

**FACULDADES INTEGRADAS DE TAQUARA - FACCAT**  
**PROJETO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL**  
**MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL**

**O PROCESSO DE CONSULTORIA ORGANIZACIONAL ÂMBITO DOS  
PROJETOS DE EXTENSÃO INDUSTRIAL EXPORTADORA (PEIEX) E PROJETO  
DE EXTENSÃO PRODUTIVA E INOVAÇÃO (PEPI) DESENVOLVIDO NA REGIÃO  
DO PARANHANA, RS.**

**PAULA BARRAGANA ALVES**

Taquara  
2016

PAULA BARRAGANA ALVES

**O PROCESSO DE CONSULTORIA ORGANIZACIONAL NO ÂMBITO DOS  
PROJETOS DE EXTENSÃO INDUSTRIAL EXPORTADORA (PEIEX) E PROJETO  
DE EXTENSÃO PRODUTIVA E INOVAÇÃO (PEPI) DESENVOLVIDO NA REGIÃO  
DO PARANHANA, RS.**

Dissertação submetida ao Projeto de Pós-  
Graduação em Desenvolvimento Regional  
como requisito parcial à obtenção do título de  
Mestre em Desenvolvimento Regional

Orientador: Prof. Dr. Carlos Fernando Jung

Taquara  
2016

PAULA BARRAGANA ALVES

**O PROCESSO DE CONSULTORIA ORGANIZACIONAL NO ÂMBITO DOS  
PROJETOS DE EXTENSÃO INDUSTRIAL EXPORTADORA (PEIEX) E PROJETO  
DE EXTENSÃO PRODUTIVA E INOVAÇÃO (PEPI) DESENVOLVIDO NA REGIÃO  
DO PARANHANA, RS.**

Esta dissertação foi julgada como requisito parcial à obtenção do título de  
**Mestre em Desenvolvimento Regional**  
e aprovada em sua forma final pela Banca Examinadora designada pelo Projeto de Pós-  
Graduação em Desenvolvimento Regional.

---

**Prof<sup>ª</sup>. Dr. Carlos Fernando Jung**  
Orientador  
PPGDR/FACCAT

---

**Prof<sup>ª</sup>. Dr. Mario Riedl**  
Coordenador  
PPGDR/FACCAT

**Banca Examinadora:**

**Prof. Dr. Jorge Luiz Amanral de Moraes (PPGDR/FACCAT)**

**Prof. Dr. Valdir Pedde (FEEVALE)**

**Prof. Dr. Carlos Fernando Jung (PPGDR/FACCAT)**

## DEDICATÓRIA

*Porque cada um, independente das habilitações que tenha, ao menos uma vez na vida fez ou disse coisas muito acima da sua natureza e condição, e se a essas pessoas pudéssemos retirar do quotidiano pardo em que vão perdendo os contornos, ou elas a si próprias se retirassem de malhas e prisões, quantas mais maravilhas seriam capazes de obrar, que pedaços de conhecimento profundo poderiam comunicar, porque cada um de nós sabe infinitamente mais do que julga e cada um dos outros infinitamente mais do que neles aceitamos reconhecer*

*José Saramago (A Jangada e a Pedra)*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu orientador, Professor Dr. Carlos Fernando Jung, pela paciência, pela generosidade e pela incansável disponibilidade durante toda a realização deste trabalho, pelo exemplo de dedicação à ciência e pelo grande aprendizado que me proporcionou, reforçando em mim o amor pelo conhecimento e dando-me ferramentas que me permitirão buscá-lo com autonomia, alegria e humildade.

Agradeço à Coordenação do Mestrado em Desenvolvimento Regional das Faculdades Integradas de Taquara/FACCAT, pela dedicação constante ao êxito deste Projeto de Pós-Graduação, bem como à Andressa, pela disponibilidade e atenção dedicadas durante todo o curso.

Agradeço ao corpo docente do Mestrado em Desenvolvimento Regional das Faculdades Integradas de Taquara, por terem colaborado tão generosamente com a minha formação.

Agradeço aos colegas de mestrado pelo muito que aprendi convivendo com cada um e por terem tornado essa fase tão especial, pela amizade e companheirismo que cultivamos.

Agradeço a todos aqueles que participaram das pesquisas, confiando a mim suas percepções e, por isso, permitindo a realização deste trabalho.

Agradeço aos meus amigos, especialmente a Rosane, Dani, Leila e Roberta pelo apoio, incentivo e carinho constantes.

Agradeço a minha filha, aos meus pais, meus irmãos, meus sogros, minha cunhada e meu sobrinho por ser o meu porto seguro e, mesmo com minha ausência, estarem incondicionalmente comigo.

Agradeço ao meu marido, Flavio, pela paciência, pela dedicação e pelo amor.

## RESUMO

Esta dissertação apresenta uma contribuição para a compreensão do processo de consultoria nos projetos de âmbito governamentais. Foram organizados dois estudos distintos, sendo o primeiro constituído por entrevistas e pelas análises dessas as quais foram respondidas por consultores que atuam no processo de consultoria nos projetos de âmbito Federal e Estaduais que atuaram no Projeto Extensão Industriais Exportadoras – PEIEX, Agência Brasileira de Promoção de Exportação e Investimento, projeto do âmbito do Governo Federal e, Projeto Extensão Produtiva e Inovação – PEPI, desenvolvido pela Agência Gaúcha de Desenvolvimento e Projeto de Investimento (AGDI) projeto do âmbito do Governo Estadual na Região do Paranhana, RS, ambos executados junto às Faculdades Integradas de Taquara (FACCAT), o segundo estudo, analisa quais foram os fatores que favoreceram ou desfavoreceram o processo de consultoria na percepção dos gestores das organizações que participaram dos projetos PEPI ou PEIEX. No primeiro e segundo estudos, o método utilizado para a elaboração do instrumento para levantamento e análise dos dados foi um roteiro de entrevista, semi estruturado, composto por perguntas do tipo abertas, a respeito dos fatores que favoreceram ou dificultaram o processo de consultoria das organizações, o fato dos projetos serem de âmbito governamental, se as organização tiveram dificuldades em implementar as melhorias sugeridas pelos consultores, como a cultura influencia no desenvolvimento regional, se a organizações ajuda a desenvolver a região na qual o projeto foi aplicado e como a organização procede no processo de inovação. Os resultados evidenciaram que os consultores e os gestores aceitam o diagnóstico realizado no processo de consultoria e que podem agregar melhorias para as organizações, outra análise observada é que os gestores têm dificuldades em delegar as funções para seus funcionários concentrando todas as atividades em si, e ao analisar a cultura da Região do Paranhana, pode-se verificar que houve controvérsias de pensamentos entre gestor e consultor, com relação a influencia da cultura no ambiente organizacional.

**Palavras-chave:** Consultor, Consultoria, Organizações, Gestor

## ABSTRACT

This thesis presents a contribution to the understanding of the consulting process efficiency in government programs and projects. two separate studies were organized, the first consisting of interviews and the analysis of those to which were answered by consultants operating in the consultancy process in the federal and state programs and projects that acted in the Project Industry Extension Export - PEIEX, Brazilian Agency for Promotion export and Investment, under the project of the Federal Government and project Production and Innovation Extension - PEPI, developed by the Agency Gaucha Development and Investment project (AGDI) under the project of the State Government in Paranhana Region, RS, both of which run along the Integrated college of Taquara (FACCAT); the second study analyzes what were the factors that favor or unfavorable to the consultation process in the perception of managers of organizations that participated in the PEPI or PEIEX projects. The first and second studies, the method used to prepare the instrument for survey and analysis of the data was an interview script, semi-structured, composed of open type questions about the factors which have promoted or hampered the consultation process of organizations, the fact that the projects are the government level, if the organization had difficulties in implementing the improvements suggested by the consultants, such as culture influences on regional development, the organizations help develop the region in which the project was implemented and how the organization proceeds in the innovation process. The results showed that the consultants and managers accept the opportune diagnosis carried out in the consultation process and that can add improvements to organizations, other analysis observed is that managers have difficulty delegating tasks to your employees focusing all activities itself, and to analyze the culture of Paranhana Region, it can be seen, that there was controversy thoughts between manager and consultant with relation the influence of culture in the.

**Keywords:** *Consultant , Consulting , Company , Manager*

## Sumário

	RESUMO.....	6
	ABSTRACT .....	7
	<b>CAPÍTULO 1 .....</b>	<b>09</b>
1.1	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>09</b>
1.2	<b>PROBLEMA DE PESQUISA .....</b>	<b>10</b>
1.2.1	Questão de Pesquisa .....	14
1.3	<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>12</b>
1.3.1	Objetivo Geral.....	12
1.3.2	Objetivos Específicos .....	12
1.4	<b>JUSTIFICATIVA .....</b>	<b>15</b>
1.5	<b>DELIMITAÇÕES DO TRABALHO .....</b>	<b>16</b>
1.5.1	Cenário .....	16
1.6.1	PEIEX- Projeto Extensão Industrial Exportação .....	19
1.6.2	PEPI - Projeto de Extensão Produtiva e Inovação.....	21
1.6.3	A Cultura e o Desenvolvimento Regional .....	24
1.6.3	Processo de consultoria.....	28
	<b>CAPÍTULO 2 .....</b>	<b>35</b>
2.1	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>35</b>
2.1.1	Primeiro Estudo.....	35
2.1.2	Segundo Estudo .....	37
	<b>CAPÍTULO 3 .....</b>	<b>39</b>
3.1	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>39</b>
3.1.1	Primeiro Estudo.....	39
3.1.1.1	Tabulações das entrevistas realizadas com os consultores. ....	39
3.1.1.2	Análise das entrevistas realizadas com os consultores.....	42
3.1.2	Segundo Estudo .....	62
3.1.2.1	Tabulações das entrevistas realizadas com os gestores.....	64
3.1.2.2.	Análise em gráficos sobre as tabulações das questões dos gestores. ....	68
4	Conclusões .....	81
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>82</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>89</b>
	<b>ANEXO A - Análise do processo de consultoria organizacional.....</b>	<b>90</b>



## CAPÍTULO 1

### 1 INTRODUÇÃO

As organizações utilizam o processo de consultoria como uma atividade que auxilia os gestores nas tomadas de decisões e isso acaba sendo caracterizado como um serviço de aconselhamento de pessoas que atuam nessas funções. Esta ajuda, muitas vezes, pode ser considerada como uma vantagem competitiva para as organizações (LOMBARDI e BRITO, 2010). Corroborando, Zapata, Rivillas e Cardona (2010) referem que esse processo oportuniza a organizações ter uma orientação de um especialista familiarizado com diversas experiências e com uma perspectiva independente.

Quando uma organização opta pelo processo de consultoria, torna-se necessário a interatividade da equipe dessa organização com os consultores e isso deve ocorrer por meio de um processo colaborativo entre trabalhadores que atuam na área de gestão estratégica da organização. Essa interatividade é indispensável para o sucesso do processo de aprendizagem entre as partes (FREITAQ, 2011).

Quando ocorre essa relação de colaboração entre os gestores e os consultores é possível perceber as mudanças nas organizações e, com isso, ocorre o crescimento do espaço da consultoria dentro da organização, o que faz com que se abra espaço para iniciar o processo de mudança organizacional pelos quais as organizações acabam passando no decorrer do processo de consultoria (CARVALHO, JAMIL, GIULI, SOUZA e CARVALHO, 2009; DONADONE, 2010).

