FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE SERGIPE
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO E EXTENSÃO – NPGE

CONSULTORIA E AS DEMANDAS ORGANIZACIONAIS

Danielle Ferreira Fontes

Aracaju

2011

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE SERGIPE - FANESE
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO E EXTENSÃO – NPGE

Danielle Ferreira Fontes

Aracaju

2011

Resumo

No mundo globalizado, exigente e competitivo, as organizações são pressionadas a assumirem mudanças estruturais e reconfigurações internas nas formas de organização do trabalho. Esta nova roupagem, no âmbito empresarial, amplificou a necessidade de investimento na Gestão das empresas, as quais passaram a impactar, de forma significativa, na saúde financeira das mesmas, na permanência no mercado, e na satisfação dos colaboradores e clientes. É nesse contexto que as consultorias “indústria do conselho” assumem, a partir dos anos 90, considerada a década de grande alavanca deste ramo, as demandas sinalizadas pelas organizações, adotando ações estratégicas. O presente artigo tem como objetivo apresentar quais são as demandas assumidas pelas consultorias, a partir das novas exigências do mercado organizacional. Para tanto se utiliza, inicialmente, de um breve apanhado histórico contextualizando a evolução das consultorias até os dias atuais, e em seguida apresentação mais detalhada das necessidades organizacionais contemporâneas e os impactos gerados para os serviços de consultorias, esboçando ainda as mudanças para os profissionais da área e demais envolvidos.

Palavras Chaves: Consultoria; Estratégia; Mudança; Tecnologia.

Abstract

In the globalized world, demanding and competitive, organizations are pressured to take internal structural changes and reconfigurations in the forms of work organization. This new clothing in the business, has amplified the need for investment in corporate management, which began to impact significantly on the same financial health, the continued market presence, and satisfaction of employees and customers. In this context, the consulting "industry council" assume, from the year 90, considered the decade-long lever of this branch, the demands signaled by the organizations, taking strategic actions. This article aims to present the demands which are undertaken by consultants from the new market organization. For that we use, initially, a brief historical overview of the consulting contextualizing the evolution to the present day, and then more detailed presentation of contemporary organizational needs and the impacts for the services of consultants, outlining further changes to the professionals area and other stakeholders.

Keywords: Consulting; Strategy; Change; Technology.

1. INTRODUÇÃO

Diante da globalização; das interconexões tecnológicas; da competição cada dia mais agressiva; das rápidas e impactantes mudanças no mundo das organizações, a realidade empresarial e as demandas dos clientes tomam novos rumos. O ambiente empresarial urge mudanças inter-relacionadas com o novo olhar do mercado quanto à competitividade e à sustentabilidade, em que a atuação dos profissionais configura-se por fazer o diferente para obter resultados rápidos e diferenciados, além de assumir riscos concretos.

Os objetivos das organizações, portanto, passam a se direcionar de forma mais intensa voltados para maximização dos resultados e elevação dos índices de crescimento e desenvolvimento, sem perder de vista a sua sustentabilidade. Além de alterar a estrutura das empresas, reconfigurando novas funções e novas formas de organização do trabalho.

É neste cenário organizacional que a Consultoria se apresenta como solução e inovação para as demandas emergentes das empresas, e como a melhor alternativa no ambiente empresarial repleto de exigências e desafios aos gestores, cobrando das empresas que se estruturem para atender rapidamente as novas tendências do mercado.

O crescimento perpassa pelo aumento de trabalhos científicos, mesmo de forma um pouco lenta, construídos acerca desta problemática atual no decorrer dos anos. O objetivo geral deste artigo é identificar e apresentar quais as demandas apresentadas às consultorias, diante das exigências organizacionais. E os objetivos específicos são: a) Relacionar as demandas apresentadas pelas organizações, mediante necessidades do mercado; b) Apresentar as mudanças realizadas nos serviços de consultorias, a partir das novas exigências. Para isto, o método utilizado é de abordagem dialética e de procedimento histórico, com pesquisa bibliográfica que, segundo RODRIGUES (2006, p.166), “... não consiste em uma simples transcrição de textos, mas em discussão, análise e interpretação sobre as idéias, os conceitos, os fundamentos, os problemas dos vários autores pertinentes ao tema proposto...”; pesquisa qualitativa, quando se vale da abordagem do pesquisador, e exploratória, relacionada aos objetivos apresentados. O artigo será apresentado em

duas seções: inicialmente, um breve apanhado histórico e em seguida, a apresentação das demandas e tendências da atualidade para as organizações e consultorias, assim das necessidades de mudanças dessas empresas.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 – Conceituação e Análise Histórica das Consultorias

