

A IMPORTÂNCIA DA CONSULTORIA NAS EMPRESAS

[\[ver artigo online\]](#)

Jéssica Freitas Ramos¹

Tatiane Rosa Gomes dos Santos²

RESUMO

O presente artigo discorreu sobre a importância da consultoria na administração de empresas, a mesma tem a finalidade de aconselhar e orientar o cliente, do ponto de vista profissional, o seu cliente, propondo mudanças de forma a auxiliá-lo quanto a tomada de decisões e quanto a novos investimentos nos quais poderão ser benéficos as mesmas. O objetivo geral deste artigo, foi discorrer sobre a importância do processo de consultoria para o desenvolvimento das empresas, e como este processo pode contribuir para que esta esteja trabalhando de maneira com os objetivos traçados pelas mesmas. Pra tanto, foi feita uma pesquisa bibliográfica em sites e artigos que abordam sobre o assunto e assim concluir o mesmo. Temos como principais autores para embasamento do artigo: Crocco, Moura, Oliveira, Rengel e outros.

Palavras-chave: Consultoria. Administração. Empresas.

THE IMPORTANCE OF CONSULTING IN COMPANIES

ABSTRACT

This article discussed the importance of consultancy in business administration, the purpose of which is to advise and guide the client, from a professional point of view, his client, proposing changes in order to assist him in making decisions and new investments in which they may be beneficial. The general objective of this article was to discuss the importance of the consultancy process for the development of companies, and how this process can contribute so that it is working in a way with the objectives outlined by them. For this, a bibliographic search was made on websites and articles that address the subject and thus conclude the same. We have as main authors to support the article: Crocco, Moura, Oliveira, Rengel and others.

Keywords: Consulting. Administration. Companies.

1 Graduada em Administração pelo Centro Universitário Augusto Motta, Pós-graduada em Gestão Pública e MBA - Gestão de Pessoas (Faveni). E-mail: jessica.freitas@souunisuam.com.br

2 Graduada em Administração pela Faculdade Mercúrio, Pós-Graduada em MBA - Gestão de Pessoas e Pós-Graduada MBA - Administração Estratégica (Faveni). E-mail: tatynerosa18adm@gmail.com



INTRODUÇÃO

Muitas empresas estão buscando para seu ambiente operacional, o conhecimento, através de profissionais qualificados na área de consultoria, para que todo procedimento relacionado ao crescimento da mesma, seja de forma interna ou externa, os serviços prestados possam posicioná-la de uma forma positiva no mercado globalizado.

Torna-se cada vez mais indispensável a visão estratégica do ramo empresarial no seguimento de atividades econômica para sua sustentabilidade, tendo em vista que, podem ocorrer falhas internas adotada na gestão, levando a ocorrer erros que precisam ser encontrados e solucionados por um profissional que seja qualificado no ramo da consultoria.

Este artigo portanto, está diretamente relacionado ao processo de consultoria empresarial e os tipos de consultoria existentes que compõem todo serviço prestado ao cliente (empresa).

Como objetivo geral deste artigo, temos a intenção de discorrer sobre a importância da consultora para o desenvolvimento das empresas, e como este processo pode contribuir para que esta esteja trabalhando de maneira com os objetivos traçados pelas mesmas.

O processo de consultoria surgiu com finalidade de auxiliar as organizações, melhorando os pontos negativos encontrados, utilizando ferramentas específicas de seu fazer profissional, para diagnosticar como surgiu a falha e como é possível solucioná-la, de forma em que a empresa consiga desenvolver seu trabalho de forma coerente como o proposto.

Com isso, aparece o profissional em consultoria, como peça fundamental no acompanhamento e verificações de todo procedimento da empresa, sendo como um elemento fundamental de segurança quanto as informações prestadas em que os empresários necessitam, quanto a tomada de decisão.

A metodologia utilizada será uma pesquisa bibliográfica, com o estudo e a utilização de vários livros de autores de renome que discorrem sobre o assunto da pesquisa, assim como também em revistas, trabalhos publicados, sites, etc.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 Conceito de consultoria

A consultoria apareceu com a necessidade em apresentar as falhas ocorridas na atuação da empresa, onde a consultoria no âmbito organizacional, tende a ser composto por procedimentos no qual visam analisar, procurar e encontrar os erros cometidos. Hoje, a consultoria é muito utilizada formalmente dentro das empresas, porém, não são limitadas a ela.