As dificuldades que os consultores podem encontrar acabam muitas vezes afetando a relação no processo de consultoria pelo fato que, na maioria das vezes, as organizações sabem que algo está errado, mas não sabem como solucionar o problema (PETRY e NASCIMENTO, 2007).

Para ajudar a solucionar o problema, as organizações acabam procurando auxílio de consultores para ajudarem a realizar melhorias. Sendo assim, as organizações acabam procurando participar de projetos governamentais nos quais atuam em parceria. Compreendem entidades governamentais a federação das indústrias, os sistemas financeiros públicos e privados, universidades e centros tecnológicos, os quais auxiliam as organizações, através de parceria e da transmissão de conhecimento em gestão e na solução de problemas, ofertando ações de extensão para promover a cultura exportadora e aumentar a

competitividade da indústria regional em território nacional e internacional (APEX-BRASIL, 2015; KUHN, 2014).

A parceria com o Governo, por meio da cooperação entre instituições privadas, acaba gerando um diferencial nos resultados para a economia local que, por sua vez, acaba contribuindo para o aumento da produtiva da região (GRIEBELER, DUTRA e PEREIRA, 2014).

A Região pesquisada nesta dissertação, a Região do Paranhana, têm o privilégio de participar de dois projetos, o Projeto Extensão Industrial Exportadora – PEIEX, Agência Brasileira de Promoção de Exportação e Investimento, projeto do âmbito do Governo Federal e Projeto Extensão Produtiva e Inovação – PEPI, desenvolvido pela Agência Gaúcha de Desenvolvimento e Projeto de Investimento (AGDI), projeto do âmbito do Governo Estadual, na Região do Paranhana, RS, em parceria com as Faculdades Integradas de Taquara (FACCAT).

Dessa forma, o objetivo da presente dissertação Analisar os processos de consultoria nos projetos governamentais PEIEX e PEPI destinados a promover o desenvolvimento das organizações na Região do Paranhana.

Esse trabalho foi realizado por meio de um questionário semiestruturado, com questões abertas, o qual foi aplicado para consultores e gestores que participaram do projeto. Já com relação à coleta e análise dos dados, utilizou-se a abordagem qualitativa, que segundo Silva, Gobby e Simão (2005) priorizam uma visão interpretativa da realidade do ponto de vista dos indivíduos e contexto pesquisado.

O restante desta dissertação está organizado conforme segue: a seção 1 apresenta o Capítulo 1; a seção 2 apresenta o Capítulo 2; Procedimentos Metodológicos; a seção 3, as análises e discussões dos resultados; a seção 4 traz as conclusões.

As organizações utilizam o processo de consultoria como uma atividade que auxilia os gestores nas tomadas de decisões e isso acaba sendo caracterizado como um serviço de aconselhamento de pessoas que atuam nessas funções. Esta ajuda, muitas vezes, pode ser considerada como uma vantagem competitiva para as organizações (LOMBARDI e BRITO, 2010). Corroborando, Zapata, Rivillas e Cardona (2010) referem que esse processo oportuniza a organizações ter uma orientação de um especialista familiarizado com diversas experiências e com uma perspectiva independente.

Quando uma organização opta pelo processo de consultoria, torna-se necessário a interatividade da equipe dessa organização com os consultores e isso deve ocorrer por meio de um processo colaborativo entre trabalhadores que atuam na área de gestão estratégica da

organização. Essa interatividade é indispensável para o sucesso do processo de aprendizagem entre as partes (FREITAQ, 2011).

Quando ocorre essa relação de colaboração entre os gestores e os consultores é possível perceber as mudanças nas organizações e, com isso, ocorre o crescimento do espaço da consultoria dentro da organização, o que faz com que se abra espaço para iniciar o processo de mudança organizacional pelos quais as organizações acabam passando no decorrer do processo de consultoria (CARVALHO, JAMIL, GIULI, SOUZA e CARVALHO, 2009; DONADONE, 2010).

As dificuldades que os consultores podem encontrar acabam muitas vezes afetando a relação no processo de consultoria pelo fato que, na maioria das vezes, as organizações sabem que algo está errado, mas não sabem como solucionar o problema (PETRY e NASCIMENTO, 2007).

Para ajudar a solucionar o problema, as organizações acabam procurando auxílio de consultores para ajudarem a realizar melhorias. Sendo assim, as organizações acabam procurando participar de projetos governamentais nos quais atuam em parceria. Compreendem entidades governamentais a federação das indústrias, os sistemas financeiros públicos e privados, universidades e centros tecnológicos, os quais auxiliam as organizações, através de parceria e da transmissão de conhecimento em gestão e na solução de problemas, ofertando ações de extensão para promover a cultura exportadora e aumentar a competitividade da indústria regional em território nacional e internacional (APEX-BRASIL, 2015; KUHN, 2014).

A parceria com o Governo, por meio da cooperação entre instituições privadas, acaba gerando um diferencial nos resultados para a economia local que, por sua vez, acaba contribuindo para o aumento da produtiva na região (GRIEBELER, DUTRA e PEREIRA, 2014).

A Região pesquisada nesta dissertação, a Região do Paranhana, têm o privilégio de participar de dois projetos, o Projeto Extensão Industrial Exportadora – PEIEX, Agência Brasileira de Promoção de Exportação e Investimento, projeto do âmbito do Governo Federal e Projeto Extensão Produtiva e Inovação – PEPI, desenvolvido pela Agência Gaúcha de Desenvolvimento e Projeto de Investimento (AGDI), projeto do âmbito do Governo Estadual, na Região do Paranhana, RS, em parceria com as Faculdades Integradas de Taquara (FACCAT).

Dessa forma, o objetivo da presente dissertação Analisar os processos de consultoria nos projetos governamentais PEIEX e PEPI destinados a promover o desenvolvimento das organizações na Região do Paranhana.

Esse trabalho foi realizado por meio de um questionário semiestruturado, com questões abertas, o qual foi aplicado para consultores e gestores que participaram do projeto. Já com relação à coleta e análise dos dados, utilizou-se a abordagem qualitativa, que segundo Silva, Gobby e Simão (2005) priorizam uma visão interpretativa da realidade do ponto de vista dos indivíduos e contexto pesquisado.

O restante desta dissertação está organizado conforme segue: a seção 1 apresenta o Capítulo 1; a seção 2 apresenta o Capítulo 2; Procedimentos Metodológicos; a seção 3, as análises e discussões dos resultados; a seção 4 traz as conclusões.

## **1.2 PROBLEMA DE PESQUISA**

As organizações são grandes fontes de geração de empregos pelo fato de exercerem um importante papel na economia moderna, trazendo benefícios e desenvolvimento para regiões, que acabam por abranger a população local que, por sua vez, redescobre novos talentos organizacionais (SANABIO e ANTONIALLI, 2007).

Para a descoberta ou melhoria das organizações, muitas utilizam o processo de consultoria como uma atividade que auxilia os gestores nas tomadas de decisões. Esse auxílio, acaba se caracterizando como um serviço de aconselhamento de pessoas que atuam nas funções de planejamento estratégico e produção industrial. Esta ajuda, muitas vezes, pode ser considerada como uma vantagem competitiva para as organizações (LOMBARDI e BRITO, 2010). Corroborando, Zapata, Rivillas e Cardona (2010) afirmam que esse processo oportuniza às organizações terem orientação de um especialista familiarizado com diversas experiências e com um olhar diferencial sobre a economia local.

Quando as organizações acabam optando pela orientação de um especialista para o auxílio ou melhoria de suas atividades econômicas, muitas vezes, optam pelo auxílio de um profissional que atua no processo de consultoria, o qual vem com o intuito de ajudar o gestor a interagir com seus funcionários por meio de um processo colaborativo entre trabalhadores que atuam na área de gestão estratégica das organizações. Essa interatividade é indispensável para o sucesso do processo de troca de conhecimento entre as partes (FREITAQ, 2011).

Assim, essa troca de conhecimento gera possibilidade de crescimento para as organizações, pois acaba sendo uma fonte de geração de empregos pelo fato de exercerem um importante papel na economia local, possibilitando o desenvolvimento de aglomerações, o que pode contribuir para o desenvolvimento local e para a melhoria da competitividade na região, gerando um alto nível de cooperação entre as organizações, trazendo benefícios e desenvolvimento para diferentes regiões (SANABIO e ANTONIALLI, 2007).

Para desenvolver cada vez mais a região, os governos Federal e Estadual, criaram projetos nos quais auxiliam as organizações a melhorar o seu desenvolvimento, com auxílio de consultores, os quais atuam na realização de diagnósticos para potencializar o desenvolvimento organizacional (PETRY e NASCIMENTO, 2007).

Dessa forma os projetos de âmbito Federal e Estadual que serão analisados neste trabalho e que auxiliam no desenvolvimento da organização na região pesquisada serão os projetos PEIEX - Projeto Extensão Industrial Exportadora e o PEPI - Projeto de Extensão Produtiva e Inovação.

O PEIEX é um projeto de âmbito Federal, um projeto da Apex-Brasil de incremento à competitividade e promoção da cultura exportadora organizacional, por meio da solução de problemas técnico-gerenciais e tecnológicos.

Já o PEPI, é um projeto âmbito Estadual desenvolvido com o intuito de aumentar a produtividade e a competitividade das micro e pequenas empresas – MPEs, por meio da disponibilidade de consultoria gratuita com vista ao planejamento estratégico e reestruturação produtiva das MPEs (WONDRACEK, WEBER, OLIVEIRA, SOUZA, 2015).

Os projetos têm como ideia principal estreitar os laços entre os projetos governamentais e as organizações das regiões atendidas, os quais auxiliam as organizações, disponibilizando consultores que servem como elo entre as organizações participantes nos projetos já citados, tendo como papel fundamental prestar assistência junto às organizações nas temáticas acolhidas pelos projetos. Os consultores têm como função principal identificar oportunidades e propor soluções para os problemas de planejamento, incentivando as organizações a pensarem em uma proposta inovadora, assim como auxiliar no desenvolvimento das organizações (WONDRACEK, WEBER, OLIVEIRA, SOUZA, 2014).

### **1.2.1 QUESTÃO DE PESQUISA**

Os projetos PEIEX e PEPI de âmbito Federal e Estadual destinados a auxiliar as organizações no desenvolvimento, qualificação e capacitação das organizações atendidas pelos projetos verificando quais as melhorias resultantes deste processo de consultoria na percepção dos gestores?

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 OBJETIVO GERAL**

Analisar os processos de consultoria nos projetos governamentais PEIEX e PEPI destinados a promover o desenvolvimento das organizações na Região do Paranhana.

#### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

a) Analisar os resultados na percepção dos consultores e dos gestores que participaram do projeto desenvolvido pela Agência Brasileira de Promoção de Exportação e Investimento, projeto do âmbito do Governo Federal, junto com a instituição Faculdades Integradas de Taquara (FACCAT), na Região do Paranhana, RS;

b) Analisar os resultados na percepção dos consultores e dos gestores que participaram do projeto desenvolvido pela Agência Gaúcha de Desenvolvimento e Projeto de Investimento (AGDI), projeto do âmbito do Governo Estadual, junto com a instituição Faculdades Integradas de Taquara (FACCAT), na Região do Paranhana, RS;

c) Identificar quais foram os fatores que favoreceram ou desfavoreceram o processo de consultoria na percepção dos consultores e dos gestores das organizações que participaram dos projetos PEPI ou PEIEX

d) Analisar o contexto cultural na Região do Paranhana e a influência no processo de consultoria organizacional.

