

#### 4.1.4 Consultoria empresarial como ferramenta de análise para solução de problemas organizacionais

**L. H. S. LEANDRO** - Bacharelado em Administração, Área de Negócios, Universidade Anhanguera Educacional - Anhanguera, Osasco – SP – Brasil.

E-mail: luis.leandro@outlook.com.br

**V. O. CARVALHO** - Bacharelado em Administração, Área de Negócios, Universidade Anhanguera Educacional - Anhanguera, Osasco – SP – Brasil.

E-mail: vancarvalho@outlook.com

**R.A.S. ALVARENGA** Docente Orientadora Cursos de Administração na Universidade Anhanguera - Osasco – SP – Brasil

E-mail rosileneandrea@gmail.com

#### **COMO CITAR O ARTIGO:**

LEANDRO, L.H.S.; CARVALHO, V.O. e ALVARENGA, R.A.S. **Consultoria empresarial como ferramenta de análise para solução de problemas organizacionais**. URL: [www.italo.com.br/portal/cepep/revista eletrônica.html](http://www.italo.com.br/portal/cepep/revista_eletronica.html). São Paulo SP, v.10, n.2, p. 161-171, abr /2020.

## RESUMO

O presente artigo trata de um estudo sobre Consultoria Empresarial, e sua abrangência prática no sentido de colaborar para a análise e posterior solução de problemas organizacionais, partindo de instrumentos de investigação diagnóstica empresarial até a efetiva intervenção que se faça necessária em prol de resultados profícuos. Essa pesquisa tem como objetivo geral analisar a atuação e performance das consultorias frente às necessidades e dificuldades enfrentadas pelas organizações ao administrar seus negócios frente às agruras e rotinas diárias, bem como coletar dados, processar e implantar melhorias, após solução dos problemas, de acordo com o diagnóstico detectado. Os métodos utilizados na pesquisa foram pautados em pesquisas bibliográficas e pesquisa exploratória, logo a combinação de fatores teóricos e práticos traz maior autonomia e robustez ao assunto abordado. Por fim, a pesquisa constatou que através de uma prestação de serviços de consultoria, por intermédio de um modelo organizado de diagnóstico empresarial e suas intervenções é possível obter avanços consideráveis e, conseqüentemente, resultados satisfatórios para as organizações.

**Palavras-chave:** Consultoria Empresarial, Intervenções Organizacionais, Propostas de Melhorias e Tomadas de Decisões.

## **ABSTRACT**

This article deals with a study on business consulting, and its practical scope without meaning to collaborate for an analysis and subsequent solution of organizational problems, starting from business diagnostic investigation instruments to an effective intervention that must be performed in order to produce fruitful results. The general objective of this research is to analyze the performance and performance of consultancies in view of the needs and difficulties faced by the activities when managing their business in the face of daily agro and routines, as well as collecting data, processing and implementing improvements, after solving problems, of according to the detected diagnosis. The methods used in the research were analyzed in bibliographic research and exploratory research, thus a combination of theoretical and practical factors that brings greater scope and robustness to the subject. Finally, a survey found that through the provision of consulting services, through an organized model of business diagnosis and its chances, it is possible to achieve considerable advances and, consequently, satisfactory results for the activities.

**Keywords:** Business Consulting, Organizational Interventions, Improvement Proposals and Decision Making.

## **INTRODUÇÃO**

Há muito potencial e grandes oportunidades no mercado atual, podendo gerar lucratividade no setor de serviços para quem decide fazer parte deste ramo. Para se destacar é necessário especialização, tratamento personalizado e inovação.

Diante do exposto supracitado o consumidor busca não somente o atendimento por si só, mas busca também uma experiência valorada de acordo com sua percepção de produto e serviço, qualidade e valor de negócio.

Desta forma, por ora, a empresa precisa ser avaliada no âmbito da qualidade, de negócios e de marketing bem como comercial, financeiro e setorial, com fim que se tem em vista de melhorias trazendo valor agregado aos serviços prestados. O objetivo deste trabalho tem como finalidade evidenciar que a consultoria empresarial verifica a situação pré e pós consultoria, aplicando uma proposta de intervenção organizacional de melhoria.

A metodologia utilizada é a pesquisa exploratória, a qual tem como objetivo a realização de um estudo para a familiarização do pesquisador com o objeto de estudo investigado. É realizada através de um problema com pouco ou nenhum estudo anterior. Classificada como um tipo de pesquisa científica traz resultados baseados em dados qualitativos e quantitativos. Segundo Prodanov e Freitas (2013, p.53) “a pesquisa exploratória assume, em geral, as formas de pesquisas bibliográficas e estudos de caso. É um levantamento bibliográfico sobre o assunto.”

Tão logo o objeto de estudo em voga terá como parte essencial, o estudo de seu público alvo bem como, a opinião do mesmo com relação ao conceito apresentado e entregue pelo serviço prestado e as melhorias a serem elaboradas e implantadas de acordo com o plano de ação tratados pelas consultorias.