A consultoria tem por finalidade de investigar método de exatidão do trabalho, sendo que as causas e motivos da consultoria é verificar e certificar se o controle interno tem funcionalidade dentro dos parâmetros legais exigidos conforme proposto seguindo e obedecendo as normas apresentadas à administração.

No entanto, durante o processo de consultoria existem fatores que podem causar dificuldades no relacionamento ou implantação de melhorias da organização. As dificuldades não acontecem sempre, mas quando ocorrem, acabam causando frustração, e quando ocorrem isso acaba implicando em uma dificuldade no relacionamento entre consultor e cliente o que pode dificultar ou até mesmo inviabilizar o processo de consultoria na organização. (LOMBARDI, 2010).

Na consultoria, os consultores podem considerar a evidência documentada e assinada por dirigentes da organização e se julgar relevante pode usar dessa tática se caso algum colaborador da mesma se negar a fornecer as informações necessárias ao consultor.

Segundo Oliveira (2006), foi nos anos 60 que a partir do crescimento da atividade industrial e com a busca de saberes e métodos de gerência empresarial mais eficazes, que o nosso país começou o seu investimento em serviços de consultoria, fazendo crescer o mercado como nos Estados Unidos e em outras partes do mundo.

A consultoria inicialmente, ocorreu a partir de quanto foi instalada as indústrias internacionais no Brasil, era um dos, se não o único, meio mais seguro em que os grandes empresários tinham de fazer seus investimentos na garantia de que não estaria empregando seu dinheiro em um investimento que lhe trouxesse retornos.

Pesquisas e estudos especiais o consultor atua focado em assunto de importância para a organização cliente, sendo que ao encerrar o trabalho, submete um relatório final, discutindo-o com o cliente; Elaboração de soluções para problemas específicos neste serviço ao cliente necessita mais que um diagnóstico, precisa de soluções para problemas específicos. (KURB E OUTROS, 1986).

O trabalho de consultoria por meio das informações informatizadas garante a confiabilidade tornando o parecer de forma concreta e transparente eliminando erros, solucionando o problema com soluções a serem tomadas para melhorias na organização.

Analisar os fatores importantes relacionados à consideração dos programas do comando e da administração. Constatar o cumprimento pelos os órgãos e entidades, através princípios crucias, como de planejar, coordenar, descentralizar, a delegação de competência.

O consultor é contratado para fazer o levantamento das informações sobre a organização e auxiliar durante o processo da solução das informações levantadas. Além de outras dificuldades levantadas, uma vez que reforça a interação do cliente, que transfere para o consultor a responsabilidade pelo diagnóstico e pelo tratamento (PETRY e NASCIMENTO, 2009).

Neste contexto, a consultagem tem a convicção legal para dar suporte, em relação aos achados de consultoria e a finalização e sugestão da mesma. Os indícios correto e fidedigno e tem que levar consideração sua relevância o consultor tem de estar embasado no seu parecer apresentado para que uma pessoa que tenha certo conhecimento temático que possa induzir a mesma.

As organizações utilizam o processo de consultoria como uma atividade que auxilia os gestores nas tomadas de decisões, esse auxilio acaba se caracterizando como um serviço de aconselhamento de pessoas que atuam nestas funções, esta ajuda muitas vezes pode ser considerada como uma vantagem competitiva para a organização (LOMBARDI 2010).

Os consultores buscam diversas fontes de informação onde a mesma possa ter credibilidade, levando em conta os dados reais coletados dentro da organização consultada, contando com ajuda dos meios informatizados, através dos sistemas da própria empresa, que vem otimizar as informações, através de colaboradores e dos próprios gestores.

A consultoria, portanto, é um exame cuidadoso que independente das atividades nas quais são desenvolvidas em determinada empresa ou em determinado setor, tem o objetivo de averiguar falhas e se as mesmas estão de acordo com as disposições de planejamento que são estabelecidas pelos gestores e se estão eficazmente adequadas aos objetivos traçados pela organização.

Block (2001) nos caracteriza o processo da consultoria como sendo o conjunto de atividades desenvolvidas por um profissional multidisciplinar da organização com o objetivo de desenvolver, influenciar e assessorar de forma articulada os clientes internos.

