



UEPB

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS ANTÔNIO MARIZ – CAMPUS VII
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

KATYANE DE MEDEIROS SILVA

**MUDANÇA ORGANIZACIONAL A PARTIR DA CONTRAÇÃO DOS SERVIÇOS
DE CONSULTORIA DOS CLIENTES SEBRAE - PATOS/PB**

**PATOS/PB
2022**

KATYANE DE MEDEIROS SILVA

**MUDANÇA ORGANIZACIONAL A PARTIR DA CONTRAÇÃO DOS SERVIÇOS
DE CONSULTORIA DOS CLIENTES SEBRAE - PATOS/PB**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Graduação de Bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.
Área de Concentração: Consultoria Empresarial

Orientador: Prof. Odilon Avelino da Cunha

**PATOS/PB
2022**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

S586mSilva,KatyanedeMedeiros.

Mudançaorganizacionalapartirdacontrataçãodos serviços de consultoria dos clientes SEBRAE - Patos/PB [manuscrito] / Katyane de Medeiros Silva. - 2022.

24p.:il.colorido.

Digitado. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, 2025. "Orientação : Prof. Dr. Odilon Avelino da Cunha , Coordenação do Curso de Administração - CCEA. "

1. Micro e pequenas empresas. 2. Avaliação. 3. Consultoria organizacional. I. Título

21.ed.CDD658.406

KATYANE DE MEDEIROS SILVA

MUDANÇA ORGANIZACIONAL APARTIR DA CONTRATAÇÃO DOS SERVIÇOS
DE CONSULTORIA DOS CLIENTES SEBRAE - PATOS/PB

Artigo Científico apresentado ao Programa de Graduação em Bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

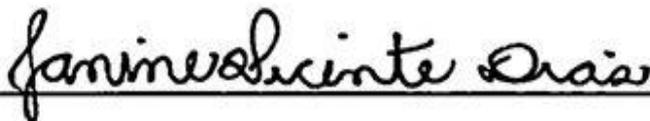
Área de concentração: Consultoria Empresarial.

Aprovada em: 22/03/2022.

BANCA EXAMINADORA



Prof. Odilon Avelino da Cunha (Orientador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Profa. Janine Vicente Dias
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Documento assinado digitalmente
FRANCISCO ANDERSON MARIANO DA SILVA
Data: 14/08/2025 15:33:27-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Francisco Anderson Mariano da Silva
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

MUDANÇA ORGANIZACIONAL A PARTIR DA CONTRAÇÃO DOS SERVIÇOS DE CONSULTORIA DOS CLIENTES SEBRAE - PATOS/PB

Katyane de Medeiros Silva¹

RESUMO

As constantes mudanças no cenário econômico demandam que as empresas estejam sempre atualizadas e devidamente instruídas para o desenvolvimento de suas atividades, uma vez que, além do mercado ser bastante competitivo ainda há o surgimento de novos empreendimentos diariamente. No entanto, a grande parte destas empresas não dispõe de gestores e/ou funcionários devidamente qualificados para tal, é então que surge a consultoria empresarial. Este tipo de serviço normalmente é contratado por empresas de pequeno ou médio porte, dado que, as de grande porte geralmente possuem profissionais altamente qualificados para o desenvolvimento desta função. O consultor empresarial faz a identificação dos problemas existentes, faz o diagnóstico e o relata para os gestores para que em conjunto tomem a decisão mais propícia para a empresa. Foi realizado um estudo dentro da carteira de clientes da empresa de consultoria SEBRAE-PATOS, para identificar se houve ou não melhorias nas empresas assistidas, visto que contratar uma consultoria viabiliza a implementação de melhorias gerenciais que impactam diretamente os resultados entregues aos clientes.

O presente artigo científico tem como objetivo analisar a percepção dos clientes SEBRAE - Patos/PB em relação às mudanças organizacionais como consequência da contratação do serviço de consultoria empresarial. Foi utilizado como instrumento de análise um questionário com perguntas objetivas, sendo distribuído entre os participantes. Foi explicado como deveria ser preenchido as questões referentes à caracterização da população. Foi informado aos entrevistados que as informações fornecidas seriam de uso exclusivamente acadêmico e seriam rigorosamente sigilosas. A população pesquisada foi composta por empresas que fazem uso dos serviços de consultoria prestados pelo SEBRAE – Patos/PB. Os questionários foram entregues diretamente nas empresas e recolhidos posteriormente, foram colocados em prática nos dias 28 e 29 de Setembro de 2020. Os resultados obtidos na pesquisa evidenciaram que as empresas contrataram o consultor para avaliar os sistemas e processos da empresa, a fim de surgimento de problemas que se tornem de difícil solução. Em relação aos critérios que o cliente utiliza para contratar uma consultoria, a experiência do consultor, a idoneidade da empresa de consultoria e a credibilidade são os fatores que mais pesaram para a contratação de uma consultoria, foi evidenciado ainda que a atuação do consultor na empresa superasse as expectativas das empresas contratantes e o nível de satisfação foi médio. Conclui-se então que a consultoria empresarial exerce uma importante função para as empresas, visto que por meio deste estudo obteve-se o conhecimento de melhorar pontos das empresas no qual provavelmente a induzirá a uma ocasião delicada e quem sabe irreversível futuramente.

Palavras-Chave: Micro e Pequenas Empresas. Avaliação. Consultoria Organizacional.

¹ Aluna de Graduação em Administração na Universidade Estadual da Paraíba – Campus VII.
Email: katanemedeiros100@gmail.com.br

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
2 REFERENCIAL TEÓRICO	7
2.1 MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....	7
2.2 CONSULTORIA EMPRESARIAL	8
2.3 CONSULTORIA SEBRAE	11
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS	12
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	13
5. CONCLUSÃO.....	19
REFERÊNCIAS.....	21
ANEXOS	23

1 INTRODUÇÃO

Os padrões de mercado mundial têm desafiado as organizações a se manterem sempre atualizadas e competitivas, a dinâmica não é outra se não a de constantes transformações as quais as empresas precisam corresponder. Para tanto mudanças organizacionais se fazem cada vez mais necessárias tanto no âmbito da gestão quanto na busca pela de maior produtividade e melhoria na qualidade de seus produtos, serviços e a produtividade.

Diante dessas exigências as organizações têm buscado cada vez mais o desenvolvimento estratégico, e neste contexto destaca-se a prática de intervenção ou mudança do ambiente interno organizacional, através de um agente de mudança externo à organização, o consultor. Teixeira (2012) menciona o consultor como sendo um agente externo de mudança, pois as empresas precisam de uma visão diferente do ambiente, contribuindo, portanto, no processo de inovação e mudanças (TEIXEIRA, 2012).

É responsabilidade de a organização implementar as mudanças necessárias, para que o consultor avalie os benefícios promovidos pela mudança, cujo término possibilita o estudo dos pontos críticos que possibilitem talvez um novo processo de consultoria.

A contratação dos serviços de consultoria empresarial parte de uma necessidade identificada a partir de um diagnóstico atual que expressa a real situação organizacional, ou ainda aspectos relacionados ao desempenho futuro da empresa.