## 1.4 JUSTIFICATIVA

A globalização é bastante evidente nos dias de hoje para as organizações. Ampliar mercados e conquistar novos clientes é uma realidade das organizações que buscam manter-se no mercado competitivo.

De acordo com Porter (1990), as medidas necessárias para criar e manter a vantagem competitiva nos dias de hoje são desafiadoras e, quase sempre, muito incômodas. A partir da afirmação do autor, é possível perceber que as organizações enfrentam desafios significativos no processo de melhorias e, é necessário que as mesmas se mantenham focadas na competitividade e no diferencial econômico da região.

Para encontrar esse diferencial, as organizações acabam utilizando serviços de profissionais especializados para resolverem problemas de natureza técnica ou gerencial em determinados temas, conhecidos como consultores, que utilizam de metodologias para atingir seus objetivos.

O serviço de consultoria acaba sendo um serviço que é ofertado ao cliente, no qual o consultor analisa uma determinada organização e acaba diagnosticando o processo, tendo como propósito levantar e identificar as necessidades dos clientes e fazer recomendações para executar ações necessárias. De posse dessas informações, o consultor planeja e desenvolve planos para implantar e viabilizar o projeto de acordo com a necessidade específica de cada cliente (MOREIRA, TAVARES e CARVALHO, 2009).

Desse modo as informações levantadas pelo consultor acabam servindo de base para auxiliar o gestor a tomar a decisão mais correta. Essas escolhas de decisões acabam fazendo com que o gestor crie certa confiança, possibilitando que o consultor aplique seus métodos dentro da organização, os quais permitem um aumento no conhecimento e melhoria no processo produtivo (JUNIOR, CAVAZOTTE e FARIAS, 2009).

Essa melhoria no processo pode gerar uma variedade de incentivos, mas ao mesmo tempo, haverá uma série de dificuldades a serem superadas no planejamento e na execução do projeto. Os incentivos, assim como as dificuldades, podem ocorrer fora do ambiente das organizações, no mundo externo ou interno e esses fatores, acabam criando condições que promovem ou restringem a lucratividade e a visibilidade nas expansões (PENROSE, 2006).

Portanto, para muitas organizações conseguirem crescer, aceitam participar de parcerias, cujo intuito é criar um movimento que visa o aumento da produção e o desenvolvimento da região, o que acaba ocorrendo pelo fato do projeto unir em meios de parceria do Governo e da cooperação entre as organizações, produtores, comunidade e

instituições públicas e privadas, as quais buscam um diferencial nos resultados para a economia local que, por sua vez, acabam contribuindo para o aumento na produtividade da região (GRIEBELER, DUTRA e PEREIRA, 2014).

Essa parceria entre governo, instituição de ensino e organizações, acaba abrindo caminhos para a competitividade nas organizações, através da solução de problemas técnico-gerenciais e tecnológicos, pois a alta burocracia encontrada para realizar suas expansões, por vezes, tem sido um entrave para o encorajamento das organizações nessa prática de mercado.

## **1.5 DELIMITAÇÕES DO TRABALHO**

### **1.5.1 CENÁRIO**

O estudo realizou-se na Região do Paranhana, no estado do Rio Grande do Sul, o qual é formado pelas cidades próximas ao Rio Paranhana, afluente do Rio dos Sinos, que abrange as áreas dos municípios de Igrejinha, Parobé, Riozinho, Rolante, Taquara e Três Coroas (MENGDEN, 2010).

O território que compõe os seis municípios, abrange parte das regiões geomorfológicas do Litoral, Depressão Central, Patamares da Serra e Serra Geral. A região tem uma malha rodoviária que interliga as BR 101 e BR116 com a RS 239, RS 020 e RS 115. A região faz parte do leito do gasoduto Brasil – Bolívia, que atravessa três, dos seis municípios. (FEE, 2010). (Ver Figura 1).



Figura 1- Mapa da Região do Paranhana/RS.

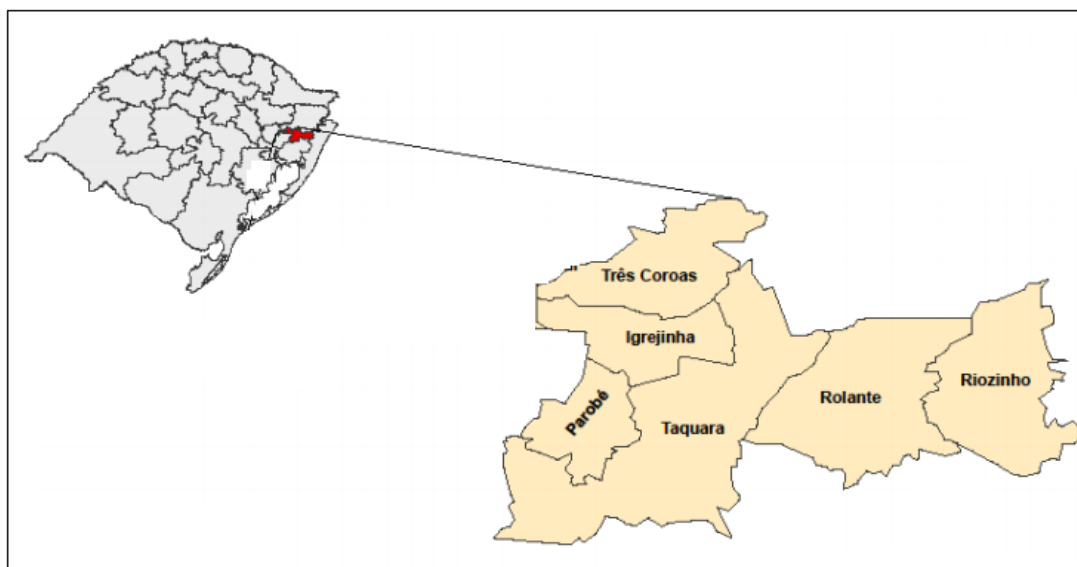


Figura 1 – Fonte: Blog do turista (SAUL, 2014).

A Região do Paranhana, primeiramente foi povoada pelos povos indígenas, de etnia Guarani, os quais foram sucedidos por colonos lusos na região da cidade de Taquara, cidade cresceu tendo a sua colonização difundida por integrantes de origem germânica, a partir de 1824. Com essas primeiras povoações e colônias já pré-estabelecidas, a região voltou a receber imigrantes de origem italiana e da Europa Central. Nas regiões mais altas dos municípios de Riozinho e Rolante, instalaram-se famílias de origem italiana, que se dedicaram ao cultivo da uva e à produção do vinho (MENGDEN, 2010).

Segundo Mengden (2010), a economia da Região do Paranhana é bem diversificada e, se destaca nos seguintes setores de produção: a cidade de Igrejinha se destaca pela produção de calçados e seus componentes, cerveja e móveis; já Parobé, baseia a sua economia na produção de componentes para calçados, calçados e móveis; a produção industrial de Riozinho gira em torno da fabricação de ferramentas agrícolas, calçados e esquadrias; a cidade de Rolante tem como principais produtos calçados, confecções, esquadrias e móveis; a produção de Taquara é baseada na fabricação de esquadrias, piscinas, móveis para piscinas e metalúrgicas e, por fim, a cidade de Três Coroas que têm sua produção voltada para a área de calçados e componentes do mesmo.

O estudo limita-se a dois grupos de indivíduos, sendo o primeiro grupo composto pelos consultores que participaram dos seguintes projetos: o projeto PEIEX – Projeto Extensão Industrial Exportadora projeto de âmbito Federal e, o projeto PEPI - Projeto de Extensão Produtiva e Inovação.

Segundo Apex – Brasil (2015), o projeto é um instrumento de auxílio e fortalecimento da base exportadora brasileira, com o objetivo de estimular a competitividade, visando promover a cultura exportadora das organizações, auxiliando as indústrias brasileiras no processo de exportação.

Já o projeto PEPI visa auxiliar a organização no aumento da eficiência e da competitividade, o aumento da produção e da renda como meio para o desenvolvimento dos setores econômicos da sua região (GRIEBELER, DUTRA e PEREIRA, 2014).

O primeiro grupo que participou das entrevistas foi dos consultores que atuam nos dois projetos, do PEIEX – Projeto Extensão Industrial Exportadora, Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil) e do PEPI - Projeto de Extensão Produtiva e Inovação da Agência Gaúcha de Desenvolvimento e Promoção de Investimento (AGDI), junto às Faculdades Integradas de Taquara (FACCAT), nos anos de 2013 a 2015.

O segundo grupo é composto por 10 gestores de 10 organizações da Região do Paranhana, RS, de um universo de 20 organizações de transformação que participaram dos projetos PEIEX – Projeto Extensão Industrial Exportadora e o PEPI - Projeto de Extensão Produtiva e Inovação.

A seleção das organizações nas quais participaram das entrevistas ocorreu da seguinte maneira: i) o primeiro passo foi de conseguir a lista das organizações nas quais participaram dos projetos PEIEX e PEPI; ii) já o segundo passo, foi verificar qual o número de organizações que participaram do projeto PEIEX entre os anos de 2009 a 2014, foram 456 organizações participantes; iii) terceiro passo foi verificar qual o número de organizações participaram do projeto PEPI no qual atuou entre os anos de 2013 a 2014, foram 217 organizações; iv) o quarto passo foi comparar quais as organizações que participaram dos dois projetos, foram um total de 57 participantes, v) já o quinto passo foi separar as organizações pela Classificação Nacional de Atividades Econômicas – CNAE, no qual as organizações foram separadas em 20 áreas; vi) o sexto passo foi entrar em contato com as organizações para convidá-las a participar das entrevistas para a dissertação de mestrado; vii) das 20 áreas da CNAE selecionadas, foram convidadas 20 organizações; e viii) das 20 organizações convidadas 3 estavam em processo de falência, 2 os contatos de informações não existiam e 4 não quiseram participar.

As entrevistas foram realizadas no primeiro e segundo semestre de 2015 com os consultores e gestores das organizações, sendo a amostra composta por organizações das áreas da indústria, comércio e serviços.

## **1.6 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **1.6.1 PEIEX- PROJETO EXTENSÃO INDUSTRIAL EXPORTADORA**

Esse subitem apresenta as informações sobre o Projeto Extensão Industriais Exportadora - PEIEX, que é um item de análise deste trabalho.

A Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos – Apex, foi criada pelo decreto 2.398, de 21 de novembro de 1997 e transformada em Apex- Brasil, pela medida provisória 106, de janeiro de 2003 (BRASIL, 2003).

De acordo com informações obtidas no site da Agência (2015), a Apex-Brasil trabalha para promover os produtos e serviços brasileiros no exterior e atrair os investimentos estrangeiros para setores estratégicos da economia brasileira.

Segundo a Apex-Brasil (2015) no ano de 2004, o governo Brasileiro, integrou a política industrial de comércio exterior, inovação e desenvolvimento tecnológico analisando três aspectos:

- a) Inovação e o desenvolvimento tecnológico;
- b) Inserção eterna e modernização industrial; e
- c) Capacidade produtiva.