A atividade da consultoria consiste basicamente numa técnica onde se é muito utilizada a fim de apurar o trabalho numa organização, com finalidade de saber onde há falhas e como solucioná-las.

O conceito de consultoria é o de aconselhar e orientar o cliente, do ponto de vista profissional, propondo a ele mudanças organizacionais de forma a auxiliá-lo quanto a tomada de decisões e quanto

a novos investimentos nos quais poderão ser benéficos as mesmas.

1.2 Tipos de consultoria

Há dois tipos de consultoria organizacional, sendo elas divididas em por duas categorias principais para no exercício da atividade que é consultoria interna e consultoria externa.

Tanto a consultoria interna como a consultoria externa podem ser realizadas dentro da organização, contudo, pelo fato da consultoria interna ser executada de forma rotineira não quer dizer que a consultoria externa também não possa ser realizada de forma programada para que em determinados dias do ano, sejam realizadas todo processo.

A consultoria pode ser executada de maneira Indireta, onde conta com consultores independentes ou externos, admitidos para desenvolver os trabalhos de consultagem. Podemos ter a terceirizada por instituição reservada de monitoramento para atuar na gestão.

As técnicas que utilizadas tanto pela consultoria Externa quanto pela consultoria Interna, são as mesmas, no entanto, a consultoria de um modo em geral procura-se voltar exclusivamente ao controle interno das empresas e obter-se um bom resultado na atuação.

O tipo de consultoria dependerá da maneira pela qual é oferecido o produto de consultoria sendo um fator muito importante entre a relação de consultor e cliente para a evolução do seu serviço.

Para Oliveira (2006, p.7), consultoria: "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, controle direto da situação."

O consultor externo exercita plenamente uma consultoria empresarial, ao passo que o consultor interno se envolve com o cotidiano da organização, onde algumas vezes existe uma dualidade na atuação do consultor e do gestor, ou profissional do cliente.

Todo tipo de consultoria irá facilitar o desenvolvimento e o aperfeiçoamento da empresa, orientando quanto ao processo de implementação, de contratação, de evolução e da avaliação do serviço.

Segundo Oliveira (2015), o tipo de consultoria é uma das bases da contratação, uma vez que a partir dessa classificação o cliente tem condições de planejar a satisfação de suas necessidades e desejos, bem como conhecer o grau de aceitação ou resistência ao trabalho do consultor.

Recomenda-se que todos os gestores analisem todos os diferentes tipos quanto a consultoria empresarial, para identificar que será a mais adequada a sua empresa, assim também quanto aos tipos de consultores.

De acordo com Crocco e Guttman (2005), é descrito como o serviço realizado por um profissional ou mais, independentes e com a qualificação necessária, que desenvolve a identificação e inves-

tigação de problemas que dizem respeito ao ambiente interno da empresa, e repassa recomendações para a adequada resolução desses problemas assim como auxilia na implementação.

Os tipos de consultoria estão relacionados em como a empresa pretende ser controlar seus negócios e qual recurso irá utilizar para o procedimento. Tanto a consultoria interna ou a consultoria externa, traz grandes benefícios para o controle da mesma.

A Consultoria Interna e a Externa são atividades de forma ampla, quanto ao fornecimento de prestação do serviço, na qual é realizado por profissionais qualificados em consultoria. A principal missão da consultoria tanto interna ou externa é visualizar a empresa, identificar os problemas e buscar soluções aos mesmos, através de seus conhecimentos técnicos.

2.2.1 Consultoria Interna

A consultoria interna, teve surgimento, da necessidade do controle interno da administração em delegar a responsabilidade no acompanhamento do controle da organização em todos níveis hierárquicos.

A consultoria interna é executada por algum empregado da organização com objetivo de avaliação independentemente, elaborar relatório onde o consultor interno comunica à administração todo trabalho realizado, as conclusões obtidas e quais providências a serem tomadas através de recomendações com o aprimoramento do sistema e do controle interno da empresa.

Pode-se definir por consultoria interna o levantamento de procedimentos e de rotinas dentro de uma empresa, ela baseia-se em controlar as áreas principais dentro das mesmas, evitando fraudes, desfalques e tipos de subornos, mediante os testes investigativos de consultoria, que são aplicados.