Em relação à consultoria Quintella (1994, p. 56) afirma que a mesma

É um serviço de aconselhamento contratado por organizações junto a pessoas qualificadas e especialmente treinadas para dar-lhes, de uma forma objetiva e independente, a possibilidade de identificar problemas gerenciais, analisar esses problemas, encontrar e seguir soluções recomendadas pela consultoria e, por fim, eventualmente conseguir ajuda para implementação dessas soluções.” (1982, apud QUINTELLA, 1994: p. 56)

De tal modo, percebe-se então que a consultoria é um trabalho diagnóstica, aconselha e orientação para a aquisição de dissoluções sem, apesar disso, incidir um envolvimento na execução, uma vez que quando o consultor passa a ter controle direto da ocorrência o mesmo deixa de ser consultor e passa a ser um executivo da empresa cliente. Então é importante mencionar que os consultores são conselheiros e sua função se resume à qualidade e honestidade dos conselhos no qual proporcionam, competindo aos clientes toda a responsabilidade decorrente da aquisição destes conselhos.

Sabe-se que o número de empreendedores tem crescido substancialmente, entretanto do mesmo modo a taxa de mortalidade de micro e pequenas empresas também crescem na mesma proporção. O que demonstra uma necessidade e conseqüentemente uma larga demanda para o mercado de consultorias. Para estes empresários as alternativas que favoreçam o crescimento do negócio deveriam ser sempre bem-vindas. Os consultores administrativos têm atuado, sobretudo, na assistência de melhorias do desempenho empresarial, procurando eficiência de gestão e propondo a introdução de novas tecnologias (RODRIGUES, 2002).

O SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, é um serviço que presta serviços a empresas de pequeno porte. O SEBRAE ainda atua no auxílio para identificação dos principais problemas de uma empresa, colabora ainda para a profissionalização das organizações no mercado, para que dessa forma possa gerar maior competitividade nas empresas (TEIXEIRA, 2012).

Neste cenário, encontra-se a Consultoria como estratégia dos novos tempos, na qual, atua como empresa individual ou coletiva, com a finalidade de planejar e sugerir medidas estratégicas para crescimento, desenvolvimento e ampliação de empresas clientes. O tema foi escolhido em razão do aumento da prática de serviços de consultoria na Paraíba e para avaliação resultados dos negócios e satisfação das empresas-clientes na cidade de Patos.

Diante deste contexto, o referido trabalho tem como problemática: Qual a percepção dos clientes SEBRAE - Patos/PB em relação às mudanças organizacionais como consequência da contratação do serviço de consultoria empresarial?

Na perspectiva de responder ao problema supracitado, delineou-se como objetivo geral analisar a percepção dos clientes SEBRAE - Patos/PB em relação às mudanças organizacionais como consequência da contratação do serviço de consultoria empresarial. Com o intuito de alcançar o objetivo geral proposto na presente pesquisa manter-se-á o foco em (1) Identificar os critérios utilizados pelos clientes para contratação do serviço de consultoria SEBRAE; (2) Averiguar na visão dos clientes SEBRAE de que forma a consultoria contribuiu para resolução dos problemas da empresa; (3) Avaliar o desempenho prestado pelo consultor do SEBRAE aos clientes de Patos/PB.

Para uma melhor compreensão e entendimento do estudo, foi aplicada uma pesquisa de campo exploratória através da utilização de um questionário investigativo composto de 12 perguntas objetivas em 05 pequenas empresas do município de Patos. O objetivo deste estudo foi de verificar quais os motivos que levam as pequenas empresas do comércio de Patos, buscarem a contratação de uma consultoria empresarial para a gestão de seus negócios.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Mudança Organizacional

As organizações recebem influências e são influenciadas pelo ambiente que se encontram, tendo em vista as condições presentes. Com o passar do tempo, as empresas precisam desenvolver estratégias que se adequem ao meio em que estão situadas, surge então a necessidade de mudança de forma dinâmica. Pode-se dizer que atualmente com o mundo cada vez mais competitivo, e com a constante busca por estratégias, colabora bastante para as mudanças organizacionais, tendo em vista que as empresas querem estar sempre um passo à frente de seus concorrentes, no qual, tais mudanças organizacionais acabam sendo uma realidade natural dessas empresas, tornando-se cada vez mais frequentes.

As organizações estão em constantes movimentos para se atingir um potencial de resultados. As mudanças geralmente consistem em uma reorganização fundamental para a empresa.

A definição de mudança organizacional é exposta pelos autores Cooper e Argyris (2003, p. 855):

A mudança organizacional é uma alteração na forma, na qualidade, ou no estado que ocorre em uma entidade organizacional ao longo do tempo. A entidade pode ser um cargo individual, um grupo de trabalho, uma subunidade, estratégia ou produto da organização ou ainda seu desenho geral.

Enquanto para Cooper e Argyris (2003) essa mudança se dá ao longo do tempo, para Chiavenato (2008) essa mudança pode ser constante e gradativa, mas também pode ser rápida e impactante, rompendo o estado de equilíbrio e substituindo por um estado de instabilidade e incômodo.

Para Banov (2013) o tema de mudança não é recente, mas após a década de 90, este cenário ficou marcado pelas mudanças repentinas, surge então a necessidade das organizações, sejam elas de grande ou pequeno porte, se adaptarem aos novos tempos. Johann *et al.* (2015) explica que nessa evolução acelerada do macroambiente, a cultura das empresas necessita cada vez mais de flexibilidade e adaptabilidade.

Macroambiente para Chiavenato (2008) constitui as condições econômicas, demográficas, sociais, legais, ecológicas, culturais, tecnológicas, na qual influenciam de

forma indireta, genérica, e abrangentes todas as empresas. Essas forças possuem um alto poder de mudança, no entanto, as empresas têm pouco poder de controle sobre elas.

As organizações estão em constantes movimentos para se atingir um potencial de resultados. As mudanças geralmente consistem em uma reorganização fundamental para a empresa.

Segundo entendimento de Beckhard (1972, pp.2-7) o mundo diferencia-se por um ambiente em contínua mudança. O ambiente no qual abrange as organizações é bastante dinâmico, estabelecendo delas uma alta capacidade de conformação como condição básica de sobrevivência.

Para Kaufman (1971), há algumas elucidações e esclarecimentos para a mudança organizacional. Mesmo que possa haver uma determinação legal para efetuar e concretizar uma mudança, a mesma não incide unicamente, há consecutivamente uma disputa de poder por meio de forças internas e externas à organização para resguardar ou materializar o poder de grupos de interesse.

De acordo com Milkovich e Boudreau (200, p. 51)

Toda mudança é um problema que deve ser solucionado de forma racional e eficiente. Cada época desenvolve uma forma organizacional mais adequada e característica à sua natureza. As mudanças que estão ocorrendo no mundo moderno tornam necessário revitalizar e reconstruir as nossas organizações. Estas têm de se adaptar às mudanças do ambiente. As mudanças organizacionais não devem ser feitas ao acaso, ao sabor da inércia ou a improvisação, mas têm de ser planejada.

Assim, pode-se dizer que mudanças nos processos de gestão, mudanças das estruturas, mudanças na organização do trabalho, mudanças nas atitudes, entre outras, encontram-se na ordem do dia.

Portanto, é preciso que se tenha um amplo conhecimento e um acompanhamento no que diz respeito à mudança a ser realizada dentro da organização, ciente que a mudança planejada é algo que ocorrerá em longo prazo.