A Consultoria, que existe desde a origem das relações humanas, com a proposta de conferir reflexões acerca de problemas mais complexos, objetivando soluções passou a ser definida, diante da sua evolução, por LEITE, CARVALHO, OLIVEIRA E ROHM (2009) como:

> "... o modelo encontrado pelas organizações em resposta às necessidades do processo evolutivo da administração, em especial no que se refere à contribuição na gestão de pessoas..."

E esta só ganha esta característica mais definida, com a sistematização de ações e com o caráter profissional, somente no século XX. A sua abrangência, estrutura, forma de relacionamento e o tipo vão variar de acordo com as necessidades e exigências das organizações.

A evolução da consultoria ao longo dos anos está relacionada ao desenvolvimento da prática e da ideologia do *management*, a qual foi identificada, por JR e PAULA (2011), no decorrer do tempo por três gerações: Administração Científica; Organização e Estratégia; e Tecnologia de Informação. A primeira está relacionada ao surgimento dos primeiros consultores, na última metade do século XIX, conhecidos como *expertise* da eficiência, difundindo o "método de pagamento por resultados" onde o método gerou na época, a criação de uma rede de escritórios e o egresso de vários engenheiros nesta área. Esses consultores eram classificados como Consultores Associados, ou seja, buscavam parcerias com outros profissionais para realizarem trabalhos, visando atender os clientes em sua totalidade.

Cronologicamente, nos anos 50, as empresas de consultorias surgem com foco na organização corporativa e em estratégia provocando um grande crescimento para este ramo, que enfrentou uma maximização de novos desafios logo à frente, nas décadas de 80 e 90, quando passam a adotar o foco na tecnologia da informação.

Segundo JR e PAULA (2011), o Código de Ética do Consultor de Organização - ramo da Consultoria que mais cresceu no mundo – apresenta esta atividade como a que veio desenvolver serviços externos e internos, ao longo dos anos, visando à investigação, identificação, estudo e solução de problemas gerais ou parciais relacionados à estrutura, funcionamento e administração de empresas e entidades privadas e estatais.

Já na década de 90 aconteceu a grande alavanca da “indústria do conselho” com percentuais invejáveis. De acordo com JR e PAULA (2011), estudos mostram que isso aconteceu tendo como motivos o aumento da demanda por serviços relacionados aos processos de fusões e aquisições do setor privado; a privatização das organizações públicas e a instabilidade do ambiente econômico.

Esses fatores provocaram grandes oportunidades de mercado para as empresas de consultoria. Estas assumiram a demanda por conselhos “estratégicos”, já que as organizações expandiam as suas fronteiras na busca da sustentabilidade. Além disso, disseminaram programas ditos como de modismos: a Qualidade Total, a Reengenharia e o *Downsizing*, e outros métodos que surgiram a partir destes.

Em meados dos anos 2000, as consultorias apresentavam altos faturamentos e uma das principais fontes de recrutamento de mão-de-obra no mundo. E nesse momento, algumas tendências surgiram diante das possibilidades do mercado organizacional, como: clientes que passaram a assumir uma nova versão, ou seja, tornaram-se mais exigentes provocando uma mudança no foco; os relatórios das consultorias passaram agora a ser apresentados por meio de resultados em vez de breves recomendações; os campos de entrada das consultorias no mercado tornaram-se mais lucrativos e competitivos; e em decorrência do aumento de empresas de consultorias, gerou-se o crescimento de críticas aos consultores quanto ao não comprometimento, por parte de algumas. Além disso, houve maior interação entre consultores e clientes, sinalizando para a nova tendência: equipes mistas com responsabilidades e resultados compartilhados, ou seja, maior

colaboração e compartilhamento de riscos consultoria-organização, como fator principal para o sucesso dos projetos.