A consultoria interna tem como objetivo principal em analisar a adequação, a integridade e eficácia do sistema de controle interno da empresa, devendo o consultor considerar em sua programação de trabalho, um conhecimento aprofundado do processo de trabalho dos demais e controle interno, nas atividades operacionais e confiabilidade nas informações visando assim identificar a existência de possível desvios em relação aos procedimentos e das rotinas que são estabelecidas gerencialmente.

A consultoria interna tem como finalidade a aplicação de procedimentos técnicos, com intuito de formular uma análise de qualidade de forma eficaz dos controles internos e informações da organização.

A consultoria interna visa fornecer as organizações, recomendações, análises e sugestões para um bom desempenho e efetividade de suas responsabilidades e suas funções, em busca da prevenção de fraudes e erros frequentemente cometidos.

Com o processo de globalização, torna-se uma ferramenta essencial na empresa uma função de consultoria interna, para os mecanismos de controle nos processos que estejam de acordo com padrões estabelecidos pela empresa.

A consultoria interna faz parte de um ambiente empresarial, que atua com prevenção de problemas internos, auxiliando a administração com todos os dados e informação quanto à tomada de decisão, pois é fornecido informações confiáveis de sua situação mercadológica.

O conhecimento prático de consultoria interna é implantado nas organizações em busca de melhoria contínua, buscando minimizar riscos decorrentes de fragilidades causadas pelas pessoas que não possuem conhecimento básico na qualidade dos processos operacionais da empresa.

As atividades da consultoria interna, passou a fazer parte de muitas organizações modernas nos tempos atuais. Ela interna agrega valor aos negócios da empresa, melhora seu posicionamento diante do mercado competitivo, otimizando seus resultados, se assegurando que as atividades da mesma sejam mantidas.

Sendo assim a consultoria interna é constituída por em um conjunto de procedimentos capaz de examinar a integridade dos controles internos e das informações e processos internos, avaliando as atividades e as operações financeiras da empresa.

De acordo com Elizenda Orlickas (2001)

O consultor interno tem a capacidade de atender melhor aos funcionários, pelo fato de ter um contato mais intenso com eles, o que possibilita que as necessidades deles sejam ouvidas com mais clareza e entendimento e serem estudadas mais profundamente.

A consultoria interna deve estar relacionada diretamente com as atividades da administração, com objetivo de auxiliar os membros do setor administrativo, fornecendo as recomendações, as análises e os comentários que forem necessários às atividades examinadas.

Podemos dizer que a consultoria interna, possibilita uma maior segurança para a organização e consequentemente traz tranquilidade à gestão, quanto ao procedimento que estão sendo exercido pelos colaboradores, pois a qualidade dos trabalhos praticados é de fundamental importância, permitindo a identificação e a resolução antecipada de problemas que possam surgir.

É importante, que nos dias atuais as organizações, principalmente as de grande porte para controle direto, constituam um setor de consultoria interna, visando torna-lo um integrante com suas funções aos setores.

A partir do entendimento das empresas quanto a necessitam em estar em constate renovação, foi onde surgiu consultoria interna, que veio para assessorar a forma de trabalhar do setor.

2.2.2 Consultoria externa

Na consultoria externa o processo de trabalho é realizado por meio de contratação de profissional independente, que possui o objetivo em atender as necessidades dos gestores ou interessados na empresa, por isso não possui ligação nenhuma com a mesma.

A consultoria externa faz procedimentos técnicos oferecendo um serviço de credibilidade ao mercado, sendo constituída por atividade ímpar, destinados a empresa e principalmente aos acionistas

A consultoria externa verifica se as informações externas da empresa quanto a concorrência, visão de futuro, se estão totalmente de acordo com a real situação da empresa ou se há erros que possam ser modificados.

A desvantagem quanto a este tipo de consultoria é porque limita a questões informais ao cliente, não estando inserido diretamente na estrutura organizacional, por isso pode ocorrer algumas dificuldades na atuação.

Quando uma empresa opta pelo processo de consultoria acaba se tornando necessário a interatividade da equipe de organização com consultores e isto deve ocorrer por meio de um processo colaborativo entre trabalhadores que atuam na área de gestão estratégica da organização. Esta interatividade é indispensável para o sucesso do processo de aprendizagem entre as partes (FREITAG, 2011).

A consultoria externa faz procedimentos técnicos oferecendo um serviço de credibilidade ao mercado, sendo constituída por atividade ímpar, destinados a empresa.