2.2 Consultoria Empresarial

O surgimento das empresas de consultoria tem seu início marcado no final do século XIX ao início do século XX. Dois países destacam-se como locais de origem das empresas de consultoria: Inglaterra e Estados Unidos. Os Estados Unidos é o líder no setor de consultoria, e devido ao aumento e complexidade das empresas no país, abriu o mercado para técnicos e

especialistas ou pessoas com conhecimento específico em determinada área e de tal modo, por meio desses profissionais de consultoria se deu auxílio na solução dos (DONADONE; SILVEIRA; RALIO, 2012).

Outro fator que contribuiu para a expansão da consultoria foi a Segunda Guerra Mundial, período em que consultores foram contratados pelo governo americano para reorganizar as formas de gerenciamento das áreas militares (DONADONE, 2003).

No Brasil, a consultoria empresarial teve sua evolução e tendência a partir da década de 60, quando surgiu o planejamento ao longo prazo frente a acirrada concorrência das empresas com a finalidade de melhorar seus processos aumentando a lucratividade e a produtividade. O Brasil passa então a receber as empresas de consultoria vindas do exterior que mais tarde formaram vários consultores, estes se tornaram fundadores das primeiras consultorias brasileiras (COELHO, 2013; OLIVEIRA, 2012).

A consultoria empresarial começou a se destacar e ter um significado crescimento a partir da década de 1990, devido às mudanças no mercado empresarial, inovações tecnológicas, novos modelos de gestão, novas tendências e exigências do consumidor e em detrimento da globalização.

Oliveira (2012, p. 4) define consultoria empresarial como “um processo interativo de um agente de mudança externo ou interno 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”.

De acordo com a pesquisa da IBCO – Instituto Brasileiro de Consultores de Organizações (2011/2012) sobre a importância dos critérios para seleção de consultoria pode-se dizer que a pesquisa coloca a indicação com 70% como principal critério para seleção de consultoria, competência técnica com 11%, imagem de mercado com 7%, experiência em consultoria com 6%, preço com 5% e método de trabalho com 1%.

Os dados demonstram que escolher uma consultoria por indicação dá mais segurança aos empresários tendo em vista de estar acima de todos os outros critérios juntos. Rodrigues (2002) demonstra que no momento da contratação deve-se atentar aos indicadores de qualidade da consultoria e definir claramente o que o consultor deverá fazer e quem fará o serviço solicitado.

Cada vez mais as empresas têm buscado o serviço de consultoria como um aliado e suporte ao seu processo de crescimento, desenvolvimento e penetração em novos nichos e mercados. Essa nova visão e necessidade das empresas em buscar esse serviço têm acarretado

num desenvolvimento desse mercado com o surgimento de novas áreas de atuação do consultor nas empresas.

A IBCO (2011/2012) relaciona as áreas para as quais o público das micro e pequenas empresas mais precisam de consultoria, os resultados obtidos mostram que as áreas pelas quais as PMES mais precisam de consultoria são: Gestão (74%), Finanças/Contabilidade (11%), Custos (5%), Marketing (3%), Vendas (3%), Compras (2,5%), Estoques (1,5%).

A área referente a gestão é a mais demandada pelas micro e pequenas empresas. A explicação para isso se dê talvez pelo fato deste grupo de PMEs tiver características de gestão com alta eficiência. São exemplos, a pequena quantidade de funcionários, menor capital de giro, maiores chances de sofrerem impactos do mercado. Além da grande concorrência e pequena oferta de produtos em comparação com empresas de maior porte.

O processo de mudança planejada realizada pela consultoria empresarial exige que o consultor seja um agente de desenvolvimento organizacional, tornando as organizações mais eficazes, capaz de desenvolver comportamentos, atitudes e processos que possibilitem à empresa ser proativa e interagir com os diversos fatores do ambiente. Essa mudança organizacional de acordo com Oliveira (2012) tem a finalidade de mudar crenças, atitudes e valores da empresa-cliente, visando melhor adaptação aos novos mercados e tecnologias.

No período de 2011/2012 a IBCO explicou que as maiores dificuldades para que as PMEs contratem serviços de consultoria são o preço/valor dos serviços (48%) e o desconhecimento da utilidade de consultoria (43%). Logo após aparecem o receio de perda de poder (6%), mecanismos de financiamento e competência dos consultores em PMEs, ambos com 1,5%.

O desconhecimento da utilidade da consultoria é um dado preocupante para as empresas que oferecem os serviços de consultoria, pois a consultoria não pode ser vista como a solução de todos os problemas para empresa, mas sua verdadeira utilidade é auxiliar e mostrar meios e melhores soluções para o administrador. Com base em seus próprios conhecimentos e com a ajuda do consultor é que deverá decidir qual a melhor decisão que acarretará na solução dos problemas organizacionais.

Oliveira (2012) explica que o consultor possui características específicas, entre as quais são a sua atitude racional, habilidades de relacionar com pessoas, demonstrar segurança e confiança nas negociações, além de inovação, controle, permitindo trabalhar com menos erros possíveis que permitam o melhor auxílio para o tomador de decisão.

De tal modo, pode-se afirmar que em meios as particularidades e atributos mais comuns impostas à consultoria por diferentes autores, é importante mencionar que a consultoria é temporária e abrange uma tarefa ou um projeto característico e mensurável.

2.3 Consultoria SEBRAE

De acordo com SEBRAE (2018) este atua em todo território nacional nos setores da indústria, comércio, serviços e agronegócio que permite oferecer suporte ao empreendedorismo e ao desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas, principalmente através da consultoria organizacional. A consultoria do SEBRAE tem como objetivos principais: a capacitação dos empreendedores e empresários, articulação de políticas públicas que favoreçam o desenvolvimento empresarial, além de tornar acessível a tecnologia, inovação e direcionamento aos serviços financeiros.

As micro e pequenas empresas têm determinadas particularidades, que devem ser observadas de forma criteriosa; as empresas que contratam os serviços de consultoria do SEBRAE esperam profissionais qualificados e capacitados, além de resultados e soluções imediatas e não a longo prazo (TEIXEIRA, 2012).

Teixeira (2012) explica que o processo de consultoria SEBRAE permite inicialmente verificar as expectativas do cliente, evidenciando as necessidades existentes na empresa, para que o consultor proponha seu ponto de vista, visando atender as expectativas do cliente.

Rodrigues (2002) explica que os resultados de um serviço de consultoria só são eficazes se existir um tempo adequado para implantação e acompanhamento das novas rotinas, processos e valores recomendados. Para alcance dessas mudanças é preciso que o maior número de pessoas possíveis da empresa se adeque a essas novas práticas. Caso as mudanças implementadas tenham sido feitas sem o devido acompanhamento da consultoria, a manutenção dessas mudanças não deverá ser esperada pelos empresários, visto que os colaboradores não terão a devida conscientização e comprometimento das novas estratégias.

O processo de consultoria SEBRAE para Teixeira (2012) envolve ética empresarial, desde os métodos, técnicas, ferramentas a serem implementadas até os resultados dos indicadores e sua avaliação, como prazos, preços e a responsabilidade das partes envolvidas. O SEBRAE tem como foco a mudança implementada nos melhores resultados para micro e pequenas empresas, que é o seu principal público-alvo.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de campo, de natureza aplicada, com abordagem quantitativa e com objetivos exploratórios onde buscará compreender os fenômenos subjetivos analisando com ênfase a quantificação através de números. (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Para a pesquisa, foi utilizado como instrumento de análise um questionário com perguntas objetivas. O formulário foi distribuído entre os participantes. A cada um, foi explicado como deveria ser preenchido as questões referentes à caracterização da população. Foi informado aos entrevistados que as informações fornecidas seriam de uso exclusivamente acadêmico e seriam rigorosamente sigilosas.

