



V SINGEP

Simposio Internacional de Gest3o de Projetos, Inova3o e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

Atua3o de consultores em mudan3a organizacional em pequenas e m3dias empresas: Um estudo de caso na Consultoria Beta

LUCIANA BORGES DE CARVALHO DE SOUZA

Fundaa3o Pedro Leopoldo (FPL)
vcancado@gmail.com

VERA L. CAN3ADO

Fundaa3o Pedro Leopoldo (FPL)
vera.cancado@fpl.edu.br



ATUAÇÃO DE CONSULTORES EM MUDANÇA ORGANIZACIONAL EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO NA CONSULTORIA BETA

Resumo

Este relato técnico apresenta a percepção dos consultores da Consultoria Beta sobre a sua atuação em processos de mudança organizacional em pequenas e médias empresas. Para alcançar este objetivo, foi realizado estudo de caso de natureza descritiva e de caráter qualitativo nesta empresa. Os dados foram coletados a partir de pesquisa em documentos da consultoria, bem como por meio de entrevistas semiestruturadas com os seis consultores associados à Beta. Os dados foram analisados por meio de análise de conteúdo. Os resultados indicaram que a Consultoria Beta tem uma carteira de aproximadamente 22 clientes, localizados no Alto Paranaíba. As intervenções da Consultoria Beta seguem as etapas propostas pela teoria para realização da consultoria, apesar de não haver a adoção de um de um modelo ou de uma metodologia preestabelecida. Os consultores atuam a partir de seus próprios conhecimentos e experiência, sendo acompanhados e coordenados por consultores seniors. Eles percebem que a exposição à mudança provoca reações nos funcionários das empresas cliente e gera sentimentos como medo e insegurança. Sugere-se à Consultoria Beta a revisão de seus processos de intervenção e o desenho de um modelo de intervenção, bem como a preparação dos consultores associados.

Palavras-chave: Consultoria organizacional. Mudança organizacional. Pequenas e médias empresas.

Abstract

This technical report presents the perception of *Consultoria Beta* consultants on their performance in organizational changing processes in small and medium enterprises. To achieve this goal, a descriptive and qualitative case study was carried out in this company. Data were collected from consulting documents, and from semi-structured interviews with six consultants associated with *Beta*. Data were analyzed using content analysis. The results indicated that *Consultoria Beta* has a portfolio of about 22 clients, located in Alto Paranaíba. Interventions of *Consultoria Beta* follow the steps proposed by the consultancy literature, although there isn't the adoption of a model or a pre-established methodology. The consultants work using their own knowledge and experience, being supervised and coordinated by senior consultants. They realize that exposure to changes induces responses in employees of client companies and causes fear and insecurity. We suggest that *Consultoria Beta* reviews its intervention processes in order to design an intervention model and train the Consultoria organizacional. Mudança organizacional. Pequenas e médias empresas.associated consultants.

Keywords: Organizational consulting. Organizational change. Small and medium enterprises.



1 Introdução

Antes mesmo dos registros históricos, ocorreram mudanças na humanidade, sejam pequenas ou grandes, rápidas ou lentas. As mudanças são inerentes à vida humana, social e organizacional (Santos, 2007). Também, desde o início dos tempos, a consultoria esteve presente nas sociedades, por intermédio de indivíduos que prestavam aconselhamentos e promoviam ajuda mútua entre as pessoas. Mas foi com a Revolução Industrial e as incertezas do ambiente econômico que as organizações começaram a buscar o auxílio do consultor organizacional, que passou a ter novo papel no contexto das organizações (Pereira, 1999).

A partir do final do século XX, o tema mudança organizacional passou a receber especial atenção e a ser mais estudado nas organizações, principalmente em função da intensificação das alterações sociais, econômicas, políticas e tecnológicas que, por sua vez, geraram transformações nas empresas (Araújo, 2012; Kotter, 2013; Wood, 2009).

