pensamento diferente. Essa atuação pode ocorrer em decorrência do alto número de *turnover*⁵ levando em conta a quantidade de membros da empresa:

1. Empresa com poucos funcionários: Uma organização com poucos membros, quando se há a demissão e a contratação de novos funcionários se tem uma nova

⁵ TOURNOVER = Grande número de rotatividades dos funcionários em uma empresa

mudança na cultura de forma simples, vamos levar por exemplo uma empresa com 6 funcionários, onde se demite 4 e contrata outros 4 com pensamentos idênticos entre si, mas diferentes dos outros que restaram. Acaba por esses novos dominarem pela quantidade em relação aos outros demais que terão que se adequar ao novo ponto de vista. Mas se tem que levar em consideração o custo que se tem com demissões e contratações, além também do desgastes dos funcionários tanto novos quanto os mais antigos sobre a pressão de sempre adequar rapidamente ao que se propõe, além da negatividade dos que ficaram tornando um ambiente muito tenso de se trabalhar;

2. Empresas com muitos funcionários: Com um numero grande de funcionários se fica mais complicado essa aplicação. Uma opção que se tem é vencer os funcionários na força, demitindo alguns membros por estratégia de ameaçar quem não se adaptar ao que se pena, porém novamente isso traz um ambiente muito desfavorável na organização. Por outro lado se pode efetuar a demissão em massa, mas nesse caso o custo é alto e voltamos ao ponto de uma ambiente desfavorável e sem a certeza de sucesso, pois como visto anteriormente cada pessoas tem seus valores e crenças distintas, saber se uma pratica irá funcionar e de fato funcionar com todos é algo muito complexo e difícil de ocorrer.

Sem tem esse ultimo pensamento não utilizado já que como afirma Robbins (2005, p.377) “Um resultado específico da cultura forte é um índice mais baixo de rotatividade da força de trabalho”. Se tendo como cultura forte a cultura que envolve todos da organização enquanto cultura fraca se dá pela cultura informal da organização, que pode ser estabelecida por meio de separação geografia os de crenças e valores.

Conclusão

Por falta de experiência e conceitos em administração o empreendedor acaba por ser total importância o auxílio do consultor nos pequenos negócios, trazendo maior capacidade intelectual e uma melhor forma de monitoramento dos dados e informações. O mercado apresenta um volume vasto desses pequenos negócios, o que faz com que a demanda por profissionais ligados a consultoria seja cada vez maior.

Quando a procura de um profissional de consultoria, se deve ter em mente que mesmo com contato direto com o alto escalão da hierarquia organizacional, o consultor não toma as decisões e sim auxilia nas mesmas, trabalhando como um conselheiro com vasto conhecimento e experiência, além de métodos cientificamente comprovados. Seu trabalho não é duradouro e não se tem contato contínuo com a organização e seus profissionais, vale destacar que se há diversos tipos de consultoria e consultor e deve se saber qual melhor se adequa ao que cabe em orçamento e como será lidado quanto a cultura da organização.

Além desse ponto ainda se pode concluir que o mesmo havendo meios para monitorar e ajustar a mudança cultural da organização, se é algo que demanda bastante tempo e esforço por ser algo enraizado na organização. Como se foi estudado o profissional ou empresa de consultoria exerce um trabalho temporário o que acaba conflitando com a espera na mudança cultural.

Para efetuar uma solução de problema e executar a mudança cultural para atender as expectativas dos métodos a serem implementados acaba se tornando algo inviável, tanto pelo tempo tomado, quanto em relação aos profissionais que se estarão envolvidos nesses processos. Por isso é de grande importância o conhecimento dos perfis de consultoria para que haja uma melhor interação entre o consultor e a empresa-cliente. Acabando que é mais recomendável que a empresa de consultoria solucione o problema que fora contratada para executar, por muitas vezes ter um retorno tanto positivo quando negativo mais imediato do que a adaptação da cultura organizacional.

Após efetuar tais alterações e adaptações pontuais devem ser feitas, por serviço de consultoria ou assessoria um processo de melhoria na cultura organizacional, se adaptando ao que seus executivos e os profissionais da consultoria ou assessoria se julgam o melhor. Vale ressaltar que o serviço de consultoria interno é imprescindível nesse processo, tanto por sua maior participação dentro da organização, mas por vivenciar de

maneira diária as mudanças e opiniões em relação as práticas de alterações implantadas e por conhecimento da atual cultura e maiores influencias sobre a mesma.

Se chega em que a grande demanda e diversos campos de atuação para consultoria, que também se divide em diversos tipos de atuação. Seu trabalho não abrange tudo que se deve ser feito em uma organização, porém é um profissional que auxilia a tomada de decisões, baseando em seu tipo de trabalho, podendo confrontar ou não a cultura organizacional. Deve saber o que está a procurar e se é realmente isso que se precisa e o que se deve afetar na organização. É um profissional que deve escutar o que a empresa que dizer, não tente esconder os problemas apresentados e busque o apoio de profissionais com maior experiencia na empresa, para que possa traçar um perfil mais verídico da organização.

Por fim, se conclui-se evidenciar que o conhecimento é a parte mais importante para o combate a cultura organizacional. Saber o que afeta, quem afeta e porque afeta é imprescindível para a melhoria na organização. O trabalho de corrigir isso, se vai de cada organização, pois não se existe uma formula para lidar com as pessoas, cada um tem seu modo de pensar e cultura, o que se pode fazer é transformar o ambiente de trabalho com pessoas que tenham mais em comum o que facilita o método de atuação.