Esses aspectos possibilitaram criar um plano de ação do Governo Federal que têm como objetivo o aumento e a melhoria da estrutura produtiva, o melhoramento da capacidade de inovação e a expansão das micro e pequenas organizações brasileiras, visando ações estruturantes em diferentes regiões do país (Apex-Brasil, 2015).

Segundo Kuhn (2014), o papel do PEIEX é o de auxiliar as organizações na solução de problemas gerenciais e auxiliar as mesmas na promoção comercial no exterior, o que abriria oportunidade de acesso ao mercado intencional, através de assessoria e apoio gratuito. O projeto promove a capacitação para a inovação e a cooperação entre as organizações e instituições de apoio (PIMENTEL, REINALDO e OLIVERIA, 2010).

A Agência atua estrategicamente para inserir mais organizações no mercado internacional, diversificando e agregando valor à pauta de produtos exportados, aumentando o volume comercializado, consolidando a presença do país em mercados tradicionais e abrindo novos mercados para os produtos e serviços brasileiros. Para isso, são oferecidas para as organizações soluções nas áreas de informação, qualificação para a exportação, promoção

comercial, posicionamento e imagem e apoio à internacionalização das mesmas (PEIEX, 2015).

O apoio de internacionalização, conforme Pimentel, Reinaldo e Oliveria (2010), acabam visando uma ação articulada em conjunto de parceiros que têm um interesse em comum, o desenvolvimento da região. Esses parceiros compreendem entidades governamentais, a federação das indústrias, os sistemas financeiros públicos e privados, universidades e centros tecnológicos, os quais auxiliam as organizações através de parcerias e de transmissão de conhecimento em gestão e na solução de problemas, ofertando ações de extensão para promover a cultura exportadora e aumentar a competitividade da indústria regional em território nacional e internacional (APEX-BRASIL, 2015; KUHN, 2014).

A ideia de integralização das entidades citadas acima visa um atendimento integrado que contribui para a elevação da competitividade e a padronização das organizações no mercado internacional, almejando a implementação de uma base exportadora, reduzindo assim, a possibilidade da vulnerabilidade das organizações brasileiras no mercado externo (PEIEX, 2015).

Para diminuir a vulnerabilidade das organizações no mercado internacional, o projeto PEIEX acaba tendo como objetivo principal oportunizar a competitividade nas organizações, disseminando a cultura exportadora, ampliando o acesso a serviços que estão disponíveis nos órgãos governamentais com o apoio de instituições privadas, os quais auxiliam as organizações através de auxílio técnico gerencial e tecnológicos, contribuindo, assim, para a elevação dos níveis de emprego e renda (APEX-BRASIL, 2015).

Ainda com relação ao projeto PEIEX, o mesmo é de extrema relevância e grande contribuição para as práticas de iniciação à exportação para as organizações, as quais nunca pensaram em exportar, além de fornecer subsídios relevantes ao estímulo das organizações da Região do Paranhana.

A entidade que têm como intuito participar do projeto acaba procurando o Núcleo Operacional (NO), do PEIEX, que se localiza nas Faculdades Integradas de Taquara - FACCAT, e com isso busca aproveitar a oportunidade para aprender mais sobre as práticas de iniciação ao processo de exportação, sua sustentação, e como sanar as dificuldades encontradas na inserção dos seus produtos no mercado internacional (PEIEX, 2015).

O Núcleo Operacional (NO) é constituído por um coordenador, um monitor extensionista, técnicos extensionistas e estagiários (APEX-BRASIL, 2011). Essa equipe tem como objetivo diagnosticar gargalos, sugerir soluções e implementar melhorias quando for

possível, e sugerir novas inovações tecnológicas, observadas e sugeridas por um técnico extensionista, o qual promove as melhorias dentro das organizações, sempre pensando na modernização e na capacitação organizacional (APEX-BRASIL, 2011).

As melhorias que são sugeridas, através do conhecimento transmitido pelos técnicos extensionistas e a implantação das melhorias indicadas após o trabalho de diagnóstico, acabam tornando as organizações aptas para encarar novos desafios em mercados altamente competitivos tanto o nacional como o internacional (APEX-BRASIL, 2011).

O PEIEX (2015) observa que a prática de análise realizada pelo técnico extensionista apresenta bons resultados, quando as organizações acabam adotando a aplicação do método utilizado pelo extensionista. Dessa forma, o mesmo consegue projetar novas ações em conformidade com os resultados obtidos pelo diagnóstico efetuado, condicionando o aplicativo adequado à demanda apresentada, isso possibilita a inserção das mesmas no mercado internacional, implantando melhorias para a sua capacitação.

A Apex-Brasil trabalha de diversas maneiras para promover a competitividade das organizações brasileiras em seus processos de internacionalização. De acordo com informações obtidas no site da Apex-Brasil (2013), a Agência realiza ações diversificadas de promoção comercial, que visam promover as exportações e valorizar os produtos e serviços brasileiros no exterior, como missões prospectivas e comerciais, rodadas de negócios, apoio à participação de organizações brasileiras em grandes feiras internacionais, visitas de compradores estrangeiros e formadores de opinião para conhecer a estrutura produtiva brasileira entre outras plataformas de negócios que também têm por objetivo fortalecer a marca Brasil no mercado internacional (SILVA, SANTOS e SILVA, 2010).

### **1.6.2 PEPI - PROJETO DE EXTENSÃO PRODUTIVA E INOVAÇÃO**

O Projeto Extensão Produtiva e Inovação - PEPI foi instituído pela Lei Estadual nº 13.839, de 5 de dezembro de 2011, a qual instituiu a Política Estadual de Fomento à Economia da Cooperação, visando à promoção do desenvolvimento econômico do Estado do Rio grande do Sul (BRASIL, 2011).

Mücke (2014) esclarece que o projeto é uma estratégia do Governo Estadual para auxiliar as organizações a fomentar o desenvolvimento industrial e regional através de

melhorias técnicas, tecnológicas e culturais nas micro, pequenas e médias organizações, de diversos ramos, em todo o Estado do Rio Grande do Sul (KUHN, 2014).

Griebeler, Dutra e Pereira (2014) esclarecem que o projeto tem como objetivo aumentar a eficiência e competitividade das organizações, visando sempre o aumento da produção industrial, a geração e manutenção de empregos como uma maneira para o desenvolvimento da economia e das cadeias produtivas do Estado do Rio Grande do Sul.

Esse movimento visa o aumento da produção e o desenvolvimento do Estado, que só está ocorrendo pelo fato do projeto ter como finalidade a ideia de unir o Governo do Estado do Rio Grande do Sul por meio da cooperação entre as organizações, produtores, comunidade e instituições públicas e privadas, as quais buscam um diferencial nos resultados para a economia local que, por sua vez, acabam contribuindo para o aumento da eficiência produtiva da região (GRIEBELER, DUTRA e PEREIRA, 2014).

Já Gomes Griebeler e Siedenberg (2015) relatam que a parceria do Governo do Estado junto à comunidade visa reforçar o papel da instituição Estado, vinculado com instituições públicas e privadas que buscam a excelência acadêmica dos projetos de ensino, de pesquisa e de extensão e dos serviços integrados com as organizações, visando contribuir com o desenvolvimento regional, aumentando, assim a qualidade de vida da população.

Diante disso, Gomes, Griebeler e Siedenberg (2015) abordaram que o principal papel do PEPI é o de fomentar a capacitação básica para as organizações, apoiado por uma equipe de consultores que auxiliam as organizações com a elaboração de projetos, articulando uma rede de serviços que estão disponíveis nas diversas regiões do Estado do Rio Grande do Sul (GRIEBELER, DUTRA e PEREIRA, 2014).

Assim, o projeto atua no auxílio das organizações, com o apoio de uma equipe composta por um Núcleo Operacional Produtivo e Inovação – NEPI nas suas instituições parceiras com o intuito de viabilizar a operacionalização do projeto (WONDRACEK, WEBER, OLIVEIRA e SOUZA, 2015).

O NEPI tem como função operacionalizar o projeto nas regiões que está inserido, executando a metodologia de atendimento às organizações do setor industrial (WONDRACEK, WEBER, OLIVEIRA e SOUZA, 2015).

Para atender as organizações, o NEPI é composto por uma equipe de consultores que realiza o atendimento às organizações, aplicando a metodologia e as ferramentas previamente definidas (GOMES, GRIEBELER e SIEDENBERG, 2015)

Segundo Wondracek, Weber, Oliveira e Souza (2015), essa equipe de consultores é dividida por cargos e cada consultor recebe orientações sobre suas responsabilidades frente às

unidades nas quais irá atuar. Em decorrência dessas responsabilidades, são definidas as competências requeridas em cada cargo ocupado pelos consultores. Esses cargos são: i) o coordenador do NEPI: deve coordenar, capacitar e dar suporte à equipe, a fim de garantir que a metodologia seja cumprida por todos; ii) integrantes da equipe chave: apoia o extensionista dentro da sua área de especialização; iii) extensionistas: prestam assistência junto às organizações nas temáticas acolhidas pelo projeto e iv) assistente administrativo: realiza atividades de natureza administrativa e auxilia o coordenador e os extensionistas de forma a operacionalizar o projeto.

Dentro do núcleo, os extensionistas são a equipe que lida diretamente com as organizações e os profissionais responsáveis pelo atendimento direto à elas. O extensionista, o qual atua como consultor, garante que as ações sejam propostas auxiliando as organizações a evoluírem e a melhorarem a sua produtividade. O núcleo permite ainda que os profissionais de diferentes áreas possam juntos decidir o que é melhor para as organizações gerando, assim, um aprendizado coletivo (MÜCKE, 2014).

Griebeler, Dutra e Pereira (2014) relatam que os consultores que atuam no projeto auxiliam as organizações para os novos fomentos, realizando diagnósticos como benchmarking e aplicam instrumentos específicos que revelem a situação das organizações, considerando as áreas de conhecimento de atuação do extensionista (WONDRACEK, WEBER, OLIVEIRA e SOUZA 2015).

Gomes, Griebeler e Siedenberg (2015) abordam que o auxílio dos consultores pode ser considerado como o diferencial para um novo modelo de desenvolvimento, capaz de gerar novos empregos e aumentar a distribuição de renda entre a população, uma vez que a economia é impulsionada pelo desenvolvimento de uma região. Gomes, Griebeler e Siedenberg (2015) discorrem que a administração municipal deveria criar um ambiente favorável para as organizações, pois torna-se inviável pensar em um município desenvolvendo um diferencial nos empreendimentos e ajudaram a região a ter um processo de prosperidade e geração de empregos para a comunidade sem tal cooperação.

O processo de prosperidade dentro das organizações acaba surgindo com naturalidade durante o projeto, pelo fato das organizações terem agentes que querem estabelecer um elo entre as organizações e a instituição, oferecendo um corpo técnico para solucionar problemas que ocorrem na região, além de preparar material de ensino específico para a população refletir sobre a realidade que será enfrentada por ela (FREIRE, 2015).

### 1.6.3 A CULTURA E O DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Ao abordar o tema cultura, Rattner (2003) ressalta que a cultura é um conjunto de conhecimento, crenças, artes, normas, costumes e ideias que são adquiridos ao longo do tempo e que engloba todo conhecimento que o ser humano adquire ao longo da vida em sociedade (LARRAIA, 2009).