Ambos os temas começaram a ganhar mais destaque a partir da década de 1960, com um movimento nos Estados Unidos conhecido como o Desenvolvimento Organizacional, termo cunhado por um grupo de psicólogos sociais (Pereira, 1999). E no mercado atual, dinâmico e de alta competição, que demanda às empresas se manterem atualizadas e buscarem melhores práticas que possam gerar inovação e incrementar mudanças, seja nas áreas de gestão, processos, produtos ou no próprio negócio, os processos de mudança e de consultoria organizacional vêm ganhando cada vez mais destaque (Teixeira, 2012).

Mudança organizacional, até a década de 70, significava projeto ou desenho organizacional e tinha-se uma visão simplista de mudança como alteração no organograma (Wood, 2009). Mais recentemente, entende-se mudança como alterações nas diferentes dimensões organizacionais: estratégia, estrutura, tecnologia, pessoas e cultura, planejada ou não, e que gera impacto positivo ou negativo na organização (Lima, 2003; Wood, 2009).

Todo processo de mudança gera reações que podem ir da aceitação à resistência. Durante a mudança, surgem sentimentos como incerteza, angústia e ansiedade, que devem ser compreendidos e trabalhados para que se possa atingir o resultado pretendido (Machado, 2013). Um dos motivos para a resistência dos empregados é a forma como cada envolvido no processo vê a mudança e o seu significado: enquanto os líderes a veem como uma oportunidade, os liderados a consideram um acontecimento que pode provocar separação, rompimento e invasão (Strebel, 1999). Se, por um lado, as empresas e os administradores entendem que é preciso que processos e estruturas sejam repensados, também têm de reconhecer que nada é implementado se as pessoas não entenderem o significado e o objetivo da mudança (Machado, 2013).

A mudança organizacional é geralmente implementada por consultores, que podem ser internos ou externos à organização (Pereira, 1999), por meio do processo conhecido como consultoria organizacional, que é definida por Schein (1972) como ações desenvolvidas pelo consultor com o objetivo de ajudar o cliente a tomar decisões, a partir dos acontecimentos que ocorrem no seu ambiente.

Consultores são profissionais altamente qualificados, com formação diferenciada, capazes de ajudar o outro na solução de problemas ou na tomada de decisões (Pereira, 1999). Eles influenciam o outro, um grupo ou uma organização, mas não tem o poder decisório para realizar as mudanças ou implementar programas (Block, 2013). A sua função é auxiliar o cliente na busca de soluções para os problemas de sua empresa (Schein, 1972). Por outro lado, consultores têm sido duramente criticados, em função da disseminação de modismos administrativos, usados para solucionar diferentes problemas nas empresas em que atuam,



muitas vezes a partir de pacotes importados, sem a devida adequação à realidade local (Caldas & Wood, 1999).

A consultoria é um processo no qual a mudança organizacional é implementada e que ocorre em três fases. A fase do início da consultoria geralmente envolve a escolha do consultor, os contatos iniciais, o pré-diagnóstico, a formação do contrato de trabalho e a formalização da contratação. Na segunda fase, a implementação, está o núcleo essencial do processo de consultoria, quando se realizam o diagnóstico, o planejamento da mudança e a implementação das ações. Na terceira e última fase, verificam-se a finalização do processo e o afastamento do consultor, sendo necessário criar instrumentos para acompanhar sistematicamente os resultados e mecanismos para institucionalizar a mudança. Cada fase da consultoria requer intervenções diferentes e cada tipo de intervenção abrange ações diversas que podem levar ao sucesso ou o fracasso do trabalho (Pereira, 1999).

Dessa forma, as consultorias para pequenas e médias empresas precisam considerar especificidade, ligadas às características de sua fase de evolução e crescimento empresarial, tais como: pouco controle sobre seu ambiente externo, recursos limitados, baixo nível de maturidade organizacional, estratégias intuitivas e pouco formalizadas, papel do dirigente baseado na propriedade, poder de decisão e gestão centralizados, estrutura simples, pouca especialização, racionalidade econômica e política familiar (Guerra, 1999).