## **ANÁLISE DIAGNÓSTICA**

Ocorre após a análise descritiva ou exploratória, trata-se como um segundo nível de avaliação tendo como finalidade compreender os impactos de cada ação dentro das estratégias da empresa. Baseada em uso de dados o objetivo não é apenas compreender como está o cenário e sim o porquê o mesmo se configura de tal maneira, evidenciando a situação atual da empresa e de seu sistema de gestão. Sendo assim o conhecimento se mostra de uma forma mais completa sobre qual decisão tomar. Pode ser desenvolvida com uma abordagem mais geral de todo o contexto da gestão ou ter focos específicos em determinados processos conforme afirma Rosa (2001, p.10) “O diagnóstico permite uma visão integrada e articulada da organização ou de um problema específico, resultando em mais agilidade para superar os obstáculos e melhor direcionamento dos investimentos.”

Logo o diagnóstico é de extrema importância para o planejamento como um todo considerando o ponto de partida, o ponto de chegada, o que fará, como fará, quando fará e quem fará para atingir o objetivo.

Diagnóstico organizacional: da análise dos dados colhidos, passa-se a sua interpretação e diagnóstico: procura-se identificar preocupações e problemas, suas consequências, estabelecer prioridade e estabelecer os alvos e objetivos. (CHIAVENATO,2006, p.438).

Sendo assim, deve ser apuradas as dificuldades bem como os potenciais de crescimento da empresa com a coleta dos dados e suas respectivas análises para posterior criação de plano de ação visando a maximização dos resultados.

## **TERMO CONSULTORIA**

De forma ampla a consultoria abrange o fornecimento de determinada prestação de serviço por meio de diagnósticos e processos com o propósito de levantar as necessidades do cliente identificando soluções e recomendando ações. De posse dessas informações o consultor desenvolve, implanta e viabiliza o projeto de acordo com a necessidade específica de cada empresa.

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

Frente a estes conceitos pode-se dizer que consultoria se trata de uma atividade colaborativa e cooperativa onde o consultor utiliza-se de sua experiência e conhecimento para auxiliar o cliente em sua tomada de decisão baseado em análise de dados e diagnósticos promovendo a convergência entre melhores resultados e alta lucratividade.

## **DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

Em suma é um conjunto de ações e análises que auxilia os gestores a avaliarem de forma profunda a empresa detectando seus pontos fortes e suas fraquezas, internas e externas. Dessa forma problemas poderiam ser evitados previamente, com controles preventivos, bem como soluções mais certas caso o risco seja materializado. Para tanto, é necessário a visão do micro ao macro, todo e qualquer fenômeno ou comportamento que interfere e afeta os resultados da empresa. Como vantagem esse processo aproxima a lupa evidenciando os pontos fortes e fracos, características da cultura organizacional e tomada de decisão mais rápida e eficiente. Conforme afirma Lima (2009, p. 65) "Diagnóstico organizacional é um conjunto de fatores externos, organizacionais e individuais que precisam ser investigados para que se conheça a real situação de uma empresa".

Por certo, constata-se que a partir das análises realizadas nas empresas, diversas frentes destacam-se como ponto a serem trabalhadas como a estruturação dos canais de divulgação, a especialização da mão de obra e o aumento dos recursos para dar

vão ao atendimento, como contratação de mais funcionários, visando retorno financeiro a curto prazo.

## **INTERVENÇÃO ORGANIZACIONAL**

Como continuidade dos processos descritos anteriormente, com base nas informações adquiridas, análises e diagnósticos o plano de intervenção é elaborado para que seja colocado em prática o plano de ação visando melhorias de acordo com tudo o que foi coletado como dado, bem como suas respectivas informações, reestruturando os pontos considerados como vulneráveis dando continuidade e nos pontos considerados positivos.

O processo geralmente inicia do topo para baixo ou do termo em inglês “*top down*”, alta administração para o chão de fábrica. E não obstante, para que se tenha mudanças e melhorias, o ambiente, o qual a organização está inserida é fator mais do que relevante no processo.

A razão que leva as organizações a mudarem são a contínua aceleração das transformações tecnológicas, a intensificação da competição, a concorrência levando a um excesso de oferta de produtos, a globalização, as expectativas dos consumidores/clientes, maior participação do governo, modificações nos padrões de propriedade empresarial e por fim, modificações na constituição da força de trabalho. Nadler, Gerstein e Shaw (1993).

Decerto que há a necessidade de um processo de mudança organizacional, porém, a contrapartida se faz presente quando se fala em termos de resistência, ou seja, por tratar-se de um processo que infere no modo como a organização será gerida num primeiro instante a falta de maleabilidade pode se fazer presente.

## **MISSÃO**

Missão é parte fundamental das organizações, onde é estipulado qual a razão de sua existência.