Consultoria externa tende a, trazer algumas vantagens para a organização, no que diz respeito a visão de fora quanto ao problema existente e possíveis soluções para saná-los, proporcionando assim, o alcance de forma positiva quanto aos resultados.

1.3 Atuação do consultor nas empresas

Consultor quer dizer, tudo que se caracteriza como “aquele no qual dá conselhos”. O consultor é aquele que vende seus conselhos numa organização e precisa no mínimo ter conhecimento a os outros em situações e circunstâncias pela qual foi contratado.

Vale ressaltar que o trabalho do consultor contribui diretamente para a alavancagem do desempenho organizacional, independentemente dos tipos de consultoria à disposição das organizações (HELOU, 2008).

O consultor irá ocupar na organização, uma posição estruturada de modo que se reporte a um executivo, com propriedade os atos e autoridade para tomar ações e dar recomendações sobre todos

pontos identificados no decorrer da consultoria, fazendo com que elas sejam cumpridas.

O consultor precisa ter em seu trabalho um grau de independência onde desenvolverá seu trabalho, sem interferência dos gestores e administradores, para que possa aplicar o seu trabalho, dentro das organizações, de maneira mais abrangente e segura possível.

Orlickas (2001) leciona que

O papel do consultor interno deve ficar claro desde o início para que não haja erros no futuro, aspecto que contribui para o sucesso do processo de consultoria. Deve-se descrever passo a passo o seu papel, que é prestar assessoria de forma estratégica para os seus clientes internos, de modo a contribuir e fazer o acompanhamento nas soluções desses tipos de questões; auxiliar as áreas que dizem a respeito do levantamento de necessidades; entrar em contato com os funcionários da empresa para saber as necessidades deles; dar suporte na realização de programas sobre cargos e salários; e fazer o acompanhamento das novas tendências de Recursos Humanos.

O desempenho do trabalho do consultor, permite uma análise dos controles e entre as rotinas internas e externas certificando-se que estão de acordo com a expectativa, dos administradores ou se há necessidade de serem realinhadas para um novo foco.

Block et. Al (2001 apud RENGEL, 2002) dizem que o consultor interno faz parte do conjunto dos trabalhadores da empresa, apesar de estar fora do sistema. A maior dificuldade enfrentada no desempenho dessa função é a adequação às políticas de Recursos Humanos da empresa e também à sua hierarquia, com a submissão a um dirigente e os objetivos do departamento para alcançar.

Faz parte do trabalho de um consultor, o entendimento e uma busca incessante pela segurança das informações internas, nas quais surtam efeito no perfeito funcionamento da empresa traçando diretrizes e metas na execução.

Para Mocsányi (1997, p.148),

Além de conhecimento técnico, talento e criatividade, o bom consultor é aquele que se destaca também por uma série de outras características, sejam elas profissionais, culturais, políticas e até psicológicas. Percebe-se que para ser um bom consultor deve ser um profissional culto, se atentar para todos os assuntos ao seu redor.

O consultor deve assessorar a parte da gestão da empresa para a identificação e prevenção de possíveis as possíveis falhas, sendo obrigado a mantê-la informada, de maneira reservada, sobre quaisquer indícios de erros ou confirmações de fraudes identificadas.

De acordo com Block (2001 apud RENGEL, 2002), o papel do consultor não é ter o domínio direto da situação, mas sim agir como gerente, influenciando as pessoas, ou um grupo, ou uma empresa nas tomadas de decisão, logo ele não tem o pleno poder para implementar as mudanças sugeridas.

O consultor é um indivíduo que irá acompanhar os negócios da empresa, sendo uma pessoa

contratada para identificar as possíveis falhas, na qual serão solucionadas com novas ideias que estejam de acordo com a gestão da organização.

Turner (1982 apud RENGEL, 2002) afirma que

Apesar de bilhões de dólares serem gastos em prestação de serviço de consultoria por ano, grande parte desse valor é trocado por informações que não possuem muita utilidade para a empresa e as recomendações, muitas vezes, são colocadas no dia-dia de forma inadequada; para resolver esse tipo de problema é necessário que a empresa-cliente procure saber mais sobre o trabalho desenvolvido e exigir mais do consultor, e este precisa aprender a identificar e atender melhor as expectativas do cliente.