Há ainda de se considerar o papel dessas empresas na econômica nacional. Dados do SEBRAE (2014) indicam que existem 8,9 milhões de micro e pequenas empresas no Brasil, que respondem por 27% do Produto Interno Bruto (PIB), por 52% dos empregos com carteira assinada e por 40% dos salários pagos. As médias empresas respondem por 24,5% do PIB do setor industrial.

A forte e importante presença das PMEs no cenário organizacional brasileiro deveria gerar expressiva demanda por serviços de consultoria para mudança e suporte à gestão, principalmente em função das altas taxas de mortalidade dessas empresas (Lima & Imoniana, 2008). Nesse contexto, o SEBRAE tem como função prestar serviços de consultoria para as PMEs, mais especificamente em processos de mudança organizacional (Donadone, Silveira & Ralio, 2012). O mercado de consultoria é ainda complementado por pequenos escritórios de consultores que se interessam por essa clientela (Padula & Vadon, 1996).

Mas, apesar de as PMEs terem expressiva representatividade na economia nacional, de forma geral não se observa demanda de consultoria por essas empresas. A causa pode estar relacionada à questão orçamentária das PMEs, aos custos elevados das intervenções, bem como à resistência por parte dos dirigentes e/ou proprietários dessas empresas, que não dispõem de tempo ou desejo de identificar suas reais necessidades, não percebendo como um agente externo poderia ajudá-los (Padula & Vadon, 1996). Mesmo reconhecendo a necessidade de se adaptar às mudanças organizacionais que ocorrem no ambiente econômico, os gestores das PMEs ainda resistem a elas, até mesmo por desconhecimento sobre o que é o serviço de consultoria organizacional (Machado, 2013).

Portanto, diante das características específicas de consultorias para PME's e da necessidade de se entender como se dá esse processo, delinea-se a seguinte questão: qual a percepção dos consultores sobre a sua atuação em processos de mudança em pequenas e médias empresas?

Para responder à pergunta de pesquisa, optou-se por realizar estudo na Consultoria Beta, cuja sede é em Uberlândia, com clientes em cidades do interior de Minas Gerais, na região do Alto Paranaíba. A Consultoria Beta atende a empresas de pequeno e médio porte desde o ano de 2009, contando com uma equipe de cinco consultores associados, além do proprietário, sendo, portanto, um locus privilegiado para pesquisa.



Assim, este relato técnico fundamenta-se em pesquisa que teve como objetivo geral identificar a percepção dos consultores da Consultoria Beta sobre a sua atuação em processos de mudança organizacional em pequenas e médias empresas. Os seguintes objetivos específicos orientaram a pesquisa: descrever a história, o perfil e o contexto da Consultoria Beta; caracterizar os processos de intervenção de mudança organizacional realizados pela Consultoria Beta; identificar a percepção dos consultores sobre as reações à mudança decorrentes de intervenções realizadas pela Consultoria Beta.

Realizou-se estudo de caso de natureza descritiva e de caráter qualitativo. Os dados foram coletados por meio de pesquisa em documentos da consultoria, referentes aos processos de mudança, bem como por meio de entrevistas com o proprietário e com os cinco consultores envolvidos diretamente nas consultorias prestadas pela Consultoria Beta. Os dados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2009).

Este relato técnico está estruturado em cinco seções. Esta introdução é a primeira delas. A segunda seção comporta o referencial teórico. Na terceira, tem-se a metodologia. Os resultados são discutidos na quarta seção. A quinta seção apresenta as considerações finais. Na sequência, estão as referências.

2 Marco Teórico

O tema mudança organizacional não é de fácil abordagem, devido à sua complexidade e profundidade, bem como à variedade de enfoques, a começar por sua conceituação. O seu conceito encontra-se em construção e ainda pouco se sabe cientificamente sobre o processo de mudança organizacional (Wood, 2009). O conceito de mudança organizacional adotado neste estudo é o proposto por Wood (2009, p. 190): “qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização”. A escolha justifica-se por tal definição abordar importantes perspectivas de análise da organização que devem ser consideradas no processo da mudança, como defendido também por Motta (1997).