A população pesquisada foi composta por empresas que fazem uso dos serviços de consultoria prestados pelo SEBRAE – Patos/PB.

O SEBRAE - Patos estava assessorando no período da pesquisa 20 empresas, dentre elas disponibilizou o nome de 09 empresas através de e-mail, para que fosse entregue os questionários. Destas, 05 empresas das escolhidas dentro da cartela de clientes da consultoria SEBRAE-Patos: Reciclatec, Panificadora São Vicente, Frigofrutas, Papelaria Patoense, e Days Rio de forma presencial, o relatório foi entregue no escritório das empresas entre os dias 27 e 28 de Setembro de 2020, as mesmas responderam o questionário desenvolvido com perguntas objetivas.

Os dados foram analisados e discutidos usando-se um programa editor de dados – Microsoft Excel versão 2013 e com gráficos e tabelas. Os dados foram analisados quanto à sua normalidade e medidas de tendência central e de dispersão.

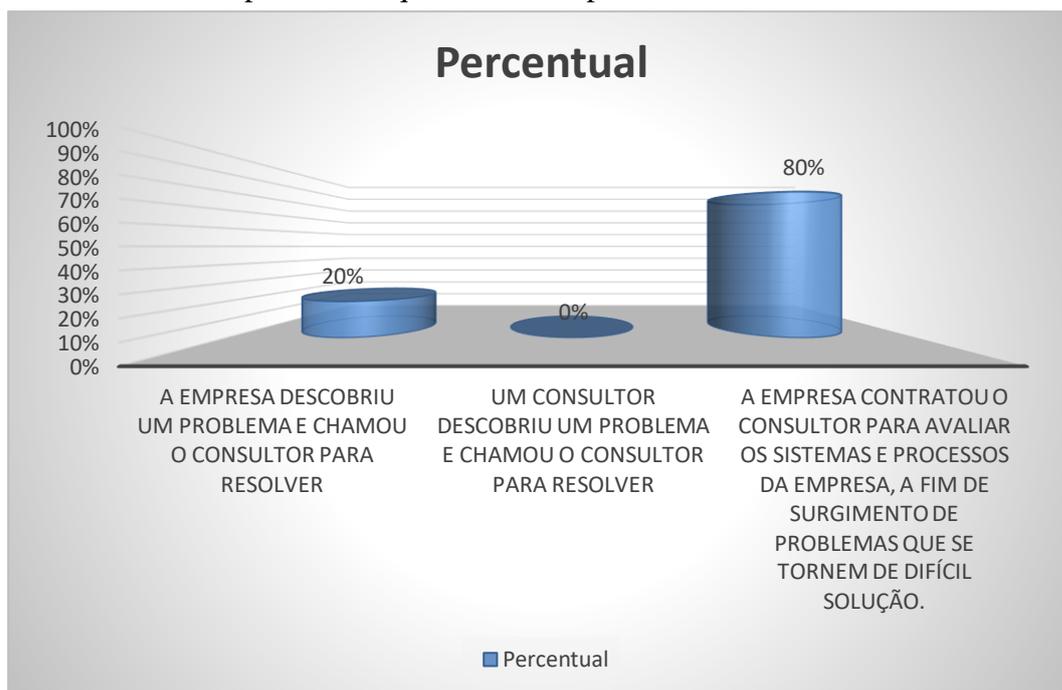
Tendo por base o que Gil (2002) considera como pesquisa tipo descritiva, em que Gil (2002) explica que tem como objetivo primordial a descrição de determinada população ou fenômeno, e/ou fazer relações entre as variáveis. O procedimento técnico utilizado será o levantamento com um questionário formado por perguntas fechadas, cujas questões foram baseadas nas propostas de pesquisas de Rodrigues (2002); César (2002) conforme Apêndice A. Nogueira (2002) explica que as perguntas fechadas evitam tendências indesejáveis, que normalmente ocorrem em perguntas de respostas livres. Neste questionário na questão 03, abordará a escala de Likert, formada por cinco pontos. Cada afirmação possui dois extremos: 1 (insignificante) e 5 (importantíssimo). Hodge; Gillespie (2003) apud Júnior e Costa (2014) demonstram que o indivíduo deve então verificar a afirmação ou característica e opinar se concorda ou não, além da intensidade da afirmação.

Para análise dos dados, na questão 03, a pesquisadora somará o valor da escala proposto por cada respondente com relação ao atributo, que possibilitará generalizar para todo o universo pesquisado, por meio da média, mediana e moda de cada resposta. Em que M_d é a média, M_e é a mediana e M_o é a moda.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Ao analisar a amostra da pesquisa desenvolvida com empresas da cidade de Patos-PB, foi possível levantar alguns resultados e posteriormente desenvolver as discussões acerca dos mesmos. Com isso, o gráfico 1 ilustra o principal motivo que levou a empresa do entrevistado a contratar uma consultoria, como pode ser observado a seguir.

Gráfico 1 – Principal motivo que levou a empresa a contratar uma consultoria



Ao analisar o gráfico 1, percebe-se que a grande maioria, ou seja 80% dos entrevistados afirmaram que a empresa contratou o consultor para avaliar os sistemas e processos da empresa, a fim de surgimento de problemas que se tornem de difícil solução. Enquanto que 20% afirmaram que a empresa descobriu um problema e chamou o consultor para resolver.

De acordo com o SEBRAE (2018, p. 1)

A consultoria empresarial é um conjunto de serviços cuja missão é a de visualizar a empresa, identificar os seus problemas básicos, buscarem as informações que podem solucionar esses problemas e elaborar uma proposta de solução e a orientação mais objetiva e realista é decisão do empresário.

Deste modo, pode-se dizer que a consultoria empresarial tem suma importância nas organizações, tendo em vista que a mesma tem ganhado mercado com o passar dos anos devido à demanda que há no mercado, originada pela enorme quantidade de empresas, e, além disso, pela fiel obrigação de aperfeiçoamento dos processos dentro das empresas.

Tendo em vista que a consultoria auxiliará a empresa na identificação de futuros problemas que poderão surgir e até mesmo planejar antecipadamente suas soluções, é bastante importante que se faça uma pesquisa bem detalhada para escolher a melhor consultoria para a organização. Deste modo, pode-se melhor observar na tabela 1 os critérios utilizados pelos clientes para a contratação de uma consultoria.