2.2 – Consultorias a partir do Século XX: Tendências e Demandas Organizacionais

No mundo organizacional do século XX, a exigência era pensar estrategicamente, e como conseqüência tinha o aumento de consultorias contratadas para analisar as organizações e intervir com o propósito de “colocar a empresa no rumo certo” (PIRES e SOARES, 2004). É dito que as consultorias se apresentaram não com o objetivo de busca da melhoria para a coletividade dos membros da empresa, mas identificação do que os grupos dominantes da organização sinalizam como melhorias. Assim, suas ferramentas de transformação não se propuseram a melhorias significativas, mas a manutenção do *status quo*.

No desenvolver de suas ações, em que o mundo organizacional exigia serem estratégicas, as consultorias sofreram várias críticas. Em vários países, inclusive no Brasil, mostraram as oscilações na suas atuações, assumindo uma postura ora “adaptativa”, que reproduz e acomoda ao jogo gerencial, favorecendo a decisão deste grupo; ora a forma “construtivista”, que apresenta a construção de novas metodologias focadas nas necessidades locais, limitadas pelas condições ambientais e de competência da própria consultoria.

No Brasil, acontece uma alternância das intervenções das consultorias, tendendo a apresentar a atuação “adaptativa” ou “construtivista”, de acordo com as tendências mundiais ou com a interação do ambiente local. Estas críticas, segundo JR e PAULA (2011), estão relacionadas à efetividade e à padronização de suas soluções, assim como a relação de dependência da empresa e seus clientes.

Independentemente da forma de atuação, a saúde financeira, a penetração de mercado, a satisfação de clientes e dos colaboradores tem se apresentado como as tendências de mudanças e de readaptações das consultorias (LEITE, CARVALHO, OLIVEIRA e ROHM, 2009).

Diante disso, no cenário organizacional, o consultor deve conhecer a dinâmica dos diversos níveis da organização como a perspectiva de mudança. Isto passa a ser componentes decisórios e ações alinhadas às estratégias das empresas.

Segundo LEITE, CARVALHO, OLIVEIRA e ROHM (20090, a mudança nas empresas pode acontecer de três maneiras: radical; que envolve a substituição de pressupostos existentes. É o caso da reengenharia; a gradual, quando não há ruptura indesejável, mas o alinhamento das convicções dominantes do presente. A metodologia mais conhecida é a da qualidade; e a sustentável, não é muito fácil e o gestor precisa criar uma cultura de mudança, com criatividade, inovação, flexibilidade e desenvolvimento permanente.

De acordo com ORLICKAS (2001), a Consultoria vem evoluindo e superando as turbulências das mudanças, contrariando inclusive a visão de alguns estudiosos que defendem o desaparecimento desta profissão. A autora se sente a vontade, em meio de descréditos, para defender um dos novos enfoques: a Consultoria Interna, a qual oferece, segundo ela, mais oportunidades e vantagens para atender às necessidades do cliente interno, dentre elas: a monitoração imediata dos focos de satisfação; a consultoria interna propõe sinergia estratégica entre consultor e cliente; multifuncionalidade do consultor interno; rapidez na resolução de problemas; maior interação e geração de uma relação de confiança; envolvimento com os colegas; entre outros.

Nos novos tempos de grandes mudanças nas organizações, quebras de paradigmas, surgimento de novos conceitos e o desenvolvimento cada vez maior das tecnologias exigem um novo perfil de profissionais, e assim como as outras áreas o consultor, interno ou externo, também sofre o reflexo dessas exigências. Um destes é se tornar mais veloz para apresentar soluções e modelos de projetos mais satisfatórios aos clientes.

As mudanças são inegáveis e ocorrem nos diversos nichos da atividade de consultoria: na maneira como consultores e empresas competem entre si. Há uma ramificação da forma como elas se organizam, selecionam e fornecem seus serviços; os mercados que atacam; na tecnologia que adotam, e no perfil e habilidades dos consultores. O mundo dos negócios torna-se ainda mais complexo, forçando aqueles que servem a se adaptarem ou desaparecerem.