A consultoria é um tema também ainda pouco estudado, cuja definição e significado variam (Correia, Feitosa & Vieira, 2008). Oliveira (2011) define consultoria como o processo de interação de um agente de mudanças externo, que auxilia os executivos e profissionais da organização nas tomadas de decisões, sem ter o controle direto da situação. Para Schein (1972, p. 8), consultoria é “um conjunto de atividades desenvolvidas pelo consultor, que ajudam o cliente a perceber, entender e agir sobre fatos inter-relacionados que ocorrem no seu ambiente”.

A consultoria pode ser exercida por consultores internos e externos. Pereira (1999) define consultor como sendo uma pessoa capaz para ajudar o outro na solução de problemas ou na tomada de decisões. Consultor é o indivíduo que influencia outro, um grupo ou uma organização, mas não tem o poder decisório para realizar as mudanças ou implementar programas (Block, 2013).

O termo resistência à mudança remete a Kurt Lewin, que o conceitua como sendo o resultado da tendência individual ou grupal a fazer oposição às forças sociais que levam o sistema para outro grau de equilíbrio (Caldas & Hernandez, 2001). Para Zaltan e Duncan (1977 como citado em Caldas & Hernandez, 2001), a resistência à mudança é conceituada como toda conduta que deseja manter o estado atual da organização em reação à pressão para que a mudança aconteça.

O conceito de PME gera discussão, sendo utilizados diversos critérios para sua definição. As definições podem ainda variar em função dos objetivos de estudo, o que dificulta ainda mais a adoção de um único critério (Kassai, 1997). O SEBRAE apresenta uma



classificação segundo o setor econômico – industrial e comércio e serviços, variando o número de empregados. O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e o Ministério do Trabalho não adotam essa diferenciação, sendo que o número de pessoas ocupadas para a empresa ser considerada de pequeno porte deve ser de 10 a 99; e para médio porte, de 100 a 499. O BNDES usa o critério de receita operacional líquida anual para sua classificação, sendo que, para ser considerada de pequeno porte, o valor é de até 4 milhões de Reais e para médio de 4 a 15 milhões de Reais. Para fins deste estudo, utiliza-se a classificação do SEBRAE: Indústria – pequeno porte de 20 a 99 empregados; médio porte de 100 a 499 empregados. Comércio e serviço: - pequeno porte de 10 a 49 empregados; médio porte de 50 a 99.

3 Metodologia

Para alcançar o objetivo proposto, identificar a percepção dos consultores da Consultoria Beta sobre a sua atuação em processos de mudança organizacional em pequenas e médias empresas, foi realizado estudo de caso de natureza descritiva e de caráter qualitativo. Optou-se pelo método, visando à busca do conhecimento e entendimento profundo e exaustivo de uma única unidade de análise, neste estudo denominada de Consultoria Beta (Collis & Hussey, 2005).

A unidade de análise refere-se ao local no qual é realizado o estudo de caso, estando relacionada à questão inicial da pesquisa (Yin, 2010). A Consultoria Beta, nome fictício escolhido para que seja mantido seu anonimato e o sigilo dos dados, é a unidade de análise desta pesquisa. É uma empresa que presta serviços de consultoria organizacional, com escritório em Uberlândia, Minas Gerais, e atua na microrregião do Triângulo Mineiro e do Alto Paranaíba. Iniciou suas atividades em 2009, na cidade de São Gotardo, Minas Gerais. Em 2013, mudou sua sede para Patos de Minas, Minas Gerais, e atualmente conta com mais um escritório em Uberlândia, Minas Gerais, onde firmou parcerias comerciais. Atua mais fortemente na microrregião do Triângulo Mineiro e no Alto Paranaíba. Conta com dois empregados e cinco consultores associados, que atuam diretamente junto aos clientes. Atualmente, tem uma carteira constituída de 22 clientes, pequenas e médias empresas, para os quais oferece serviços de consultoria nas áreas comercial, marketing, processos e planejamento.