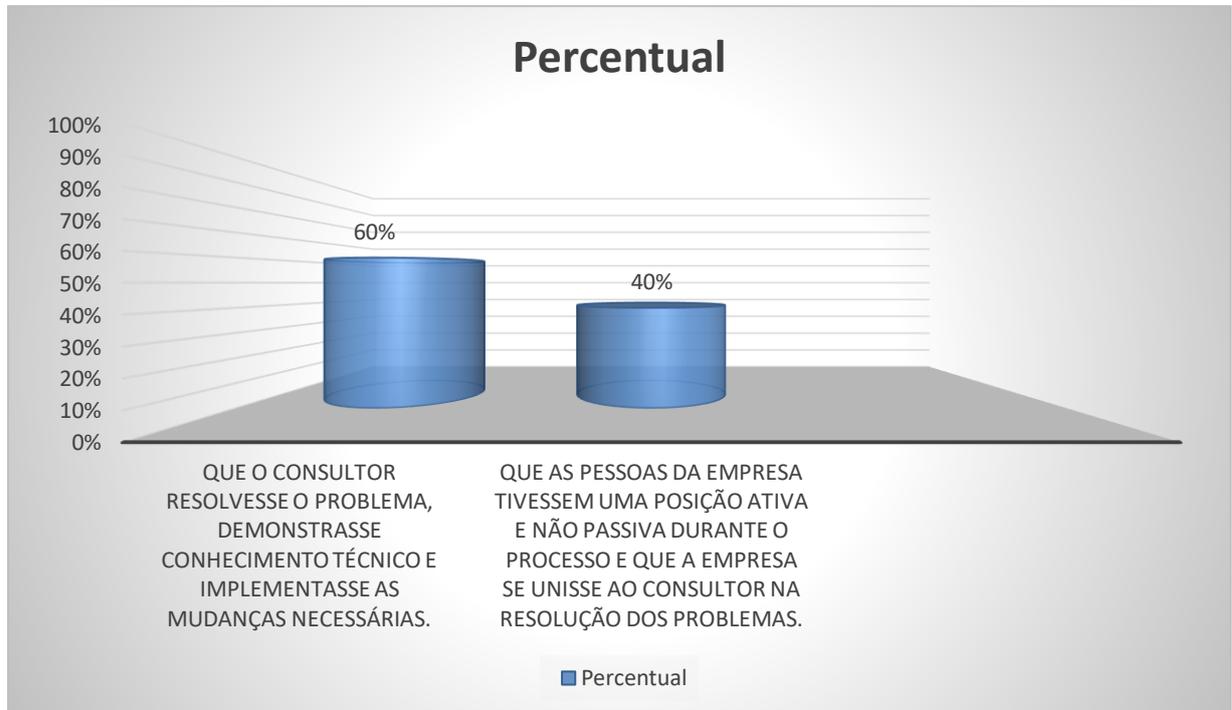
De acordo com Oliveira (2003, p. 2) são diversos os critérios utilizados para escolha de uma consultoria, o mesmo destaca alguns:

A experiência no segmento é um fator muito importante na hora de decidir qual empresa contratar, além disso, a vivência no meio é um diferencial importante e que dará a você a segurança de que ela saberá atuar com os seus diferentes públicos, é importante buscar falar com clientes da consultoria empresarial no qual está analisando, tendo em vista que os mesmos serão os melhores contatos para dar a você as respostas que precisa e por fim, procurar saber se o consultor tem vínculo com concorrentes diretos. Isso pode gerar problemas futuros e conflitos de interesse em diversos momentos da relação entre as partes.

Após contratar uma empresa de consultoria, há sempre uma expectativa de como a mesma irá atuar na empresa, quais os métodos, como gerará lucros, como evitará futuros problemas, entre outros.

Tendo em vista tais expectativas e ansiedades em relação a consultoria contratada, o gráfico 02 expõe as expectativas dos clientes em relação ao trabalho de consultoria realizado pelo SEBRAE Patos/PB:

Gráfico 2 – Expectativas dos clientes em relação ao trabalho de consultoria realizado pelo SEBRAE Patos/PB



Ao observar o gráfico 2, pode-se perceber que há um equilíbrio em relação as respostas dos entrevistados, visto que 60% afirmaram que o consultor resolvesse o problema, demonstrasse conhecimento técnico e implementasse as mudanças necessárias, enquanto que 40% explanaram que as pessoas da empresa tivessem uma posição ativa e não passiva durante o processo e que a empresa se unisse ao consultor na resolução dos problemas.

De acordo com Afonso (2011, p. 3)

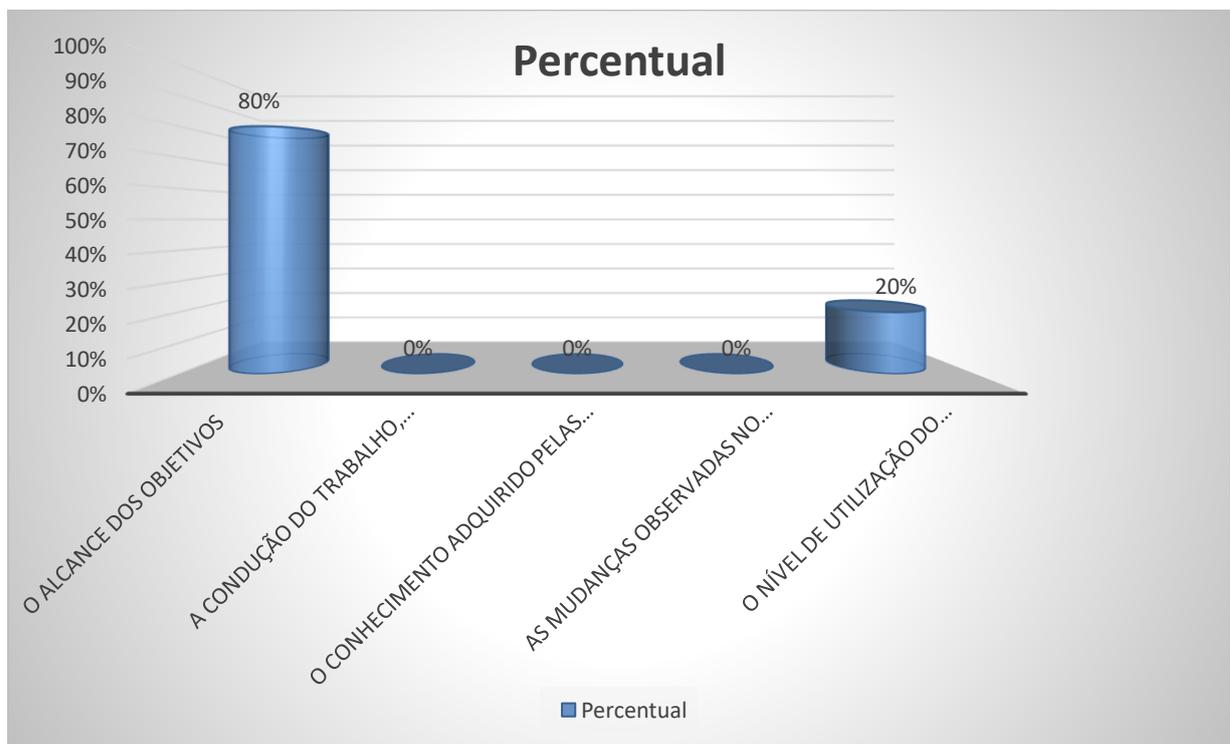
O consultor não pode trabalhar pensando apenas em aprimorar os processos da empresa, também terá de trabalhar pensando em aprimorar as pessoas que estão envolvidas nestes processos, caso isso não ocorra, todo estudo, planejamento e implantação dos planos feitos pelo consultor terá sido em vão, já que ao termino da consultoria as pessoas não terão aprendido suficientemente para continuar o projeto que foi orientado pelo consultor, pois quando a aprendizagem é a atividade central ou a meta, é mais provável que o crescimento organizacional ocorra.