O mesmo autor relata que o homem torna-se o resultado do meio em que vive, pois homem acumula conhecimento ao longo de sua existência, o qual reflete experiências e valores codificados em uma linguagem, símbolos e características de uma região que, por consequência, refletem na sociedade e condicionam o desenvolvimento conforme foram adquiridos ao longo de sua geração, moldando, assim, as características das regiões (RATTNER, 2003; SILVA e RICCI, 2012 e NICOLINI, 2013).

Nicolini (2013) ressalta que o conhecimento adquirido sobre a cultura possibilitou gerar inúmeras transformações, que estabelece o desenvolvimento e se coloca como um processo nas áreas da economia, política e social, o que possibilitou estabelecer trocas que dão sentido às ações humanas. Dessa maneira, é possível afirmar que a relação entre cultura e desenvolvimento regional surge como um assunto de alta relevância no atual contexto de globalização. Com a relação entre cultura e desenvolvimento é possível identificar qual a melhor forma com que o desenvolvimento atua em uma determinada região (NICOLINI, 2013; ALMEIDA, e CARIO, 2014).

Essa atuação ocorre dependendo dos valores culturais que são recebidos pelos indivíduos, direta ou indiretamente, a qual contribui com a identidade e criatividade que é construída ao longo das gerações. Essas ações auxiliam a promover mudanças sociais possibilitando alternativas de mudanças no desenvolvimento da região ao longo prazo, através da conscientização dos problemas sociais e das práticas regionais enraizadas na cultura (SILVA e RICCI, 2012; VIEIRA, 2012).

O enraizamento da cultura influencia nas atividades econômicas da região, pois as competências locais influenciam a introdução de ações de desenvolvimento regional e da cultura empreendedora em cada região, sendo assim, o desenvolvimento regional depende da sua região e do seu passado histórico para poder compreender os fatores relacionados ao seu desenvolvimento. Dessa forma, a cultura acaba sendo definida por uma questão institucional e social, que envolve fatores e valores considerados essenciais para a melhoria da qualidade de vida uma região, os quais não afetam ou influenciam regiões vizinhas (VIEIRA, 2012; XAVIER, FILHO e VIEIRA, 2014).



Sendo assim, cada região e cada pessoa têm a sua identidade cultural e, cada um tem seu papel singular na sociedade, isto é, cada ator social tem uma função na concepção da cultura, como qual é o seu espaço e qual o poder que cada agente têm na sociedade, assim assumindo uma responsabilidade na qual as manifestações culturais representam aquilo que as pessoas sentem, pensam e vivem (PERROTI, 2009).

Analisando a ideia de as pessoas sentirem, pensarem e viverem a sua cultura regional pode-se dizer que o processo pelo qual a cultura passa é necessário para identificarmos e interpretarmos a cultura como um conjunto de particularidades e especificidades que orientam as estratégias de desenvolvimento regional, considerando as limitações e potencialidades das regiões e as suas relações com o contexto globalizado (PERROTI, 2009; XAVIER, FILHO e VIEIRA, 2014).

Dessa forma, o desenvolvimento regional tem como função potencializar as regiões. De acordo com Almeida, Silva e Oliveira (2014), o desenvolvimento regional abrange o esforço da sociedade local para a melhoria e formação das políticas públicas. Isso se dá pela ideia da sociedade de discutir questões que incluam alterações da composição da sociedade e da melhor maneira de distribuição de recursos pelos diversos setores econômicos, políticos, sociais e culturais, de forma a melhorar os indicadores das regiões (XAVIER, FILHO e VIEIRA, 2014).

Conforme os autores, o desenvolvimento regional acaba sendo entendido como um processo de mudança econômica e social que têm como finalidade a evolução perante o movimento social dos agentes locais, assim entendendo e valorizando melhor os recursos de sua região (MARINI e SILVA, 2012).

Para conseguir valorizar o diferencial de cada região, Marini e Silva (2012) observam que o Estado tem o papel de oferecer condições iguais para cada região, unindo-se assim para conseguir benefícios para seu desenvolvimento econômico local e, para isso, a comunidade deverá buscar a capacidade de sua região, desenvolvendo um conjunto de elementos locais, naturais, econômicos, sócias, culturais e políticos, os quais auxiliarão no diferencial econômico.

Assim, para desenvolver um melhor conjunto de elementos locais, o governo brasileiro desenvolveu políticas públicas na área de desenvolvimento regional, o governo federal desenvolveu a Política Nacional de Desenvolvimento Regional – PNDR que têm como objetivo diminuir as desigualdades e proporcionar oportunidades de desenvolvimento entre os territórios e as regiões do país (PNDR, 2005).

O PNDR atua em combater e diminuir a desigualdade de renda nos territórios decorrente da ausência e/ou estagnação da atividade econômica, visando à diversidade e à estruturação de iniciativas inovadoras desde a base territorial do país, que contêm com o engajamento das diversas forças sociais e políticas das regiões (PNDR, 2005).

Fochezatto (2010) afirma que até os anos de 1970, o Brasil iniciou um processo de descentralização das políticas públicas de incentivo fiscal de investimentos produtivos, de infraestrutura centrada na crença de que a promoção do desenvolvimento em regiões pudesse ser efetivada através da atração de investimentos externos (MAIA, FILIPPI e RIEDL, 2009).

Com isso, a tendência histórica de concentração econômica com especializações regionais passou gradativamente a ser substituída por uma região mais diversificada. Mas, ao longo do tempo, se percebeu que as políticas públicas nem sempre conseguiram gerar processos de desenvolvimento econômico no qual se mantivessem, por não usufruir do potencial de crescimento local (FOCHEZATTO, 2010; XAVIER, FILHO e VIEIRA, 2014).

Boisier (1996) relata que o desenvolvimento é produzido como o resultado de um forte processo de articulação de atores locais e de variadas formas de capital intangível, que têm como finalidade última o progresso permanente da região, da comunidade regional como um todo e de cada indivíduo residente nela, realizando um projeto político coletivo que beneficia o território em questão (BOISIER, 1996; BENEVIDES e BRESCIANI, 2013).

Hoffmann, Gregolin e Farias (2006) esclarecem que, para o melhor funcionamento do desenvolvimento regional, a comunidade deve fazer um pacto territorial, o qual deve mobilizar a comunidade em torno de uma ideia, e deve ser definido um projeto que oriente o desenvolvimento das atividades produtivas locais, Benevides e Bresciani (2013) observam que o local acaba se expressando de várias maneiras, como a história da sua região, os recursos que existem nas mesmas, mas, o diferencial para o desenvolvimento regional fluir, é a participação da comunidade em criar as possibilidades de um futuro melhor.

Para propiciar a uma região um futuro melhor, Benevides e Bresciani (2013) relatam que o desenvolvimento regional é desenvolvido pelo coletivo, o qual terá que identificar as atividades produtivas do local, mobilizando os setores de produção por meio da geração de renda, apoiado sempre nas organizações, na responsabilidade da sociedade, no projeto no qual o poder público local faz parte (MAIA, FILIPPI e RIEDL, 2009).

Xavier, Filho e Vieira (2014) esclarecem que o processo de globalização que ocorre nas regiões se dá na competição entre regiões, as quais compreendem que o crescimento só existe na competição de região contra região, sempre tentando buscar vantagens competitivas através da valorização dos recursos e do seu diferencial produtivo.

Sendo assim, o diferencial produtivo e o potencial de crescimento das regiões, acabam encontrando barreiras operacionais na medida em que o poder público tem dificuldade de acompanhar a volatilidade do mercado e isso traz dificuldades para promover o desenvolvimento regional através dos investimentos externos. A partir dos anos 90, o governo federal elaborou uma concepção desenvolvimentista que visa envolver os atores regionais na busca pela superação dos problemas. Isso fez com que as regiões buscassem novos caminhos, como forma de melhorar a competição e adotar novas estratégias, mais inovadoras, para o desenvolvimento (BENEVIDES e BRESCIANI, 2013; XAVIER, FILHO e VIEIRA, 2014).

Contudo, para a busca de novos caminhos, é fundamental a articulação de forças que envolvam agentes regionais, com parcerias entre Governo Federal, Governo Estadual, universidades, centros de pesquisa, organizações e contratantes de serviços. Essa articulação entre os agentes têm por concepção a execução de projetos que envolvem o desenvolvimento endógeno e trabalhem para produzir resultados de um projeto coletivo de desenvolvimento do território em questão (PNDR, 2005; MARINI e SILVA, 2012 e ALMEIDA, SILVA e OLIVEIRA, 2014).

O desenvolvimento endógeno é um processo que visa o crescimento econômico, e o seu intuito é o de ampliar a capacidade de agregação de valor sobre o produto, bem como a capacitação da absorção da região, fortalecendo as características locais e o capital social. A consequência desse fortalecimento é a contínua ampliação da capacidade de agregação de valor sobre a produção, bem como da capacidade de absorção da região, cujo desdobramento é a retenção do excedente econômico gerado na economia local e/ou a atração de excedentes provenientes de outras regiões. Esse processo têm como resultado a ampliação do emprego, do produto e da renda da região (BRAGA, 2002; OLIVEIRA, 2008; FARIAS e ARAUJO, 2013).

Esse processo acaba elevando o potencial da economia e da produção da região em uma economia globalizada, trocando a concorrência entre outras regiões, entre organizações e entre nações, pela concorrência das cidades em torno das suas regiões (BRAGA, 2002; OLIVEIRA, 2008 e FARIAS e ARAUJO, 2013).

Pode-se considerar que o desenvolvimento regional acaba sendo estimulador da procura por novos diferenciais de competências e quando a comunidade consegue identificar o diferencial competitivo da sua região, fica mais fácil conseguir o apoio dos agentes regionais, os quais têm a função de ajudar as regiões a produzirem conhecimentos e priorizarem seus principais recursos, como uma de forma de incentivar o surgimento de

inovações e diminuir as desigualdades entre regiões, melhorando a distribuição de atividades produtivas no território nacional (PNDR, 2005).

#### 1. 6.4 PROCESSO DE CONSULTORIA

Homem e Tolfo (2008) afirmam que o efeito do aumento da disputa por mercados consumidores pela abertura das fronteiras resultou no crescimento dos negócios internacionais rapidamente nos últimos anos. Esse fato possibilitou o estabelecimento de vários negócios e, essa expansão, têm feito as companhias ampliar em operações e buscarem novas forças de trabalho pelo fato de haver a necessidade de buscar vantagens competitivas por meio das competências individuais e das organizações (NETO e MERI 2008; XENA, 2012).

As organizações estão inseridas em um cenário no qual a competitividade está tanto no meio industrial, como na economia das organizações, essas ações acabam sendo conhecido como a economia do conhecimento, o que acaba impondo às organizações uma pressão que gera uma combinação de complexidade, velocidade e escassez de recursos o que transforma os paradigmas através das relações que surgem com a economia ao seu redor (FILARDI e GOZZATTI, 2010; ZAPATA, RIVILLAS e CARDONA. 2010).

Essa economia influencia nas organizações, de acordo com Paula e Junior (2008), que relatam que as organizações de consultoria sofrem fortes pressões por resultados e acabam por seguir as tendências mundiais em relação a temas e abordagens de trabalho, assumindo uma postura de padronização das soluções (SALAMACHA e TAÑSKI, 2008).