A unidade de observação foram o proprietário da Consultoria Beta e os cinco consultores associados. A definição por entrevistar os consultores associados se justifica pelo fato de serem os profissionais que estão em contato direto com os clientes e por vivenciarem a rotina dos processos de mudança nas empresas clientes.

A coleta de dados se deu por meio de análise documental e de entrevistas semiestruturadas, permitindo fornecimento de informações sobre atitude, sentimentos e opiniões, valendo-se de questões subjetivas voltadas para as motivações do sujeito (Collis & Hussey, 2005; Yin, 2010).

Para o tratamento de dados foi utilizado à análise de conteúdo, que consiste em um conjunto de técnicas que visam analisar as comunicações para obter, por meios sistemáticos e objetivos, a descrição do conteúdo das mensagens e indicadores (quantitativos ou não) que permitam conhecer a produção/recepção dessas mensagens (Bardin, 2009).

Os entrevistados assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, com o intuito de preservar o anonimato e permitir mais liberdade de expressão.

4 Resultados



A Consultoria Beta, nome fictício da empresa pesquisada, é uma empresa de pequeno porte que presta serviços de consultoria nas áreas de processos, planejamento estratégico, marketing e comercial (*site* da consultoria), seus clientes foco são pequenas e médias empresas dos setores do comércio, serviço e indústria. Iniciou suas atividades em 2009 no município de São Gotardo, localizado na mesorregião do Triângulo/Alto Paranaíba de Minas Gerais. O primeiro ano de atuação da consultoria aconteceu em um panorama de muitos desafios. A inserção no mercado local foi difícil, já que a Beta foi a primeira empresa de consultoria do município e os empresários locais não tinham muito conhecimento dos serviços prestados por esse tipo de empresa.

Nos primeiros três anos, a empresa dispunha de apenas um consultor, seu fundador. Atualmente, conta com mais cinco consultores associados. Atualmente, a equipe de consultores associados é formada por um profissional do sexo masculino e quatro mulheres, na faixa etária de 25 a 39 anos. Esses consultores têm formação em Administração, Tecnologia da Informação, Ciências Contábeis e Psicologia e especialização nas áreas de Gestão de Pessoas, Finanças, Gestão de Negócios e Auditoria e Controladoria.

A Consultoria Beta conta com uma carteira de aproximadamente 22 clientes. Atua em alguns municípios da região do Triângulo Mineiro, como Araxá, Carmo do Paranaíba, Ibiá, Monte Carmelo, Patrocínio, Patos de Minas, São Gotardo e Uberlândia, sendo seus principais clientes localizados nestas três últimas cidades.

A consultoria Beta segue as etapas dos processos de intervenções preconizadas na teoria. O processo inicia com a captação e o contato com os clientes, realizados pelo canal comercial da Beta que, por telefone, agenda a visita. Na primeira visita ao cliente é realizada uma reunião na qual, além da apresentação do portfólio de serviços da consultoria, o cliente expõe suas necessidades e identifica as áreas da empresa que precisam de melhorias.

Após a empresa cliente contratar os serviços da consultoria, da-se início as primeiras etapas da intervenção sem nenhum modelo de intervenção, pois de acordo com os seis consultores entrevistados, não existe um modelo de intervenção padrão, adotado pela consultoria. A primeira ação é a confecção de um diagnóstico, o qual dará o norte das ações da intervenção, para confecção deste documento são realizadas entrevistas com funcionários, gerentes e proprietários da empresa e são analisados documentos como relatórios de vendas e registros financeiros e de recursos humanos, para que seja possível ter visão clara e ampla da situação da empresa naquele momento.