Deste modo, pode-se dizer que a consultoria deve trabalhar não unicamente sozinha na organização, precisa-se ter uma parceria com os demais envolvidos na organização, tendo em vista o ganho de conhecimento que os mesmos terão e poderão colocar em prática na empresa no seu dia-a-dia. Conclui-se então que a consultoria empresarial exerce uma importante função para as empresas, visto que por meio deste estudo obteve-se o conhecimento de

melhorar pontos das empresas no qual provavelmente a induzirá a uma ocasião delicada e quem sabe irreversível futuramente.

O gráfico 03 expõe qual é o principal critério utilizado pelos clientes para avaliarem o serviço de consultoria prestado:

Gráfico 3 – Critérios utilizados para avaliar o serviço prestado pela consultoria



Em relação aos critérios de avaliação do serviço prestado pela consultoria, pode-se dizer que, ao analisar o gráfico 3, 80% firmaram que, um dos critérios é o alcance dos objetivos, e 20% disseram ser o nível de utilização de conhecimento adquirido.

Deste modo, Afonso (2012, p.3) afirma que

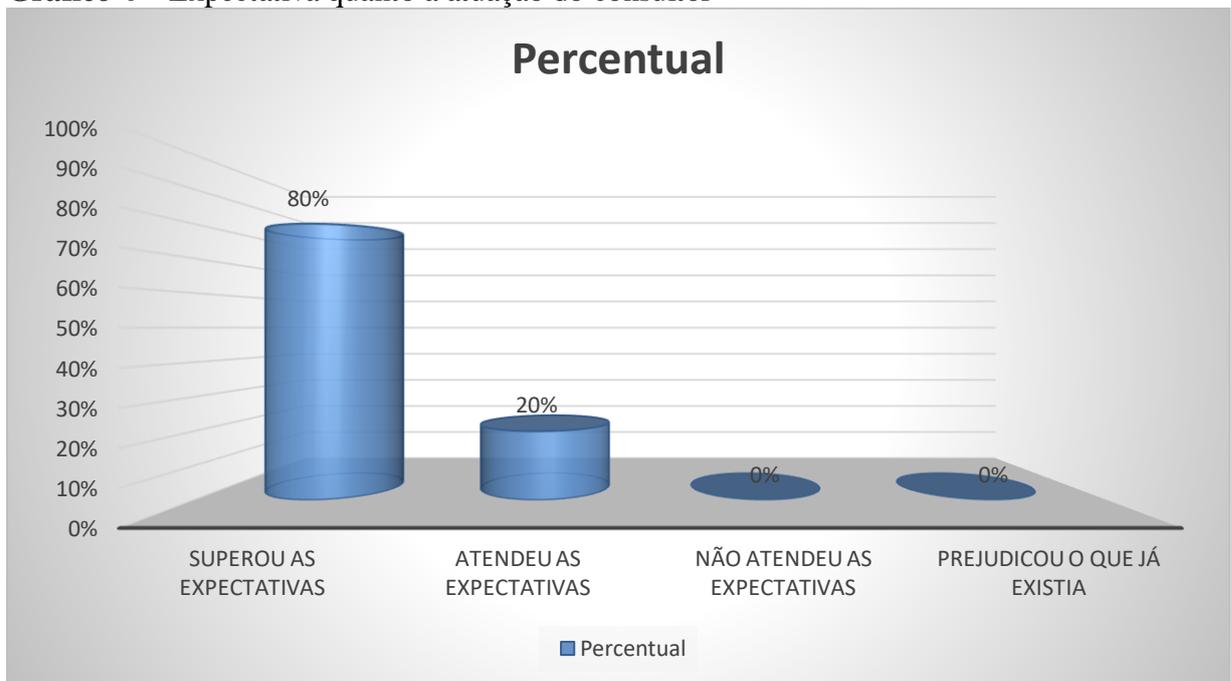
O objetivo da consultoria é preparar o seu profissional para que ele seja capaz de trabalhar com qualidade e empenho, dando à empresa em que atuar a capacidade de resolver seus problemas e perceber oportunidades dentro e fora de seus muros. Já quando nós voltamos para a empresa, a consultoria tem como missão levantar e analisar toda informação que seja relevante a fim de criar diagnósticos que entendam a realidade da corporação e que seja financeiramente ou estrategicamente lucrativo para ela.

A forma de avaliar os serviços prestados pela consultoria vai muito além do que só ter os objetivos alcançados, espera-se também erguer informações proeminentes; ter um diagnóstico no qual possa ilustrar a realidade da empresa; desenvolver soluções práticas e

não-práticas para a empresa; ampliar os meios de aproximação da empresa com o seu público de interesse seja ele externo ou interno.

O gráfico 4, ilustra o resultado obtido na pesquisa em relação a expectativa em relação ao trabalho do consultor na empresa, no qual será melhor observado a seguir.

Gráfico 4 – Expectativa quanto a atuação do consultor



O gráfico acima ilustra que 80% afirmaram que a atuação do consultor na empresa superou as expectativas, 20% afirmaram que atendeu as expectativas.

De acordo com Merrom(2008, p. 45)

O profissional em consultoria deve ter o papel de apoiar todo o processo e ajudar na iniciação de uma idéia, em outras palavras, o consultor deve fornecer experiências ao cliente, tendo em vista que o consultor não está isento de assumir responsabilidade pelos resultados. Ele é responsável por fazer uma boa parceria, fornece experiência importante, e por agir como um facilitador efetivo ou como um guia no processo. Em todos os casos, entretanto, é o cliente quem conduz o processo.

Pode-se dizer então que, o consultor é quem adota a responsabilidade de assessorar seus executivos e profissionais no processo decisório, não apresentando ou existindo, entretanto o controle direto da situação.

Em se tratando ainda do trabalho exercido pelo consultor, a tabela abaixo ilustra o acompanhamento pós consultoria, bem como as soluções propostas e consentidas pela empresa.