No entanto, a interação com o contexto local e a competição do ambiente de negócio, acaba gerando críticas, as quais geram tensões que fazem com que essas organizações também procurem trabalhar segundo uma abordagem de customização, procurando construir soluções individualizadas (PAULA e JUNIOR, 2008).

A crise de legitimidade das consultorias vem exigindo um elevado grau de profissionalização e capacitação dos gestores, os quais são responsáveis por decisões que podem rapidamente influenciar nos resultados de suas organizações e, com isso, acabam abrindo espaço para um novo olhar para a atuação dos consultores (BURKOWSKI, PEROBELLI, e ZANINI, 2009; DUARTE e OLIVEIRA, 2010).

Em função disso, as organizações acabam necessitando adquirir diversas ferramentas para acompanhar a evolução do mercado no qual estão inseridas, no intuito de resolver os problemas e acabam optando pelo processo de consultoria (GALLON, ENSSLIN e

SILVEIRA, 2009; FILARDI e GOZZATTI, 2010).

Uma dessas ferramentas, que pode ser utilizada pelas organizações, é a contratação de um consultor, que auxiliará e orientará para que consigam realizar o processo de análise dentro da sua organização (MOURA, CARMO, CALIA e FAÇANHA, 2008).

O consultor acaba utilizando o processo de consultoria com uma sequência que o auxiliará durante esse processo. Moura, Carmo, Calia e Façanha (2008), acabam de mostrando uma ideia de processo de consultoria que auxiliará o consultor. Para tanto, os autores acabam dividindo esse processo em 6 fases, sendo elas: (i) fase 1 - Entrada - É a fase mais tranquila e exige do consultor a observação; (ii) fase 2 – Contratação - Elaboração de um contrato formal, em que ficam resguardados os direitos e os deveres do consultor e cliente; (iii) fase 3 – Diagnóstico - O consultor entra em contato diretamente com os membros das organizações, (iv) fase 4 – Intervenção - Só inicia no momento em que o consultor identificar no cliente a possibilidade e informar as observações percebidas, ou seja, só se o consultor verificar que a organização está aberta para iniciar uma nova aprendizagem, (v) fase 5 – Avaliação - Ocorre durante todo o processo de análise, de forma que acertos sejam possíveis durante o processo e, ao final do processo serve como ponto de análise para verificar se houve ou não mudanças; e (vi) fase 6 – Saída - Verificar e apresentar às organizações as diferenças ocorridas durante o processo e se, no caso, a consultoria for bem sucedida, a equipe desenvolve competências que lhes permitirá prosseguir com o trabalho sem a presença do consultor (MOURA, CARMO, CALIA e FAÇANHA, 2008; DIAS e GECIANE, 2013).

Moura, Carmo, Calia e Façanha (2008) demonstram, nesse processo citado acima, que o consultor acaba realizando o diagnóstico desde o momento da sua entrada na organização, pois analisa todas as funções desde o processo de trabalho dos colaboradores até a verificação de como ocorre o processo de aquisição de matéria-prima, equipamentos e infraestrutura, na logística de produtos, bem como nos sistemas de gestão e comercialização (SCHIMITT e NETO, 2011; ARAUJO e MENDONÇA, 2009).

Pelo fato do consultor analisar esses aspectos dentro das organizações, Larentis, Milan e Toni (2012) afirmam que a consultoria se tornou um dos trabalhos mais requisitados no mercado de serviço. Este processo possibilita para a organização a vantagem de se tornar mais dinâmica do meio organizacional (DONADONE, 2010).

Esse processo de análise possibilita um novo processo dinâmico possibilitando às organizações solucionarem os problemas sem ter que criar assessorias internas permanentes em cada unidade de trabalho. Com as informações levantadas durante o processo de consultoria, o consultor acaba atuando como uma pessoa influente que têm como um dos seus

objetivos aconselhar as pessoas envolvidas no processo, e em determinados casos, auxiliar na realização das tarefas de forma diferente e também estimular a identificar em possibilidades de mudanças (MOURA, CARMO, CALIA e FAÇANHA, 2008).

Já Moura, Feitosa e Souza (2008) observam que as organizações, em algum momento, passam pelo processo de consultoria porque os gestores dessas organizações passam por diferentes situações nas quais geram um dos motivos que impulsionam o aumento da demanda por ideias, por esse motivo, o processo de consultoria acaba surgindo a partir das necessidades da resolução dos problemas organizacionais e pelo fato de precisarem manter-se em um processo permanente de renovação, por isso, a consultoria, vem se destacando, por seu papel fundamental nos processos de mudança organizacional (ALMEIDA, SILVA e OLIVEIRA, 2014).

Freitag (2012) aborda de outra forma o processo de consultoria, para o autor, o consultor que participa do processo de consultoria, tem uma função bem ampla, desde a criação de análises simbólicas que apresentam alguns formatos na prática, a saber: (i) são responsáveis pela identificação e solução de problemas; (ii) trabalham tipicamente em equipes e compartilham dos problemas; (iii) aprendem na prática o trabalho; (iv) simplificam a realidade por meio da construção de imagens abstratas que podem ser arranjadas; (v) socializam com outros consultores sobre as melhorias encontradas nas organizações; e (vi) e aprendem novos processos em torno dos diversos problemas encontrados.

Com essas trocas de experiências, em muitos casos, fica mais claro para o consultor, junto com o gestor da organização, identificar as mudanças necessárias para poder agir e, com isso, aproveitar novas oportunidades (CALDEIRA e GODOY, 2011; RUIZ e ARANGO, 2012).

Uma das formas que os consultores encontraram para tentar resolver seus problemas é a aplicação do conhecimento que adquiriram com a experiência nas organizações, pelo fato delas estarem em processos de readaptação aos novos ambientes em que estão inseridos (CALDEIRA e GODOY, 2011; SOUZA, 2011).

Segundo Freitag (2012), os consultores acabam sendo os profissionais que integram a um contexto dentro de uma determinada organização, onde acaba tendo como função unir um determinado grupo para auxiliá-lo, por isso desempenha um papel de destaque dentro da organização. Essa equipe acaba atuando junto com o consultor como mediador, contemplando, de um lado, as orientações estratégicas e, de outro, a realidade (PEDRON, MONTEIRO e MARQUES, 2012).

Esses novos contextos nos quais as organizações acabam sendo inseridas durante o

processo de consultoria podem vir a causar problemas na organização. Os gestores acabam atribuindo a responsabilidade dos erros que ocorrem dentro da organização na cultura organizacional aos consultores, já que a complexidade da organização torna cada vez mais difícil encontrar respostas para inúmeros problemas. Isso inclui os processos de formação das estratégias dentro das organizações (LARENTIS, MILAN e TONI, 2012).

Dessa forma, Larentis, Milan e Toni (2012) defendem que o consultor deve interferir na cultura organizacional, a qual abarca a solução para todas as doenças que possam existir dentro de uma organização (JUNIOR e LIMA, 2011).

A cultura organizacional acaba levando a culpa pelo fato de ser complexa a tentativa de mudar um conjunto de crenças, valores e princípios, impregnados nos colaboradores, que depende da interpretação dos indivíduos e é influenciado por outras perspectivas e sistemas culturais internos e externos às organizações (LARENTIS, MILAN e TONI, 2012).

A organização tenta encontrar uma solução para seus problemas e acaba gerando indisposição entre muitos gestores e funcionários, fazendo com que ocorra um aumento na competição interna, o que, muitas vezes, leva os ocupantes de tais posições a busquem novos métodos, com base nas ideias de autores, como consultores, gurus e livros, novas formas de gestão que possibilitem auxiliá-los nas chances de troca de cargos dentro da organização (DONADONE, 2010; MOREIRA e ANTONELLO, 2011).

Mas, não é só a cultura organizacional que pode ser considerada um problema, Lombardi e Brito (2010) esclarecem que a incerteza que ronda as organizações acaba gerando problemas, nos quais não se consegue visualizar ou estimar o que está ocorrendo. O que acontece é algo mais de sentimento ou percepção do objetivo, isso pode afetar o consultor de tal forma que ele pode ser responsabilizado por erros referentes à falta de alinhamento entre as necessidades estratégicas e suas políticas e sistemas de gestão de pessoas o que pode afetar sua competitividade, por esse motivo, o consultor acaba optando pela importância da criação de um mapeamento de cenários, feito com cautela, sempre colocando em foco as necessidades de resolução de problemas das organizações (JUNIOR, CAVAZOTTI e FARIAS 2009; LIMA e BRAGA, 2010).

Malaquias e Albertin (2010) trazem outra ideia de problema que surge dentro da organização, a demora em investir em tecnologia, que acaba relacionado à crença de que não existiam conflitos em níveis gerenciais, por diferenças de interesses (CARVALHO, JAMIL, GIULI, SOUZA, e CARVALHO, 2009).

Moura, Feitosa e Carvalho (2009) propõem que gestores e funcionários devem realizar pesquisas para resultar em soluções que possam contribuir para que a organização supere os

conflitos próprios das atividades e tenha uma ação mais eficaz junto aos clientes. No entanto, a internalização de novas práticas pelos colaboradores devem ser de tal forma que possibilite que as ações sejam contrárias às práticas legitimadas, causando uma mudança ou, pelo menos, disposição à mudança. Nesse processo também pode ocorrer mudanças de estruturas seja pela criação e adoção de novas práticas ou pela aplicação de novas lógicas (MALAQUIAS e ALBERTIN, 2011; SOUZA, 2011).

Uma das alternativas que poderia ser adotada seria a realização de práticas como a observação da comunicação entre gestores e colaboradores, porque pode vir a gerar mudanças comportamentais positivas. Ao se efetivar uma intervenção, buscar melhorar a comunicação no grupo, fazendo com que o ambiente de trabalho melhore significativamente em termos de produtividade e de interações pessoais (MANFREDI e OLIVEIRA, 2007).

Essa prática pode ter um papel fundamental na organização, porque este diálogo pode resolver os problemas em seus departamentos sem que seja necessário criar assessorias permanentes em cada unidade de trabalho assim, o consultor atua como uma pessoa influente, que aconselha pessoas e, em alguns casos, acaba persuadindo-as para lhe auxiliarem, fazendo as coisas de forma diferente, para ter um meio de identificar às possibilidades de mudanças (MOURA, FEITOSA e CARVALHO, 2009).

Essas mudanças proporcionam aprendizagem e auxiliam na descoberta de novos conhecimentos e novas abordagens, conduzindo a um aumento de saberes para o enfrentamento de problemas cada vez mais complexos (COSTA e NASCIMENTO, 2011; FREITAG, 2012).

Na visão de Caldeira e Godoy (2011), a aprendizagem que o consultor aprende dentro da organização acaba tornando-se um conhecimento que auxilia na tomada de decisões, e o ajuda a escolher o melhor procedimento e quais as rotinas que mais se adaptam aos desafios dos ambientes externos e internos para melhor se adaptar. Ainda na visão dos autores, esse conhecimento deve ser sempre revisto e adequado conforme a organizações, porque esse aprendizado acaba sendo obtida com as experiências anteriores de outras organizações, assim a aprendizagem acaba significando tanto um produto quanto um processo responsável pela aquisição, processamento e armazenamento da informação que se transforma em conhecimento (VIEIRA e RICCI, 2012).