O próximo passo é a apresentação do diagnóstico para o cliente, juntamente com uma proposta de trabalho, na qual consta o cronograma com o tempo previsto de duração da consultoria, os custos e as ações que serão tomadas. A exibição do diagnóstico ao cliente é feita pelo proprietário da Beta, por meio de um resumo em *Power Point*, o cliente faz suas considerações, solicita alterações e então é feito o contrato dos serviços que serão prestados. Posteriormente, é realizado o planejamento para execução da intervenção e implementação das mudanças.

O planejamento para a ação é elaborado com base nas informações do diagnóstico, sendo denominado pelo proprietário da Beta de “cronograma” o qual serve para controlar as intervenções, neste documento está descrito as ações que serão tomadas, quem irá fazer o que, como será feito e por que está sendo feito. A implementação da mudança é de responsabilidade da consultoria e ocorre por meio de reuniões e de treinamentos, com pautas baseadas no diagnóstico que foi apresentado no início do processo.

No decorrer da intervenção os consultores capacitam e treinam alguns funcionários visando à preparação dos mesmos, para dar continuidade ao processo, a Beta também realiza uma apresentação, no final da intervenção, retratando todos os aspectos da mudança realizada. Documentos com o detalhamento do processo são deixados com o cliente. Nesse momento,



fazem o *feedback* com o proprietário, para tomarem conhecimento do nível de satisfação do cliente até o momento.

Um importante aspecto nos processos de mudança organizacional é a reação das pessoas quando se deparam com alterações em seu cotidiano de trabalho. Os consultores entrevistados relatam suas percepções a respeito da reação dos funcionários das empresas que contratam os serviços da Beta. Os 6 consultores entrevistados apontam o medo como sentimento comum dos empregados em relação à mudança.

De acordo com os consultores, além do medo, as pessoas se sentem inseguras por não saberem ainda o que vai acontecer e quais ações serão realizadas. Esses sentimentos de medo e insegurança é uma tendência no comportamento dos funcionários diante das mudanças, principalmente se estas afetam seus cargos, salários e/ou a estabilidade que já conquistaram na empresa. Tais sentimentos provocam reações as quais podem causar transtornos na intervenção. Os consultores destacam a resistência a mudança como principal reação das pessoas expostas as mudanças provocadas pelas intervenções realizadas pela consultoria Beta.

5 Considerações finais

O cenário econômico mundial está em constante mudança e crescente concorrência. Para manterem-se competitivas no mercado, as empresas, sejam de grande, médio ou pequeno porte, precisam se adaptar ou antecipar às mudanças. Isso vem aumentando a demanda por profissionais capacitados para ajudarem a resolver os mais variados problemas. Quanto mais complexidade e incertezas, maior é a demanda por ajuda e conselhos, serviço prestado normalmente por empresas de consultoria organizacional.

No Brasil, em 2011, as pequenas e médias empresas (PMEs) contribuíram com 27% do PIB e, em conjunto com as microempresas, geraram 44% dos empregos formais no setor de serviços no país, demonstrando a relevância econômica e seu papel socioeconômico para a realidade nacional. Essa forte e importante presença das PMEs no cenário econômico brasileiro gera expressiva demanda por serviços de suporte à gestão, que é normalmente prestado pelo SEBRAE. Complementando as consultorias do SEBRAE às PMEs, surgem consultores, na maioria das vezes, organizados em pequenos escritórios. Eles enfrentam as mais diversas dificuldades, principalmente devido à resistência dos gestores/ proprietários dessas empresas, tanto por desconhecimento sobre o serviço prestado, como por restrições orçamentárias. Exemplo de tal situação é a Consultoria Beta (nome fictício), empresa que atende clientes de PMEs na região do Alto Paranaíba do estado de Minas Gerais desde o ano de 2009, contando com equipe de cinco consultores associados, além do proprietário. Diante dessa problemática, definiu-se como objetivo geral desta dissertação “identificar como os consultores atuam em processos de mudança organizacional realizadas pela Consultoria Beta”.