As tendências são fáceis de serem observadas, principalmente pelos consultores mais atentos e ágeis, cuja sobrevivência depende deste novo perfil. Depende de estar à frente ou lado a lado com os clientes, acompanhando as mudanças e os impactos que geram nos negócios e conseqüentemente sobre este segmento – consultoria.

A tecnologia da informação, tida como uma das mais poderosas forças de mudanças é um dos grandes desafios das consultorias, e exigências do mundo organizacional. Faz-se necessário ter a capacidade e escopo de competir com megaprojetos, em especial nas áreas de design, integração de sistemas e redirecionamentos estratégicos, liderando em alguns serviços a “Gestão de Mudanças”, a qual gera a necessidade de apoio às empresas no processo de mudanças na organização, e nas transições culturais e comportamentais que a Tecnologia de Informação exige.

Diante dessas inovações “impostas” às organizações, de acordo com MOCSÁNVI (2003), o Redesenho de Processos é outra força ou exigência que revoluciona o mundo da administração das empresas, na busca de mudanças radicais, drásticas e fundamentais. Este redesenho promete incrementos competitivos, proporcionando análise e mudanças assim como a própria Gestão de Mudanças.

Porém, esta não tem sido direcionada da forma adequada com relação às transições pessoais. Os aspectos psicológicos que estão envolvidos, diariamente, com o ambiente profissional e com os aspectos pessoais dos funcionários, como mudanças de local de trabalho, estrutura organizacional, mudanças pessoais como perdas de parentes, mudanças de cidade ou de emprego têm sido considerados e por vezes mal compreendidos, além de mal administrados por algumas empresas. É o que defende MOCSÁNVI (2003), para ele essa má condução das transições pode causar um aumento nos gastos nas organizações e desgaste desnecessário das pessoas envolvidas. É por razões como estas que os serviços de consultorias têm sido procurados neste processo de mudança, com enfoque principalmente nas pessoas e na gestão.

Outra tendência que está se apresentando são as alterações estruturais - as pirâmides de poder, ou seja, as hierarquias de planejamento e de controle. Estas se

encontram em processo de achatamento, pelas organizações, cujo principal fator apontado é a tecnologia da informação.

Os sistemas integrados de informação, redes e sistemas flexíveis de produção e logística estão cada vez mais amplos e consistentes, além de velozes.

> "A organização que conseguir assimilar as novas tecnologias mais rapidamente, realocar seus recursos em menor espaço de tempo e reestruturar-se mais agilmente, com quedas mínimas na performance, terá toda a vantagem competitiva sobre seus concorrentes".*(* MOCSÁNVI, 2003)

Neste mundo de super produção e competição acirrada, onde a velocidade caminha ao lado, a qualidade é o objeto e o sujeito das intenções organizacionais. Os programas de qualidade demandam mudança, e esta abrange mais uma vez a cultura e organização da empresa.

No entanto, é percebido que no Brasil como em outros países, as empresas não apresentam habilidades para implementar e organizar essas mudanças, de acordo com a linha de pensamento de MOCSÁNVI (2003).

Os objetivos dos Programas de Qualidade são alcançados, apesar de alguns ramos da mídia revelarem vários casos de consultorias que já não tem um retorno financeiro excessivo diante dos programas de Qualidade Total, cujos princípios, regras e técnicas dos programas da qualidade já se tornaram conhecidos pelas empresas, através de cursos, palestras, congressos e publicações não agregando tanto valor às consultorias neste ramo. No entanto, ainda se faz necessária a implementação da Gestão de Mudanças, que de acordo com a linha de pensamento defendida por MOCSÁNVI (2003) são mudanças estratégicas e operacionais, consistentes e contínuas que tenham como objetivo ganhar e sustentar a vantagem competitiva que as empresas tanto buscam.

A mudança é a grande regra do jogo, e com esta proposta as consultorias ganham mais espaços. É um campo lucrativo, em ascensão e vasto para os consultores.

E partindo desta abertura, as empresas, segundo MOCSÁNVI (2003), estão contratando os serviços das consultorias em diversas áreas, de forma específica ou

integral, abrangendo assim as três ordens das consultorias: operações, estratégicas e dinâmicas. Na primeira, a empresa agrega valor de forma mais eficiente. Na segunda, definem o que as organizações decidem ser, e por último a dinâmica, transforma os contextos estratégicos e operacionais.