O consultor irá atuar de acordo com o que a empresa, o contratou, verificando constante todos processos e procedimentos e como são manipulados os recursos e como são executadas as rotinas administrativas e assim tentar ter uma posição do que deverá ou não ser modificado.

Ainda tendo como referência Block (2001)

Os consultores para atuarem de forma eficaz necessitam possuir algumas habilidades básicas: Habilidades técnicas- os consultores precisam ser especialistas no assunto a que se propõe atuar; Habilidades interpessoais – lidar com pessoas, transformar idéias em palavras, ouvir, dar apoio, estabelecer relacionamentos; Habilidades de consultoria – conhecer toda a metodologia, seguir as fases e as técnicas, saber fazer um diagnóstico, entrevistar, fazer reuniões, planejar, liderar, dar feedback.

O papel dos consultores é exercer sua função como um agente de mudança dentro das organizações, onde não poderá afetar o relacionamento do mesmo com o cliente, no momento da intervenção.

Para Block (2001), um dos autores menciona que o consultor é uma pessoa que está em posição de exercer alguma influência sobre um indivíduo, grupo ou organização, mas que não tem poder direto para produzir mudanças ou programas de implementação.

O termo consultor deve ser entendido aqui como aquele que dá seu parecer ao seu consultado sobre algum assunto, ou então, aquele que trata ou discute com uma ou várias pessoas sobre o que devem fazer sobre um negócio. Com base nisso, pode-se dizer que um indivíduo ou grupo atua como consultor em administração, quando profissionalmente se dedica a dar seu parecer a resoluções de problemas levantados nas empresas (LIMA, 1982).

Assim, o consultor torna-se na organização, um agente de mudanças, que sempre estar disposto a aconselhar o consultado, quando preciso for, auxiliando na resolução de possíveis problemas existentes nas mesmas ou identificando falhas antes que o problema aconteça.

De acordo com Sales (2013, p. 69), destaca como características do consultor é:

Saber diferenciar o que é importante do que é urgente; ser independente e estipular metas alcançáveis e que motivam o grupo a seguir mais firme e mais determinado. Diante do exposto, o consultor tem que ter o discernimento para definir metas que a organização possa cumprir, pois não adianta tentar fazer o impossível. Também é necessário que o consultor saiba dialogar com o cliente de forma clara para que todos entendam o objetivo proposto.

O consultor é aquele que capacita seu cliente de forma que ele aprenda tomar as decisões de forma madura por si próprio ao final dos serviços que foram prestados pela consultoria. O consultor é um indivíduo com um vasto conhecimento em determinado assunto, relacionado a organização de sistema de trabalho num estabelecimento, no qual auxiliar o cliente na tomada de decisão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com crescente concorrência de mercado, e as crescentes mudanças ocorridas constantemente e o consumidor cada vez mais firme em suas exigências nas escolhas, as empresas estão buscando uma forma de estar em competitividade utilizando ferramentas nas quais ela não conseguiria sozinha executar.

Por isso, através deste artigo, podemos perceber a importância do profissional de consultoria organizacional, quais os benefícios da consultoria a um processo de desenvolvimento mercadológico da organização.

Contudo, vale ressaltar que o trabalho do consultor não é o de crescimento da empresa, mas sim de detectar falhas, indicar soluções e orientar os gestores quanto aos pontos positivos e negativos quanto aos não atendimento de suas orientações, para o processo de evolução da mesma.

Assim, a figura do consultor dentro das organizações, torna-se de muita importância para aquelas que querem estar em competitividade no mercado globalizado, pois o mesmo traz grandes descobertas e soluções a problemas nos quais existem e não são percebidos, ou até mesmo, os gestores não conseguem achar solução para modificar o quadro que se encontra.

Desta forma a consultoria exerce a função de direcionar a empresa para o caminho certo, orientando da melhor forma possível, para que a mesma consiga estar totalmente de acordo com seus objetivos iniciais.

Portanto, a conclusão deste artigo trouxe uma compreensão quanto ao processo de consultoria, quanto o papel do consultor na organização e o desenvolvimento da mesma a partir dos serviços prestados a mesma.

Nota-se que empresas de consultorias devem estar inseridas na história de nos objetivos da empresa, para assim atender as necessidades da mesma, direcionando para as finalidades almejadas dentro do mercado competitivo, sanando todos os erros encontrados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BENNIS, Warren. **Desenvolvimento Organizacional: sua natureza, origens e perspectivas**. São Paulo: Edgard Bliicher, 1972.