Tabela 01–Avaliação do trabalho desenvolvido pelo consultor

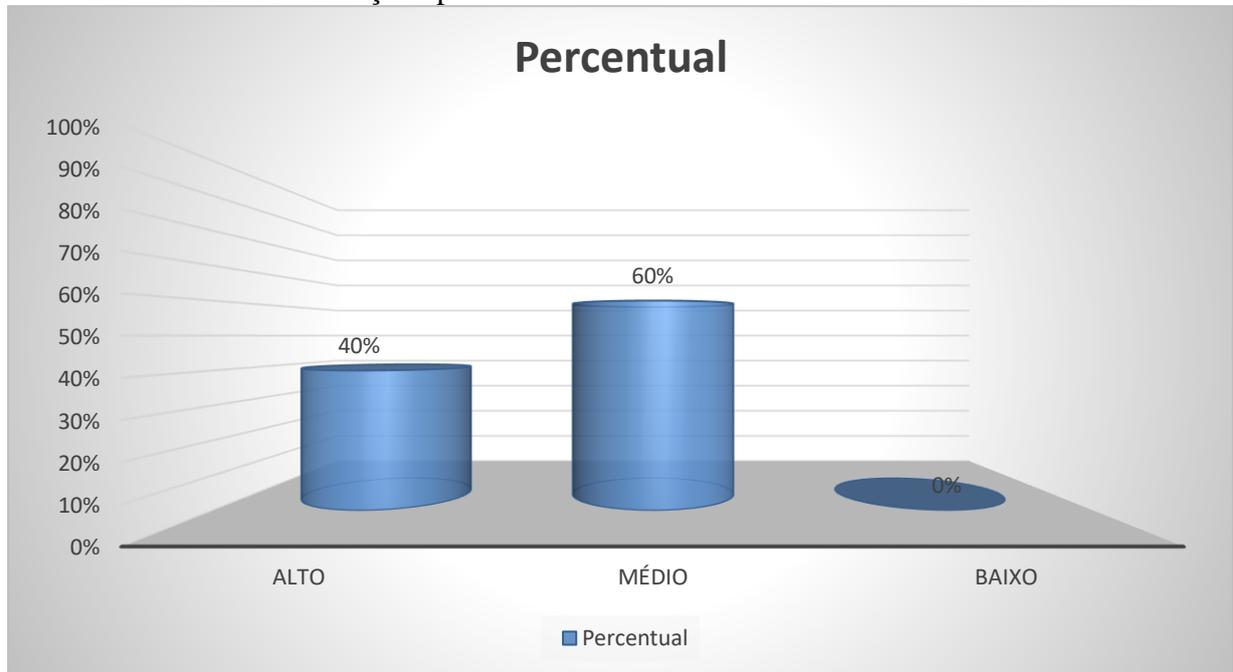
Questões	Respostas	n	%
Após a consultoria, houve acompanhamento do trabalho realizado pelo consultor?	Sim, com frequência	02	40%
	Sim, somente nos primeiros dias, mas por tempo ou periodicidade insuficientes	02	40%
	Não houve acompanhamento	01	20%
O consultor propôs soluções em outras áreas da empresa além da especificada em contrato?	Sim, e foi aceita	01	20%
	Sim, mas não foi aceita	-	-
	Não propôs	04	80%
As soluções técnicas indicadas pelo consultor, foram implementadas pela empresa?	Sim, totalmente	01	20%
	Sim, parcialmente	04	80%
	Não foram implementadas	-	-

Ao analisar a tabela 1, pode-se perceber que em relação ao acompanhamento após o trabalho do consultor, houve algumas divergências, tendo em vista que 40% afirmaram ter havido acompanhamento após a consultoria, enquanto que 40% afirmaram ter havido acompanhamento após a consultoria, porém por tempo ou periodicidade insuficientes e 20% afirmaram não ter tido acompanhamento.

No que se refere a soluções em outras áreas da empresa além da especificada em contrato, 80% mencionaram que não foi proposto pelo consultor e 20% que sim e foi aceita.

Quando questionado se as soluções técnicas indicadas pelo consultor, foram implementadas pela empresa, 80% disseram que sim, porém, parcialmente e 20% que sim e totalmente.

Após o término da consultoria na empresa, o que se espera é uma melhoria tanto nos lucros, como no desenvolvimento dos trabalhos prestados resoluções de alguns problemas, entre outros. Contudo, foi questionado às empresas o nível de satisfação após a consultoria empregada. Como se pode observar no gráfico 5.

Gráfico 5 – Nível de satisfação após a consultoria

O gráfico 5 mostra que em relação ao nível de satisfação após a consultoria, 60% foi médio e 40% alto.

Atualmente a consultoria encontra-se muito bem desenvolvida e há além do mais uma vasta literatura e mercado para o consultor, no qual a mesma necessita ser bem estruturada para dar bons resultados aos clientes e deste modo à continuação e conservação do consultor no mercado de trabalho.

5 CONCLUSÃO

Ao término do presente estudo pode-se dizer que todos os objetivos foram alcançados, tendo em vista que foi identificado os critérios utilizados pelos clientes para contratação do serviço de consultoria SEBRAE, averiguado na visão dos clientes SEBRAE de que forma a consultoria contribuiu para resolução dos problemas da empresa e por fim, avaliado o desempenho prestado pelo consultor do SEBRAE aos clientes de Patos/PB.

Pode-se dizer que a consultoria empresarial evidenciou-se como sendo de tamanha importância para as empresas entrevistadas, visto que por meio deste estudo obteve-se o conhecimento de melhorar pontos das empresas no qual provavelmente a induzirá a uma ocasião delicada e quem sabe irreversível futuramente, podendo-se citar como exemplos a

falta dos seus controles financeiros como o fluxo de caixa, análise do custo dos seus produtos, pela falta de planejamento em relação ao futuro da empresa, dentre outros.

Por fim, é importante mencionar que a qualidade do serviço prestado pela consultoria possa estar incluída ao anseio, vontade e à satisfação do cliente em ambicionar promover transformações em toda sua organização. Deste modo, o trabalho do SEBRAE necessita ser de domínio total da empresa e não de venha ver ressalvas ou restrições a determinados departamentos da empresa cliente.

Sugestões para trabalhos futuros:

- Avaliar o comprometimento do consultor empresarial com os resultados contratados inicialmente na prestação de serviço;
- Analisar os resultados obtidos após a consultoria na cultura organizacional da empresa.

O PROCESSO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL A PARTIR DA CONTRAÇÃO DOS SERVIÇOS DE CONSULTORIA DOS CLIENTES SEBRAE PATOS/PB

ABSTRACT

The present scientific article aims to analyze the perception of Sebrae - Patos / PB clients regarding organizational changes as a consequence of the contracting of the business consulting service. A questionnaire with objective questions was used as instrument of analysis, being distributed among the participants. It was explained how the questions concerning the characterization of the population should be filled. Respondents were informed that the information provided would be for academic use only and would be strictly confidential. The researched population consisted of companies that make use of the consulting services provided by SEBRAE - Patos / PB. The questionnaires were delivered directly to the companies and collected later, were put into practice on 28 and 28 September 2020. The results obtained in the research showed that the companies hired the consultant to evaluate the systems and processes of the company, in order to arise problems that become difficult to solve. In relation to the criteria that the client uses to hire a consultant, the consultant's experience, the suitability of the consulting firm and the credibility are the factors that weighed the hiring of a consultancy, it was also evidenced that the consultant's performance in the company exceeded the expectations of the contracting companies and the level of satisfaction was average. It is concluded that business consulting plays an important role for companies, since through this study we obtained the knowledge of improving points of the companies in which it will probably lead to a delicate and perhaps irreversible future.

Keywords: Micro and Small Business. Evaluation. Organizational Consulting.