Os dados coletados indicam que a consultoria nasceu em um contexto de desafios e dificuldades, destacando-se, entre eles, a falta de conhecimento sobre serviços de consultoria pelos empresários da região do município de São Gotardo. O fato de a Consultoria Beta ter como foco as PMEs também dificultou sua inserção no mercado local. Entretanto, a realização de intervenções bem-sucedidas deu confiança ao proprietário que investiu no crescimento e expansão da área de atuação da Beta.

Atualmente, a Beta conta com uma carteira de aproximadamente 22 clientes, atendidos por uma equipe de cinco consultores, além do proprietário. A Beta presta serviços de consultoria nas áreas de processos, planejamento estratégico, marketing e comercial, atuando principalmente nos setores da indústria, serviço e comércio varejista. Os clientes da consultoria são pequenas e médias empresas, sendo a sua principal demanda, frente à situação



econômica de recessão atual, a atuação na área de vendas, com o objetivo de aumentar suas receitas. Destaca-se, ainda, que essas empresas enfrentam dificuldades de capital, o que dificulta a contratação de consultorias.

Na equipe, um dos consultores tem mais experiência de atuação em consultoria, atuando juntamente com o proprietário na coordenação de todos os projetos executados pela Beta. Os outros quatro são consultores independentes, com menos conhecimento, que buscaram se unir à Beta com o objetivo de serem reconhecidos no mercado e adquirirem experiência. Dessa forma, a Consultoria Beta atua na formação desses profissionais que se associaram com o intuito de se desenvolverem e aprenderem o ofício da consultoria.

O estudo revelou que há uma atenção às etapas do processo de consultoria, na medida em que é realizado um diagnóstico que norteia o planejamento das ações de intervenção; as intervenções são realizadas em conjunto com os funcionários da empresa cliente; há preparação de funcionários para exercerem o papel de agentes internos de mudança após o desligamento da consultoria.

Constatou-se, entretanto, por meio da percepção dos entrevistados, que não existe padronização dos processos e modelos preestabelecidos para guiar a consultoria, o que pode dificultar a formação desses consultores juniores, bem como comprometer o resultado da consultoria junto aos clientes.

Alguns aspectos merecem atenção por parte dos consultores. Entre as etapas descritas pelos entrevistados pode-se destacar o diagnóstico, que foca o contexto interno do cliente, sem apresentar dados sobre o contexto externo, como foco nos clientes, na tecnologia e na concorrência. Os resultados dessa análise podem interferir diretamente no planejamento da mudança e nos custos.

Outro aspecto importante que não foi constatado nos processos da Consultoria Beta é uma ação mais efetiva para promover a sensibilização e a mobilização das pessoas para a mudança. De acordo com os consultores entrevistados, é feito apenas um comunicado geral a respeito da mudança, sem uma metodologia mais sistematizada. A falta de comunicação adequada pode gerar resistência das pessoas à mudança e comprometer os resultados.

Os resultados revelaram a preocupação dos entrevistados com a finalização da consultoria, focando a formação e desenvolvimento de agentes internos, que auxiliam na condução da mudança e são preparados para dar continuidade ao processo, após a saída da consultoria.

Quanto aos principais sentimentos e reações das pessoas quando estão em contato com a mudança, o estudo mostra uma relação entre a resistência à mudança e os sentimentos de medo e insegurança, que podem levar à dificuldade de implantação de processos de mudança nas intervenções realizadas pela Beta.

Os entrevistados relatam que no início dos processos de consultoria, alguns funcionários das empresas cliente resistem, outros ficam indecisos. Existe um momento de raiva, quando as cobranças e o volume de trabalho aumentam. Os que elaboram esses sentimentos chegam à aceitação do processo, normalmente impulsionados pelos resultados gerados. Existem casos de resistência nos quais a única solução pode ser o desligamento. Concorde-se ainda com Cançado e Santos (2014), que criticam a denominação do modelo, resistência individual, e sugerem que deveria ser reação individual à mudança, na medida em que os comportamentos variam da resistência à aceitação.