BERTI, Anélio. **Diagnóstico empresarial: teoria e prática**. São Paulo: Ícone, 2001.

MOCSÁNYI, Dino Carlo. **Consultoria: O que fazer, como vender**. São Paulo: Gente, 1997.

BLOCK, P. **Consultoria: o desafio da liberdade**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 2001.

_____. **Consultoria infalível: um guia prático, inspirador e estratégico**. 3. ed. Tradução: Maria Lúcia Rosa. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda., 2013. 364 p.

CROCCO, Luciano. GUTTMANN, Erik. **Consultoria empresarial**. São Paulo, Saraiva, 2005.

FREITAG, M. S. B. **A consultoria interna como espaço para a conversão do conhecimento**. REGE, v. 19, n. 1, p. 21-38, jan/mar. 2011.

HELOU, J. A. H. A. **O impacto da consultoria externa no desempenho organizacional, na percepção do público interno: um estudo de caso da empresa XYZ**, 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. HILL, M. M.; HILL, A. **Investigação por questionário**. 2. ed. Lisboa: Silabo, 2002.

JUNQUEIRA, L. A. C. **Cada empresa tem o consultor que merece: como otimizar as relações entre clientes e consultores**. São Paulo: Gente, 1999.

KURB, M. **Consultoria: um guia para a profissão**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1986.

LEITE, L. A. M. et al. **Consultoria em gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

LIMA, M. S. **Êxito e fracasso da consultoria nas pequenas e médias empresas**. São Paulo, 1982. 115 p. Dissertações (Mestrado em Administração), Universidade de São Paulo.

LOMBARDI, M. F. S. & BRITO, E. P. Z. **Incerteza subjetiva no processo de decisão estratégica: uma proposta de mensuração**. RAC, v. 14, n. 6, 990-1010, p. nov/dez, 2010.

MORAES, S. S.; GONDIM, C. B. **Estudo sobre a importância e a demanda por serviços de consultoria nas empresas hoteleiras de João Pessoa-PB**. 2014. Disponível em: <<http://festivaldeturismodascataratas.com/wp-content/uploads/2014/01/8.-ESTUDO-SOBRE-A-IMPORT%C3%82NCIA-E-A-DEMANDA-POR-SERVI%C3%87OS-DECONSULTORIA-NAS-EMPRESAS-HOTELEIRAS-DE-JO%C3%83O-PESSOA-PB.pdf>>. Acesso em 27 Jan. 2021.

MOURA, A. L.; SOUZA, C. S. **Analisando o impacto da consultoria interna no setor público**, 2008. Disponível em: <www.spell.org.br/documentos/download/2938>. Acesso em: 27 Jan. 2021.

OLIVEIRA, D. P. R. (1996). **Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia, práticas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 178 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de Consultoria Empresarial: Conceitos, Meto-**

dologias, Práticas. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

OLIVEIRA, D. P. R. Manual de Consultoria Empresarial. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ORLICKAS, Elizenda. **Consultoria interna de Recursos Humanos: pesquisa e benchmarking em empresas de ponta.** São Paulo: Futura, 2001.

PETRY, L. I. & NASCIMENTO, A. M. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 20, n. 49, p. 109-125, jan/abr 2009.

RAMOS, 2002, D. R. **Consultoria organizacional em micro e pequenas empresas: um estudo nas micro e pequenas empresas industriais de Lages**, 2002.

RENGEL, Ramos. **Consultoria Organizacional em micros e pequenas empresas: um estudo nas micros e pequenas empresas industriais de Lages.** 2002. Dissertação (Mestrado)- Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

RENGEL, Ramos. **Consultoria Organizacional em micros e pequenas empresas: um estudo nas micros e pequenas empresas industriais de Lages.** 2002. Dissertação (Mestrado)- Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

SALES, Eugênio, Qual o verdadeiro papel do consultor empresarial? Recife, Pernambuco, 11 novembro 2013.

TURNER, A. N. **Consulting is mores than giving advice.** Harvard Business Review, sep./oct. 1982.

WEINBERG, G. M. **Consultoria: o segredo do sucesso.** Tradução: Barbara Theoto Lambert. São Paulo: McGraw-Hill, 1990. 261 p.