Os conhecimentos adquiridos acabam sendo incluídos nos planejamentos desenvolvidos que, acabam respondendo, em muitos casos, às modificações e informações que auxiliam o consultor a tomar a decisão, otimizando o processo de produção da organização e, com isso, trazendo benefícios aos processos de gestão (DUARTE e



OLIVEIRA, 2010; ARAUJO e MENDONÇA, 2009; SCHMITT e NETO, 2011).

O processo de gestão planejado pelo consultor acaba, cada vez mais, ganhando importância dentro das organizações que normalmente trabalham com ênfase na produção e não na gestão, assim as organizações atuam com a ideia de produzir e implantar algo que foi descoberto (MOURA, FEITOSA e CARVALHO, 2009; e STEFANO, 2011).

Essa personalização do trabalho em que pessoas ou grupos de pessoas são os criadores e gestores parece ser uma característica do nascimento da grande maioria das organizações, juntamente com a existência de um nicho do mercado que os seus propulsores estimam não estar sendo atendido ou atendido de maneira insatisfatória (STEFANO, 2011).

O planejamento auxilia o processo de consultoria no desenvolvimento de projetos de gestão que acabam auxiliando suas redes de serviços e reconhecem o nível mercadológico das organizações, como a sua capacidade, qualidade, custo e prazo em seus processos e serviços (BAHIA, 2001; SCHMITT e NETO, 2008; FILGUEIRAS, BARROS e GOMES, 2010).

Os negócios são oriundos de negociação direta com os clientes e são executados através de projetos que auxiliam na modernização do processo, além disso, permitindo introduzir produtos e serviços inovadores desejados por segmentos de clientes, visando produzir produtos e serviços de encomenda, a baixo custo, alta qualidade e com curtos prazos de atendimento (SCHMITT e NETO, 2008; FILGUEIRAS, BARROS e GOMES, 2010).

Carvalho, Jamil, Giuli, Souza, e Carvalho (2009) afirmam que apesar das dificuldades encontradas é necessário levar em consideração os pontos das implementações que foram bem sucedidas em um determinado aspecto. Os autores afirmam que, apesar das dificuldades, se as implementações forem bem gerenciadas é possível que haja a obtenção de benefícios reais por meio dos processos utilizados.

A consultoria deve ser desenvolvida por pesquisadores e consultores pelo fato de que eles aplicam análises e realizam testes nos serviços de criação de novos projetos e estabelecem contratos de pesquisa conjuntas com outras organizações ou instituições de ensino (COSTA e NASCIMENTO, 2011).

Paula e Junior (2008) assim como Miguel e Brunstein (2010) determinam que os pontos que são essenciais devem ser bem gerenciados pelos consultores, pois atuam com métodos como: (i) definir as metas que foram percebidas e analisadas durante a investigação do consultor; (ii) interação dos gestores nos processos de persuasão e criação de significados para outros agentes organizacionais, em vez de tentarem gerenciar pela distribuição de comandos; (iii) não existem receitas para a realização do trabalho gerencial, pois os gestores devem escolher por si mesmos, de acordo com contextos organizacionais, culturais e locais

específicos, os procedimentos mais efetivos; e (iv) o sucesso depende dessa visão geral da realidade e não de um modelo pronto em que se podem aplicar planos já existentes, sendo os mesmos aplicados com uma verdade absoluta aos quais membros das organizações se submeterão ao conhecimento dos sistemas e que tentam buscar o consenso e cooperação de todos dentro da organização.

Lombardi e Brito (2010) esclarecem que a visão dos pontos de análises, dá uma segurança ao consultor para poder decidir junto com o seu cliente quais os melhores pontos que podem ser abordados primeiro. Lombardi e Brito (2010) comparam que um consultor é como um excelente jogador de xadrez acaba sendo um estrategista, porque baseia seus vários movimentos a partir da visão total do tabuleiro, o consultor tem um elevado conhecimento de experiências já vividas e também implantadas em outras organizações.

Essa visão do consultor acaba conseguindo integrar todos os colaboradores fazendo com que eles sejam responsáveis pelo processo produtivo, de forma que todos podem dar sugestões de melhorias para que aumente a eficiência de seus trabalhos (MOREIRA e ANTONELLO, 2013).

Essa integração acaba expondo a experiência do consultor durante o processo de consultoria e faz crescer a crença de que o sucesso em mudanças de gestão só pode ser alcançado quando essas são realizadas por pessoal familiarizado com as práticas, estilo e cultura das organizações (LAVARDA, FELIU e PALANCA, 2009).

## CAPÍTULO 2

### 2.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa foi composta por dois estudos, com dois grupos distintos de indivíduos. O primeiro estudo foi realizado com consultores que atuam nos projetos de âmbito Federal e Estadual, o Projeto Extensão Industrial Exportadora - PEIEX e o Projeto de Extensão Produtiva e Inovação - PEPI, e o segundo estudo teve como indivíduos gestores de indústrias da Região do Paranhana, RS.

Na sequência, é realizada a descrição dos procedimentos metodológicos adotados em cada um dos estudos.

#### 2.1.1 PRIMEIRO ESTUDO

O primeiro estudo foi realizado com os consultores que atuaram nos projetos participantes dos Projetos Projeto Extensão Industrial Exportadora – PEIEX, Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil) e o Projeto de Extensão Produtiva e Inovação da Agência Gaúcha de Desenvolvimento e Promoção de Investimento PEPI – (AGDI), junto às Faculdades Integradas de Taquara, RS, nos anos de 2009 a 2014.

Na coleta e análise dos dados, utilizou-se a abordagem qualitativa que, segundo Silva, Gobby e Simão (2005), priorizam uma visão interpretativa da realidade do ponto de vista dos indivíduos e contexto pesquisado.

Para tanto, foram entrevistados 9 dos 10 consultores que participaram dos projetos PEIEX e PEPI, sendo 4 consultores do PEIEX e 5 consultores do PEPI.

Elaborou-se um questionário semi estruturado (ver Quadro 1), com onze questões abertas a respeito das vantagens e desvantagens que as organizações tiveram em participar do projeto, qual o impacto que o projeto poderia trazer para essas organizações, por serem um projeto de âmbito governamental, se o fator cultural poderia influenciar no desenvolvimento das organizações e, por fim, qual o impacto econômico que a organização poderia trazer para a região pesquisada.

Quadro 1 – Questões aplicadas aos Consultores que participaram dos projetos PEIEX e PEPI.

Questões
1) Quais os fatores que dificultam o processo de consultoria organizacional?
2) Como você considera o tempo para atendimento dos consultores?
3) Qual a reação do gestor ao saber que a organizações necessita passar por um processo de inovação?
4) Quais os fatores que favoreceram o processo de consultoria organizacional?
5) É possível considerar que a cultura organizacional da Região do Paranhana influenciou as organizações?
6) O gestor têm dificuldade em aceitar que existem problemas com a sua organização?
7) Nas cidades da Região do Paranhana, nas quais são atendidas pelos projetos, qual é a cidade que os consultores têm mais dificuldades para captar organizações?
8) Como você considera o acesso a informacionais nas organizações que fazem atendimentos?
9) Com relação aos funcionários, como aceitaram o processo de consultoria organizacional?
10) O auxílio de consultores, nos quais participam de projetos governamentais, acabam ajudando as organizações a desenvolver a economia e o desenvolvimento local?
11) Qual seria o papel da identidade cultural na mentalidade e na influência do desenvolvimento do Paranhana?

Fonte: Elaborado pelo autor

Para a elaboração do primeiro estudo, foram realizadas entrevistas com nove consultores que atuaram nos projetos PEIEX e PEPI. Para tanto, foram entrevistado 9 dos 10 consultores que participaram dos projetos PEIEX e PEPI, sendo 4 consultores do PEIEX e 5 do PEPI. Após a realização da etapa das entrevistas, ocorreu a transcrição das mesmas possibilitando a elaboração dos quadros sínteses e, em seguida, foram elaborados gráficos com os resultados das respostas para cada uma das questões.

As análises encontram-se no capítulo 3, na seção 3.1.1.1, a qual demonstra o quadro síntese referente às entrevistas dos consultores, já na seção 3.1.1 2, é demonstrada os gráficos com os resultados das respostas para cada uma das questões.

As análises procederam na verificação dos dados mediante a criação do quadro síntese, na qual utilizou a análise de conteúdo de Bardin (2002) e na apresentação dos dados empregou-se a abordagem quantitativa. Foram elaborados gráficos com as sínteses das respostas para cada uma das questões abordadas na primeira etapa da pesquisa.

Os quadros sínteses possibilitaram apresentar análises referentes ao impacto que o projeto poderia trazer para as organizações por ser um projeto de âmbito governamental, se o fator cultural poderia influenciar no desenvolvimento das organizações e, por fim, qual o impacto econômico que as organizações poderiam trazer para a região, com a respectiva análise e discussão dos resultados.

## 2.1.2 SEGUNDO ESTUDO

O segundo estudo foi realizado com 10 gestores, de 10 organizações da Região do Paranhana, RS, participantes dos Projetos PEIEX – Projeto Extensão Industrial Exportadora, Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil) e o PEPI - Projeto de Extensão Produtiva e Inovação da Agência Gaúcha de Desenvolvimento e Promoção de Investimento (AGDI), junto às Faculdades Integradas de Taquara, RS, nos anos de 2009 a 2014.

A seleção das organizações que participaram das entrevistas ocorreu da seguinte maneira: i) o primeiro passo realizou-se ao conseguir a lista das organizações que participaram dos projetos PEIEX e PEPI; ii) o segundo passo, foi verificar qual o número de organizações que participaram do projeto PEIEX entre os anos de 2009 a 2014, foram 456 organizações participantes; iii) terceiro passo foi verificar qual o número de organizações que participaram do projeto PEPI no qual atuou entre os anos de 2013 a 2014, foram 217 organizações; iv) o quarto passo foi comparar quais as organizações que participaram dos dois projetos, foram um total de 57 participantes, v) já o quinto passo foi separar as organizações pela Classificação Nacional de Atividades Econômicas – CNAE, no qual as organizações foram separadas em 20 áreas; vi) o sexto passo foi entrar em contato com as organizações para convidá-las a participar das entrevistas para a dissertação de mestrado; vii) das 20 áreas da CNAE selecionadas, foram convidadas 20 organizações; e viii) das 20 organizações convidadas 3 estavam em processo de falência, 2 o contatos de informações não existiam e 4 não quiseram participar.

Após a realização da etapa das entrevistas, ocorreu a transcrição das mesmas possibilitando a elaboração dos quadros sínteses e foram elaborados gráficos com os resultados das respostas para cada uma das questões. Como instrumento de pesquisa utilizou-se um roteiro de entrevista, semiestruturado, composto por perguntas abertas.

Tratando-se de entrevista semiestruturada, é observado como se formulam as questões que seriam básicas para o tema a ser investigado. Segundo Triviños (1987), a entrevista semiestruturada tem como característica os questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa. Os questionamentos dariam frutos às novas questões, surgidas a partir das respostas dos entrevistados. O foco principal seria colocado pelo investigador-entrevistador. Triviños (1987) afirma que a entrevista semiestruturada, beneficia não só as descrições dos fenômenos sociais, mas também a

explicação e a compreensão de sua totalidade, além de manter a presença consciente e atuante do pesquisador no processo de coleta de informações.

Quadro 2– Questões aplicadas aos Gestores que participaram dos projetos PEIEX e PEPI.