Algumas empresas, seguindo o raciocínio de MOCSÁNVI (2003), podem vir a cometer erros sutis, quando tem o foco voltado para as intervenções e perspectiva de ordem operacional (1ª ordem), em detrimento de contrapartidas estratégicas (2ª ordem), confundindo este serviço como de terceira ordem.

As consultorias estão detectando que cada ordem é necessária em determinada circunstância, mas que é preciso desenvolver técnicas e ferramentas para a abordagem de forma sistemática, isto é, dinâmica.

Porém, isso perpassa como as consultorias estão percebendo sua evolução, a sua nova tendência: que no passado forneciam serviços de primeira ordem, e agora se tornam campeãs em assessoria de terceira ordem, ou seja, o “como fazer” evolui de conhecimento e habilidade humana para conhecimento e habilidade em processos de automação e informática.

Em contraposição, as fontes de informação, as bases de dados e os mecanismos informatizados de conhecimento estão cada vez mais baratos, rápidos e abundantes, o que influencia no enfraquecimento das barreiras do conhecimento, pois as empresas passam a ter fontes internas mais sofisticadas provocando declínio nos preços dos honorários profissionais das consultorias.

O grande diferencial entre as consultorias não está mais em “nós sabemos mais do que você ou nossos competidores” (MOCSÁNVI, 2003) ou “nós vemos problemas de maneira diferente e aplicamos soluções diferentes” (MOCSÁNVI, 2003), pois esta estratégia que aborda um enfoque em apelo de charme pessoal do consultor ou de carisma especial, assim como de oferecer serviços em nichos específicos, que utilizam serviços de assessoria, que bloqueiam a entrada de outros consultores em seus clientes está com os dias contados. É eminente o fim desta abordagem.

Ainda no processo de evolução das consultorias, foi identificado que de forma contraditória, a informatização apresentou-se como grande alavanca de auxílio para

o desenvolvimento dos serviços, mas também contribuiu para pressionar os preços baixos dos serviços oferecidos pelas consultorias, no que se referem a sistemas de tomada de decisão, banco de dados, análise e mapeamento de processos, entre outros. Instrumentos estes, utilizados, segundo MOCSÁNVI (2003), pelas consultorias em anos atrás, como diferenciais no mercado, e que no momento já não criam tanto impacto competitivo. A tecnologia de informação já não é barreira à entrada de novos competidores no mercado.

E neste cenário, a terceira ordem, consultoria dinâmica, se revela, portanto, como a dos consultores pioneiros, individuais e visionários.

> Estas "tecnologias de gestão de mudanças" são essenciais para consultores que pretendam ser competitivos em um mundo empresarial em mudança contínua e acelerada (MOCSÁNVI, 2003).

Na busca por esse caminho de desenvolvimento, a tecnologia da Integração é outro método que combina princípios de gestão de mudanças de consultoria nas três ordens e assim, torna seus clientes mais pró-ativos e ágeis para mudanças futuras. Este método, de acordo com MOCSÁNVI (2003), deve abordar três necessidades diferentes:

- **Processo de Mudança** é **"o como"** da mudança, ou seja, aborda a seqüência de atividades estruturadas e flexíveis que devem ser ajustadas às necessidades e condições dos clientes. Aplicável a qualquer estágio de mudança da organização;

- **Essência da Mudança** é **"o que"**. Nesta fase, o cliente recebe os instrumentais dos consultores para avaliar suas forças e fraquezas organizacionais, como diagnóstico preliminar ou avaliação inicial.

- **Energizar a Força de Trabalho** é o **"quem"** da mudança. Deve ser de propriedade do cliente, nunca do consultor. É transferir senso de envolvimento e apoio em todos os níveis das organizações.

Nesse contexto, a inovação tem se apresentado como um dos principais fatores para criar e sustentar estratégias nos mercados competitivos, interferindo

diretamente na gestão de muitas empresas e proporcionando melhoramento de seus processos internos, inclusive o desenvolvimento de softwares, segundo LADEIRA, LUBECK e ZBOROSUKI (2009). Essa interferência tem provocado ganhos em produtividade nas organizações, além de redução do tempo de desenvolvimento de produtos, e conseqüentemente melhorando a qualidade da sua produção.