REFERÊNCIAS

- AFONSO, Alex. **O consultor na micro e pequena empresa**. Publicado em: 23 de janeiro de 2011. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/producao-academica/o-consultor-na-micro-e-pequena-empresa/3781/>. Acesso em: 10/01/2018.
- BANOV, M. R. **Mudanças organizacionais: o perfil da empresa e do colaborador**. (Livro). São Paulo, Atlas, 2013.
- BLOCK, P. **Consultoria infalível: Um guia inspirador e estratégico**. (Livro). 2013 – São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda.
- CÉSAR, M. B. **Avaliação dos serviços de consultoria realizados pelo Sebrae-GO nas empresas de micro e de pequeno porte, na cidade de Goiânia, no ano de 2000**. (Dissertação). UFC - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/83002/184406.pdf?sequence=1>. Acesso em: 07 dez. 2016.
- CHIAVENATO, I. **Os novos paradigmas como as mudanças estão mexendo com as empresas**. (Livro). 5. ed. ver. e atual – Barueri, SP: Manole, 2008.
- COELHO, J. **Diário de um consultor: a consultoria sem segredos**. São Paulo, Atlas, 2013.
- COOPER, C. L.; ARGYRIS, C. **Dicionário Enciclopédico de Administração**. (Livro). Atlas, 2003.
- DONADONE, J. C. O mercado internacional de consultorias nas últimas décadas: crescimento, diversificação e formas de disputa. (Artigo). **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v. 10, n. 2, p. 1-15, abril/junho, 2003. Disponível em: <http://www.regeusp.com.br/arquivos/v10n2art1.pdf>. Acesso em: 07 dez. 2016.
- DONADONE, J. C.; SILVEIRA, F. Z. da.; RALIO, V. R. Z. **Consultoria para pequenas e médias empresas: as formas de atuação e configuração no espaço de consultoria brasileiro**. Universidade Federal de São Carlos, v. 19, n. 1, p. 151-171, 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v19n1/a11v19n1.pdf>. Acesso em: 07 dez. 2016.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo, Atlas, 2002. Disponível em: https://professores.faccat.br/moodle/pluginfile.php/13410/mod_resource/content/1/como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf. Acesso em: 03 mar. 2016.
- JOHANN, S. L. *et.al.* **Gestão da mudança e cultura organizacional**. (Livro). Rio de Janeiro, Editora FGV, 2015.
- JÚNIOR, S. D. da S; COSTA, F. J. Mensuração e Escalas de Verificação: uma Análise Comparativa das Escalas de Likert e Phrase Completion. (Artigo). **PMKT – Revista**

Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia. São Paulo, v. 15, p. 1-16, 2014.

Disponível em:

<http://www.revistapmkt.com.br/Portals/9/Volumes/15/1_Mensura%C3%A7%C3%A3o%20e%20Escalas%20de%20Verifica%C3%A7%C3%A3o%20uma%20An%C3%A1lise%20Comparativa%20das%20Escalas%20de%20Likert%20e%20Phrase%20Completion.pdf>. Acesso em: 13 nov. 2016.

MERROM, Keith. **Dominando a consultoria: como se tornar um consultor master e desenvolver relacionamentos duradouros.** São Paulo: M.Books, 2008.

NOGUEIRA, R. **Elaboração e análise de questionários: uma revisão da literatura básica e a aplicação dos conceitos a um caso real.** Rio de Janeiro, UFRJ/COPPEAD, 2002.

Disponível em: <<http://www.coppead.ufrj.br/upload/publicacoes/350.pdf>>. Acesso em: 07 dez. 2016.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de consultoria empresarial: Conceitos metodologia práticas.** 4. ed. ver. amp. São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia, práticas.** 11. ed. São Paulo, Atlas, 2012.

RODRIGUES, A.G. **O papel do consultor administrativo externo no fortalecimento do negócio.** (Monografia). Belém-PA, UFPA – Centro Sócio-Econômico. Disponível em:

Departamento de Administração, 2002. Disponível em:

<http://www.planoauditoria.com.br/site/download/110908_monografia_adna.pdf>. Acesso em: 24 mai. 2016.

SEBRAE. **Consultoria.** Disponível em:

<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ms/sebraeaz/consultoria,79e8e443ec1a5510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 12/01/2018.

TEIXEIRA, G. C. **Referenciais de consultoriaSebrae.** Disponível em:

<<http://www.tangram.net.br/Egaion/CliDocs/egaion/Conte%C3%BAo-Referenciais%20de%20Consultoria%20Sebrae%202014.pdf>>. Brasília, 2012. Acesso em: 10 ago. 2016.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO

Empresa: _____

Data: ____/____/____

GRUPO DE ESTUDO: EMPRESAS QUE FAZEM USO DOS SERVIÇOS DE CONSULTORIA PRESTADOS PELO SEBRAE – PATOS/PB.

1) Setor de Atuação da Empresa

- a) Indústria
- b) Comércio
- c) Indústria e Comércio
- d) Outro, Citar: _____

2) Em sua opinião, qual o principal motivo que levou sua empresa a contratar uma consultoria?

- a) A empresa descobriu um problema e chamou o consultor para resolver
- b) Um consultor descobriu um problema e chamou o consultor para resolver
- c) A empresa contratou o consultor para avaliar os sistemas e processos da empresa, a fim de surgimento de problemas que se tornem de difícil solução.

3) Ao responder à questão 3 você deverá atribuir um grau de importância para cada quesito. Para isso, considere a seguinte tabela abaixo, evitando ao máximo atribuir pesos semelhantes na mesma questão, excetuando-se com grande quantidade de itens:

1	<i>Insignificante</i>
2	<i>Pouco importante</i>
3	<i>Importante</i>
4	<i>Muito importante</i>
5	<i>Importantíssimo</i>

Na contratação de uma consultoria, quais foram os critérios utilizados:

- () Indicação/Referências
- () Preço/Custo
- () Credibilidade
- () Currículo da empresa
- () Conceito de mercado
- () Experiência do consultor
- () Idoneidade da empresa de consultoria
- () Especialização dos consultores
- () Metodologia de Trabalho
- () Apresentação pessoal
- () Identificação com o problema vivenciado na empresa

4) Ao contratar a consultoria, qual era sua expectativa em relação ao trabalho a ser realizado?

- () Que o consultor resolvesse o problema, demonstrasse conhecimento técnico e implementasse as mudanças necessárias.
- () Que as pessoas da empresa tivessem uma posição ativa e não passiva durante o processo e que a empresa se unisse ao consultor na resolução dos problemas.

5) Ao contratar uma consultoria, quais os critérios utilizados para avaliar o serviço?

- O alcance dos objetivos
- A condução do trabalho, metodologia e postura do consultor.
- O conhecimento adquirido pelas pessoas envolvidas.
- As mudanças observadas no comportamento das pessoas.
- O nível de utilização do conhecimento adquirido

6) As mudanças promovidas pelo consultor:

- Foram na estrutura (alterações nas relações de autoridade, redimensionamento de cargos ou variáveis semelhantes).
- Foram tecnológicas (modificações na maneira como o trabalho é processado, nos métodos e nos equipamentos utilizados).
- Foram no ambiente físico (arranjos de espaço e das disposições do local de trabalho).
- Foram relacionadas as pessoas (comportamentos, atitudes, expectativas, habilidades, percepções).

7) Quanto a atuação do consultor:

- a) Superou as expectativas
- b) Atendeu as expectativas
- c) Não atendeu as expectativas
- d) Prejudicou o que já existia

8) Após a consultoria, houve acompanhamento do trabalho realizado pelo consultor:

- a) Sim, com frequência
- b) Sim, somente nos primeiros dias, mas por tempo ou periodicidade insuficientes
- c) Não houve acompanhamento

9) O consultor propôs soluções em outras áreas da empresa além da especificada em contrato?

- a) Sim, e foi aceita
- b) Sim, mas não foi aceita
- c) Não propôs

10) As soluções técnicas indicadas pelo consultor, foram implementadas pela empresa?

- a) Sim, totalmente
- b) Sim, parcialmente
- c) Não foram implementadas

11) Você já sugeriu o trabalho de consultoria do SEBRAE para outra empresa?

- a) Sim, porque acredito que auxilia o trabalho do empresário
- b) Sim, porque achei o preço justo
- c) Sim, por outros motivos
- d) Não, o trabalho de consultoria não trouxe resultados para minha empresa
- e) Não, porque o trabalho é caro
- f) Não, por outros motivos

12) De modo geral, quanto ao nível de satisfação após consultoria:

- Alto
- Médio
- Baixo