Além de que métodos pode funcionar para determinada mudança e não para outras, a interação entre a equipe gestoras e os principais lideres das organizações juntos a consultores se dá o melhor método de alinha o que deseja com o que se tem. Podendo chegar ao paradoxo de que consultores não teriam de certa forma um tempo hábil e outros recursos para a mudança cultural dentro da organização, porém não devemos esquecer do consultor interno, além de que o consultor externo, por ter vários tipos de prestação de serviço se pode entrar já com um serviço mais personalizado em decorrência da já iniciação da alteração cultural, assim só terminando esse processo ou cortando algumas pontas soltas do mesmo.

Bibliografia

CAMPOS, Eliana. **O papel do Consultor Empresarial**. Disponível em < <https://administradores.com.br/artigos/o-papel-do-consultor-empresarial>> Acesso em: 20 de jun.2020

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional**: A dinâmica do sucesso das organizações. 3. ed. Barueri: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação a sistemas, Organizações e Métodos**: SO&M. 1. ed. Barueri: Manole, 2010. p. 1-230.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**: Abordagens Prescritivas e Normativas. 7. ed. Barueri: Manole, 2014. p. 1-436.

CROCCO, Luciano; GUTTMANN, Erick. **Consultoria Empresarial**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo**: Transformando ideias em negócios. 7. ed. São Paulo: Empreende, 2018. p. 1-288.

Falconi: Quem somos. Disponível em < <https://www.falconi.com/quem-somos/crenca-missao-sonho-e-valores/>> Acesso em 07 de jun.2020

GIANTURCO, Adriano. **O empreendedorismo**: de Israel Kirzner. 1. ed. São Paulo: Mises Brasil, 2014.

GONÇALVES, Marilson Alves; VASCONCELLOS, Heraldo. Consultoria. **Revista de Administração de empresas**, São Paulo, v. 31, n. 2, jun./1991. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901991000200010. Acesso em: 15 mai. 2020

JACOBSEN, Paulo. **O Dado da Sabedoria**. Disponível em: < <https://laboratoriodaconsultoria.com.br/007-o-dado-da-sabedoria/>> Acesso em: maio.2020

JAMES, Collins; PORRAS, Jerry. **Construindo a visão da empresa: É preciso encontrar os valores que sejam a essência do negócio e o conduzam até o futuro**. HSM Management, 1998.

KAPLAN, Roberto S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

OLIVEIRA, Djalma. **Manual de Consultoria Empresarial: Conceitos, Metodologia, Práticas**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

OLIVEIRA, Eduardo Sampaio de. **Crêterios de decisão relevantes na escolha e contratação de serviços de consultoria de gestão: a perspectiva dos clientes**. 2005. 213 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Usp, São Paulo, 2005. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-16102005-144827/pt-br.php>>. Acesso em: 20 mar. 2020.

QUEIROZ, Eugenio. Qual o verdadeiro papel do consultor empresarial. **Administradores.com**, online, nov./2003. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/qual-o-verdadeiro-papel-do-consultor-empresarial>. Acesso em: 10 abr. 2020.

RAZA, Claudio. **Empreendedor e Administrador: diferenças, similaridades e dificuldades**. Disponível em <https://administradores.com.br/artigos/empreendedor-e-administrador-diferencas-similaridades-e-dificuldades>> Acesso em abril.2020

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson, 2005.

SALES, Eugênio, **Qual o verdadeiro papel do consultor empresarial?** Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/qual-o-verdadeiro-papel-do-consultor-empresarial>> Acesso em: 12 de março. 2020.

SEBRAE. **DataSebrae**. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/totaldeempresas/>. Acesso em: 20 mai. 2020.

SANTOS, Cledson Gomes dos. **A importância da consultoria para as micro e pequenas empresas: Necessárias para o crescimento** – Anuário da produção iniciação científica discente. 13.Vol 2010

SEBRAE. **Entenda as diferenças entre microempresa, pequena empresa e MEI**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as>>

diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM10000b272010aRCRD>. Acesso em: mai.2020

SEBRAE. **Lei Geral completa 10 anos e beneficia milhões de empresas.** Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/lei-geral-completa-10-anos-e-beneficia-milhoes-de-empresas,baebd455e8d08410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 18 mai. 2020.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SCHUMPETER, Joseph A. **Capitalismo, Socialismo e Democracia.** 3. ed. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

Sobre a Coca-Cola Brasil: Princípios e valores. Disponível em <<https://www.cocacolabrasil.com.br/sobre-a-coca-cola-brasil/principios-e-valores>> Acesso em 07 de jun.2020

Sobre Honda: Visão. Disponível em <<https://global.honda/about/vision.html>> Acesso em 07 de jun.2020

Sobre o Bahamas: Quem somos, nossa história. Disponível em <<http://www.bahamas.com.br/Conteudos.aspx?Categoria=Quem+Somos>> Acesso em 07 de jun.2020

VILELA, Pedro Rafael. **Pequenas empresas garantem saldo positivo de empregos, mostra Sebrae.** Disponível em <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/educacao/noticia/2019-07/pequenas-empresas-garantem-saldo-positivo-de-empregos-mostra-sebrae>> Acesso em: jun.2020