A missão funciona como o propósito orientador para as atividades da organização e para aglutinar os esforços dos seus membros. Serve para clarificar e comunicar os objetivos da organização, seus valores básicos e a estratégia organizacional. Cada organização tem a sua missão própria específica. A missão pode ser definida em uma declaração formal e escrita, o chamado credo da organização, para que funcione como um lembrete periódico a fim de que os funcionários saibam para onde e como conduzir o negócio. (CHIAVENATO, 2005, p.63)

## **VISÃO**

A visão representa o planejamento estratégica de futuro. É o direcionamento da empresa de seu ponto de partida e ponto de chegada, podendo ser alterado conforme o que foi alcançado.

O conceito de visão é muito amplo, porém pode ser definido como um conceito operacional que tem como objetivo a descrição da auto-imagem da organização: como ela se enxerga, ou melhor, a maneira pela qual ela gostaria de ser vista. (COSTA, 2007, p.424).

## **VALORES**

Os valores são os caminhos que auxiliam a organização a exercer sua missão e chegar no objeto de sua visão.

Segundo Costa (2007, p.38), os valores são "características, virtudes, qualidades da organização que podem ser objeto de avaliação, como se estivessem em uma escala, com gradação entre avaliações extremas".



Prezar pelo respeito aos clientes e fornecedores deve ser característica marcante da organização, desenvolvida através de um ambiente de trabalho saudável buscando agilidade e eficiência. O serviço prestado deve ser realizado com dinamismo, gerando aos colaboradores e clientes uma experiência única com ética e integridade.

## **CONCLUSÃO**

O objeto de estudo deste artigo não se refere apenas ao aprendizado teórico dos termos de Consultoria Empresarial, mas de fato ao aprendizado prático e empírico adquiridos com relação a experiência em campo. Inúmeras técnicas foram colocadas em prática a fim de gerar melhorias aplicando análises diagnósticas através das intervenções organizacionais.

Com base nas análises realizadas e seus respectivos resultados foi possível constatar que diante das propostas de melhoria, sendo elas simples ou complexas, a organização pode colher resultados satisfatórios através de um plano de ação bem definido, ou seja, um movimento ordenado e coordenado levando em conta as possíveis correções de rota. Tão logo esse processo se mostra de forma constante e inerente ao negócio, uma vez que o ambiente e as pessoas se transformam e as opiniões e os modelos de serviço e de atendimento também mudam.

Tendo em vista os aspectos observados entende-se que o alicerce primordial de um negócio se baseia em três pilares: pessoas, processos e produtos, os quais são permeados pelo ambiente em que estão inseridos. E para se manter rígido e robusto perante o mercado é necessário se atualizar constantemente diante das informações dispostas para as tomadas de decisões.

## REFERÊNCIAS

ANDION, Maria Carolina, FAVA, Rubens. **Gestão empresarial/Fae School**. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Bom Jesus, 2002.

**Cadastrros Estaduais**. 2019. Disponível em: <<http://www.sintegra.gov.br/>>. Acesso em: 15 set. 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

COSTA, E. A., **Gestão estratégica, Da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. Ed. São Paulo: SARAIVA, 2007.

FIGOLI, Susana. **Análises Descritivas, Diagnósticas, Preditivas e Prescritivas? Saiba Aqui**. 2019. Disponível em: <<https://blog.geofusion.com.br/analises-descritivas-diagnosticas-preditivas-prescritivas>>. Acesso em: 22 set. 2019

GATES, B. **A Empresa na Velocidade do Pensamento**. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.

LIMA, Luiz. **O que é Diagnóstica Organizacional?** 2010. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/o-que-e-diagnostico-organizacional>>. Acesso em: 14 set. 2019

LIMA, Rinaldo José Barbosa. **Diagnóstico organizacional: processos gerenciais**. São Paulo: Prentice Hall, 2009.

MOSER, João. **Consultoria. O que é e para que serve?** 2009. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/consultoria-o-que-e-e-para-que-serve>>. Acesso em: 22 set. 2019.

NADLER, David A., GERSTEIN, Marc S. e SHAW, Robert B. **Arquitetura Organizacional: a chave para a mudança empresarial**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1993.

NETO, Jorge Secaf. **Como Fazer um Diagnóstico Organizacional? Quais vantagens?** 2018. Disponível em: <<https://www.setting.com.br/blog/consultoria/como-fazer-um-diagnostico-organizacional/>>. Acesso em: 20 set. 2019.

PARREIRA, Francisco E. **Consultoria - Consultores e Clientes** – Erica: 1997.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2 ed. Novo Hamburgo. Editora: Feevale: 2013.

**Quatro faces da análise de dados: análise diagnóstica**. 2016. Disponível em: <<https://www.plugar.com.br/quatro-faces-da-analise-de-dados-analise-diagnostica/>>. Acesso em: 15 set. 2019.

ROSA, José Antônio. **Roteiro para análise e diagnóstico da empresa**. São Paulo: STS, 2001.

**SEBRAE**. 2019. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/Canvas>>. Acesso em: 28 out. 2019.

**SEBRAE**. 2019. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>>. Acesso em: 10 set. 2019.

TYBEL, Douglas. **Pesquisa Exploratória**. 2017. Disponível em: <<https://guiadamonografia.com.br/pesquisa-exploratoria/#REFERENCIAS>>>.