A forma de alinhar técnicas e ferramentas das consultorias, na linha sistêmica, deu origem ao sistema de gestão calcado em ferramentas de tecnologia da informação, os quais são considerados um avanço na adoção da gestão por processo em busca da qualidade.

LEITE, CARVALHO, OLIVEIRA e ROHM confirmam esta análise quando afirmam:

> "Lidar adequadamente com as novas realidades, tecnologias, exigências, satisfações, insatisfações, produtividade, entre outros aspectos fundamentais ao crescimento organizacional, é o ponto crucial tratado pelo poder decisório das empresas. A necessidade de atingir resultados de negócio pode ser suprida (ao menos em parte) pela atividade de consultoria, na medida em que esta é utilizada para reduzir os riscos e maximizar as oportunidades que levam ao alcance desses resultados"

As empresas tornaram-se mais eficientes, e passaram a se preocupar com o desperdício e o retrabalho, ganhando produtividade e lucro. Atualmente, buscam investir ainda mais em inovação considerando ser fundamental fator de diferenciação frente ao mercado.

A atividade de consultoria vive momentos de muitas mudanças e precisa se adaptar condizentemente. As pressões competitivas de outros consultores e dos clientes forçam as consultorias a oferecerem uma abordagem mais holística e sistemática, em que o novo consultor, a partir das mudanças deverá ser mais desafiador e ser movido por possibilidades.

A conjuntura de privatizações e fusões, iniciadas nos anos 90, marcou as grandes oportunidades para as consultorias. Esse crescimento continuou nos anos seguintes, e com eles vieram as críticas e exigências. No entanto, um aspecto

tornou-se salutar: a postura assumida pelas consultorias, que na tentativa de não perder espaço. As mesmas buscaram uma maneira adaptativa, e como exemplo tem-se o Brasil, que ora reproduz adaptações aos seus resultados, na perspectiva de serviços de consultorias, moldando-se a expectativa gerencial e ora adota uma tendência construtivista.

A mudança não se faz exigente apenas no processo de desenvolvimento de Gestão, mas ainda estruturalmente. A tecnologia da informação é o grande exemplo. As empresas de consultorias precisam se capacitar, principalmente nas áreas de design, sistemas e redirecionamento estratégico. Segundo LEITE, CARVALHO, OLIVEIRA e ROHM (2009) :

> "... já consideramos a mudança como parte integrante de qualquer negócio. A identificação de que tipos de mudanças e de que maneira estas serão implementadas constitui fator importante quando tratamos de soluções organizacionais"

Entretanto, os impactos culturais e comportamentais gerados apresentam-se como grandes obstáculos na implantação das mudanças, sendo ainda considerados por LEITE, CARVALHO, OLIVEIRA e ROHM (2009), como parâmetros para identificar o grau de necessidade de mudança da empresa. Forma-se um "efeito dominó" iniciado com as demandas a serem assumidas até chegar aos impactos e efeitos gerados por esta onda chamada Gestão de Mudanças.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta deste trabalho foi identificar as demandas e mudanças que se apresentaram às consultorias, diante de um processo de evolução, desenvolvimento e crescimento do mercado corporativo, assim como da humanidade. E o que se pode perceber é que não somente as consultorias, mas as organizações foram atingidas com as exigências de mudanças. As demandas foram mais além das estruturas físicas, econômicas e políticas das empresas, elas atingiram os clientes e os profissionais envolvidos no desenvolvimento deste cenário.

A perspectiva de mudança e inovação é, portanto a grande descoberta do momento, e junto a ela seguem a satisfação do cliente, a busca por qualidade, a corrida para se manter competitiva e permanecer no mercado. A mudança, no entanto, não acontece de forma facilitada, pois alguns fatores precisaram ser estabelecidos anteriormente nas empresas para que essa se concretizasse. São eles: a flexibilidade, criatividade, desenvolvimento permanente, a construção de uma cultura de mudança e a quebra de paradigmas.

E isto depende diretamente de uma gestão eficiente que tenha a capacidade de entender a resistência cultural no processo de mudança, de inovação, seja em empresas regionais, econômicas, sociais ou políticas.