Portanto os resultados desta pesquisa sugerem a empresa de consultoria pesquisada que revise seus processos de intervenções e a preparação dos consultores associados. Visando trazer resultados mais adequados tanto para os clientes como para a consultoria, em termos dos resultados e da preparação de seus consultores.



A partir dos resultados deste estudo, sugerem-se novos estudos, como mapeamento das competências para consultores que atuam em PMEs; percepção dos gestores de PMEs sobre os processos de consultoria; e delineamento de modelos de consultoria para PMEs.

Referências

- Araújo, L. C. G. (2012). *Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional*. São Paulo, Atlas.
- Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. Lisboa, Portugal, Edições 70.
- Block, P. (2013). *Consultoria infalível: um guia prático, inspirador e estratégico*. São Paulo, Makron Books.
- Caldas, M. P., & Hernandez, J. M. C. (2001). Resistência à mudança: uma revisão crítica. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 41(2), 31.
- Cançado, V. L., & Santos, T. M. C. (2014). Reação à mudança organizacional: a implantação do Lean Thinking na Empresa Beta. *Revista Gestão & Tecnologia*, Pedro Leopoldo, 14(1), p. 100-125.
- Collis, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. (2. ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Correia, F. B. C., Feitosa, M. G. G., & Vieira, N. S. (2008). Uma análise sobre a aprendizagem em consultoria à luz da experiência. *Revista Economia & Gestão*, 8(18), 72-91.
- Donadone, J. C., Silveira, F. Z., & Ralio, V. R. Z. (2012). Consultoria para pequenas e médias empresas: as formas de atuação e configuração no espaço de consultoria brasileiro. *Revista Gestão & Produção: São Carlos*, 1(19), 151-171.
- Guerra, N. M. D. C. P. (1999). As especificidades das pequenas e médias empresas. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 34(2).
- Kassai, S. (1997). As empresas de pequeno porte e a contabilidade. *Caderno de Estudos*, 9(15), 01-23. Recuperado de: <http://www.scielo.br/pdf/cest/n5/n15a04>.
- Kotter, J. P. (2013). *Liderando mudança*. Rio de Janeiro, Elsevier.
- Lima, S. M. V (2003). *Mudança organizacional: teoria e gestão*. Rio de Janeiro: FGV.
- Machado, R. R. (2013). Micro e pequenas empresas e visão da mudança organizacional: uma abordagem do ponto de vista cultural. *Revista da Micro e Pequena Empresa – Faccamp*, 7(3), 79-95. Recuperado de: <http://www.faccamp.br/ojs/index.php/RMPE/article/view/626/297>.
- Motta, P. A. (1997). *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark,



- Oliveira, D. (2011). Manual de consultoria empresarial: Conceitos. *Metodologia, Práticas*, São Paulo, Atlas.
- Padula, A. D., & Vadon, J. (1996 jan./mar.). Uma metodologia de diagnóstico organizacional global para a consultoria de gestão em pequenas e médias empresas. *Revista de Administração*, 31(1), 32-43.
- Pereira, M. J. L. B. (1999). *Na cova dos leões: o consultor como facilitador do processo decisório empresarial*. São Paulo: Makron Books.
- Santos, M. B. (2007). *Mudanças organizacionais: técnicas e métodos para a inovação*. Belo Horizonte: Lastro.
- Schein, E. H. (1972). *Consultoria de procedimentos*. São Paulo, Edgard Blucher.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. SEBRAE. (2014). *Critérios de classificação de empresas: EI – ME – EPP*. Recuperado de: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>.
- Strebel, P. (1999). *Mudança*. Harvard Business Review, Rio de Janeiro, Campus.
- Teixeira, G. C. (2012). *Referenciais de consultoria SEBRAE*. Brasília: SEBRAE.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (4. ed.). Porto Alegre, Bookman.
- Wood Jr., T. (2009). *Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em Administração de empresas*. São Paulo, Atlas.