No foco organizacional, a cultura é um componente significativo na concepção de mudanças. As organizações precisam reconhecê-la como elemento de agregação de vantagens em ações administrativas da atualidade.

Sendo assim, diante do que foi pesquisado e analisado, os consultores mais flexíveis sobreviverão, e reconhecerão a diferença da consultoria operacional e da estratégica, sem necessitar do auxílio da Gestão de Mudanças em seus trabalhos. Eles ainda precisarão ser criativos, equipados com tecnologias integradoras que ajudaram seus clientes a planejar, redesenhar, construir e operar novas organizações.

A presença da tecnologia da informação vem assumir papel importante e de aspectos distintos, como impulsionar e facilitar a execução dos serviços das consultorias que não se apresentam em nichos específicos, ou seja, em áreas delimitadas, como Gestão de Pessoas, por exemplo, mas também influenciam na desvalorização das consultorias que se prestam a assumir postura de “donas da verdade”, pois o acervo tecnológico passa a ser um grande diferencial.

As consultorias que inicialmente, conforme apresentado neste trabalho, foram apontadas como solução e novidade para as empresas que necessitavam manter-se no mercado, encontram-se no mesmo dilema dos seus clientes organizacionais, pois também não deixam de serem empresas - prestadoras de serviços.

A onda de mudanças, portanto, não passa exclusivamente pelo ramo das consultorias, mas atinge de forma geral com inovação o perfil dos clientes; a força de trabalho, nos aspectos sociais, culturais, comportamentais e psicológicos; a criticidade; a utilização de novas ferramentas, em especial a tecnologia; e a geração de tendências como a participação de equipes mistas com responsabilidades e resultados compartilhados. Portanto, a grande demanda e exigência encontrada foi o próprio processo de Mudança.

4. REFERÊNCIAS

- CAMPELO, Sandra. **Novas Demandas em Consultoria.** 2011. Disponível em: http://www.innovogroup.com.br/site/artigos.php?c=12. Acesso em: 25 mar 2011, 17:30.

- JR, Thomaz Wood; PAULA, Ana Paula Paes. **Empresas de Consultoria no Brasil: um estudo múltiplo de casos**. ANPAD, 2011. Disponível em: <http://www.anpad.com.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=39&cod_evento_edicao=8&cod_edicao_trabalho=1563#self>Acesso em: 24 mai. 2011, 16:30:30.

- LADEIRA, Wagner Junior; LUBECK, Rafael Mendes; ZBOROSWKI, Paulo Roberto. **Inovação de Processo e Resistência na Mudança Cultural: A Utilização da Arquitetura: Orientada a Serviços em Empresas de Consultoria e Fornecimento de *Softwares.*** Recife: ENADI, 2009. Disponível em: http://www.anpad.org.br/busca_resultado.php. Acesso em 06 ami. 2011, 19:35.

- LEITE, Luiz Augusto Mattana da Costa, CARVALHO, Iêda Vecchioni, OLIVEIRA, João Luiz Carvalho Rocha de e ROHM, Ricardo Henry Dias. **Consultoria em Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

- MANCIA, Lídia Tassini Silva. **Os desafios do modelo de Consultoria Interna: uma experiência gaúcha.** Disponível: http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/1468. Acesso em: 06 mai.2011, 20:40.

- MOCSÁNVI, Dino. **Consultoria no novo milênio: tendências.** 2003. Disponível: http://www.consultores.com.br/artigos.asp?cod_artigo=48. Acesso em: 06 mai.2011, 20:30.

- ORLICKAS, Elizenda. **Consultoria Interna de Recursos Humanos: Pesquisa e benchmarking em empresas de ponta.** São Paulo: Futura, 2001.

- PIRES, Glauco Oscar Ferraro, SOARES, Gianna de Paula. **Consultorias: Mudança ou Manutenção?.** ANPAD, 2004. Disponível em: http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=58&cod_evento_edicao=17&cod_edicao_trabalho=4525. Acesso em: 20 mai.2011, 16:40.

- RODRIGUES, Auro de Jesus. **Metodologia Científica: Completo e Essencial para a Vida Universitária.** São Paulo: Avercamp, 2006.