Questões
1) O que levou a organização a implementar o processo de consultoria?
2) Em sua opinião, quais os fatores que dificultaram a organização ao iniciar a sua participação no projeto?
3) Em sua opinião, quais os fatores que favoreceram a organização ao iniciar a sua participação no projeto?
4) Pelo fato de ser um projeto de âmbito governamental, você possui algum preconceito quanto a esse tipo de atendimento?
5) A organização gostaria de participar de mais algum projeto que fosse desenvolvido pela instituição (FACCAT)?
6) A organização teve alguma dificuldade para implementar alguma proposta?
7) O auxílio de consultores, os quais participam de projetos governamentais, acabam ajudando as organizações a desenvolver e melhorar a economia e o desenvolvimento local na Região do Paranhana?
8) Em sua opinião, qual seria o papel da identidade cultural na mentalidade e na influência do desenvolvimento organizacional na Região do Paranhana?
9) Como ocorre o processo de inovação na organização?

Fonte: Elaborado pelo autor

Para a elaboração do segundo estudo foram realizadas entrevistas com 11 consultores que participaram dos projetos PEIEX e PEPI. Após a realização da etapa das entrevistas, ocorreu a transcrição das mesmas possibilitando a elaboração dos quadros sínteses e foram elaborados gráficos com os resultados das respostas para cada uma das questões.

As análises encontram-se no capítulo 3, nas seção 3.1.2.1, a qual demonstra o quadro síntese referente às entrevistas dos consultores, já na seção 3.1.2.2, são demonstrados os gráficos com os resultados das respostas para cada uma das questões.

As análises procederam na análise dos dados mediante a criação do quadro síntese, na qual utilizou a análise de conteúdo de Bardin (2002) e na apresentação dos dados empregou-se a abordagem quantitativa. Foram elaborados gráficos com as sínteses das respostas para cada uma das questões abordada na primeira etapa da pesquisa.

Os quadros sínteses possibilitaram apresentar análises referentes ao impacto que o projeto poderia trazer para as organizações por ser um projeto de âmbito governamental, se o fator cultural poderia influenciar no desenvolvimento das organizações e, por fim, qual o impacto econômico que as organizações poderiam trazer para a região com a respectiva análise e discussão dos resultados.

## CAPÍTULO 3

### 3.1 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

#### 3.1.1 PRIMEIRO ESTUDO

##### 3.1.1.1 TABULAÇÕES DAS ENTREVISTAS REALIZADAS COM OS CONSULTORES.

Questão 01 – Quais os fatores que dificultam o processo de consultoria organizacional?

Categoria	Síntese
Aceitação	O empresário entende e aceita o diagnóstico realizado no processo de consultoria e o que poderia agregar à organização;
Confiança	O consultor precisa quebrar a barreira e conquistar a confiança do empresário;
Controle	Falta de organização, dos controles de dados e informações;
Comprometimento	Os empresários não se comprometem com a execução e evolução das melhorias; O empresário não consegue realizar todas as tarefas na organização; O empresário tem dificuldade em entender as propostas desejadas;
Cultura	Falta de cultura organizacional;
Divulgação	O projeto é pouco divulgado na região;
Fiscalização	Receio de o projeto ser de ordem fiscalizadora;
Formação	O empresário não tem formação necessária para gerir a organização;
Governo	O receio do empresário em participar de projetos governamentais;
Responsabilidade dos consultores	Os empresários querem repassar para os consultores a responsabilidade de monitorarem e realizem todas as tarefas dentro da organização;
Tempo	Disponibilidade de tempo do empresário.

Questão 02 - Como você considera o tempo para atendimento dos consultores?

Categoria	Síntese
Aceitar a participar do projeto	As organizações que estão em dificuldades no mercado, não aceitam que precisam de ajuda, “está sempre preocupado em como vai pagar as contas”;
Aumento de custos	Os empresários não contratam mais funcionários por pensarem que terão aumento de custos;
Limitação de informações pelos consultores	Para não assustar os empresários, os consultores, muitas vezes, acabam não repassando todas as informações, “isso pode fazer com que os empresários corram do consultor”;
Monopólio	O empresário monopoliza as funções das organizações em si;
Multifuncional	O empresário se torna multifuncional e isso faz com que não perceba os riscos que está correndo;
Participar do projeto	60% das organizações que participam do projeto acham tempo para realizar as atividades propostas;
Tempo	A falta de tempo possibilita o empresário marcar e desmarcar várias vezes as visitas com o consultor.

Questão 03 - Qual a reação do gestor ao saber que a organização necessita passar por um processo de inovação?

<b>Categoria</b>	<b>Síntese</b>
Crise	Em ano de dificuldades e crises, os empresários acabam não inovando;
Inovação	O empresário tem dificuldade em saber e pensar sobre o que é inovação?
Inovação e sofrimento	O empresário só começa a inovar quando ele chega à situação de sofrimento, não sabe mais o que fazer, isso faz com que ele inove;
Inovação para a produção	Quando a inovação é voltada para a produção, os empresários têm uma maior abertura, porque sabem que a inovação faz parte da concorrência;
Insegurança	Os empresários se sentem inseguros para fazer algumas inovações, “todo mundo é a favor da mudança desde que não seja com ele”;
Investimento	O consultor acaba trabalhando em organizações que não têm capital para investir, ou investem quando conseguem ver algum ganho;
Mudança	Toda a mudança causa apreensão e os empresários têm dificuldade de aceitar o novo;
O que é inovar?	A inovação é uma série de fatores, e o empresário não consegue ver a oportunidade em inovar.

Questão 04 – Quais os fatores que favoreceram o processo de consultoria organizacional?

<b>Categoria</b>	<b>Síntese</b>
Ajuda ao empresário	O intuito do consultor é “ser um médico psiquiatra”, é ajudar o empresário trazendo ideias novas e “frescas” levando sempre o diferencial para a indústria;
Ambiente competitivo	Ambientes competitivos favorecem o processo de consultoria;
Conhecimento específico	As exigências e os desafios precisam ser alicerçados em conhecimentos específicos;
Experiência dos consultores	A experiência e a bagagem de conhecimento multifuncional dos consultores;
Plano de ação	O consultor necessita ouvir bem o empresário para poder elencar os melhores diagnósticos para as organizações;
Visão externa	O consultor consegue perceber e enxergar as situações que os empresários não conseguem perceber por estarem inseridos totalmente no negócio.



Questão 05 - É possível considerar que a cultura organizacional da Região do Paranhana influenciou a organizações?

Categoria	Síntese
Acessibilidade	A região é mais aberta e mais acessível;
Centralização	Centralização das decisões de uma forma autoritária e veem no trabalho a fonte de sucesso; O gestor centraliza as funções em si e quer fazer parte de todas as funções dentro das organizações;
Competência e capacidade	O consultor deve mostrar competência e capacidade para propor melhorias;
Cultura	A etnia tem influência marcante na cultura;
Cultura fechada	As micros e pequenas organizações que têm uma cultura muito fechada não aceitam investimentos e nem ideias, “exemplo cidade de Três Coroas”.
Desconfiança dos empresários	Hoje, as dificuldades e a desconfiança são grandes, se olharmos só as dificuldades os gestores não trabalham;
Gestão estratégica	A falta de gestão estratégica pode acabar fazendo com que o empresário não enxergue seus próprios erros na produção, “o empresário têm medo de expor suas ideias como se o consultor estivesse ali para pegar seus segredos”;
Participação dos projetos	Organizações de regiões mais desenvolvidas, que já participaram de processos de incubação e participam de diversos tipos de formação como SEBRAE e SENAI, são mais acessíveis a investimentos;
Região	As organizações do Paranhana e da cidade do interior nunca tiveram a possibilidade de participar de projetos e isso dificulta mais a aceitação de ideias e incentivos.

Questão 06 - O gestor tem dificuldade em aceitar que existem problemas com a sua organização?

Categoria	Síntese
Captação de organizações	Os consultores acabam tendo poucas dificuldades em captar organizações, em alguns casos, as organizações podem ter um resultado magnífico e outros insignificantes;
Confiança	O consultor precisa trabalhar a confiança junto com o empresário para conseguir estabelecer a sua credibilidade na organização;
Diagnostico	Quando o consultor realiza as análises, ao comunicar ao empresário, o mesmo já sabem quais são seus problemas, só que o mesmo não consegue ver; Os empresários que têm mais dificuldade são os que menos aproveitam os diagnósticos;
Finanças	Quando o empresário estiver recebendo dinheiro a organizações está sendo rentável, o mesmo acaba tendo medo de analisar as suas finanças;
Motivação	Em algumas organizações, o empresário não quer participar e não comunica seus funcionários, os quais estão motivados em participar do projeto;
Organizações	A falta de uma estrutura organizada faz com que o empresário ainda não tenha aprendido a otimizar o seu tempo;
Resistência	Os empresários estão acostumados a fazer da mesma forma, então toda mudança, por mais benéfica que seja sempre causa resistência;
Sentimento	Para o empresário há uma questão sentimental, o consultor deve tratar com cuidado os diagnósticos realizados.

Questão 07 – Nas cidades da Região do Paranhana, nas quais são atendidas pelos projetos, qual é a cidade que os consultores têm mais dificuldades para captar organização?

Categoria	Síntese
Aperfeiçoamento	O gestor acha que não precisa se aperfeiçoar, por isso não participa de novas feiras;
Cidade	Pelo perfil das organizações as cidades que o consultor nº8 tem mais dificuldade em captar são as cidades de Parobé e Taquara; As cidades da Região do Paranhana já são mais abertas e mais acessíveis, na opinião dos consultores nº3 e nº9; Já as cidades de Três Coroas o acesso é mais difícil na opinião dos consultores, os consultores nº4, nº6 e o nº7 observaram que por ser uma cidade de origem alemã, é um município que têm grandes organizações e o projeto têm o mínimo de participação;
Cultura	A cultura organizacional influencia na Região do Paranhana;
Desconfiança	Como os projetos são patrocinados pelos Governos Estadual e Federal, sempre existe a desconfiança do empresário;
FACCAT	Em cidades mais distantes como as do litoral que não conhecem a instituição FACCAT, se torna mais difícil captar organização, pelo fato de terem uma maior resistência;
Liderança	As lideranças das cidades contribuem bastante com a indicação dos projetos para a captação das organizações;
Litoral	Indicação é indispensável, estamos captando organizações nas cidades de Osório e Santo Antônio da Patrulha;
Proximidade da instituição	Quanto mais próxima da cidade de Taquara é mais fácil captar organizações, pelo projeto estar vinculado à FACCAT.

Questão 08 - Como você considera o acesso a informacionais nas organizações que fazem atendimentos?

Categoria	Síntese
Assessoria	Para as organizações, a única assessoria que recebem é do seu contador;
Consultor	As organizações não fornecem um funcionário para deixar encarregado de participar do projeto, o empresário deseja que o consultor se encarregue da implantação dos diagnósticos levantados;
Faturamento	Os empresários não sabem o valor do seu faturamento, “ele sabe que ganha dinheiro no final do mês e do ano, mas ele não sabe separar qual o valor para pagamento de tributos, produtos e seu próprio salário”;
Fiscalização	Os empresários têm medo de fornecer os dados por acharem que o projeto possa ser fiscalizador;
Informações	As informações são necessárias para ganhar tempo em qualquer melhoria e mudança, mas em algumas organizações não detém essas informações;
Informações antigas	Às vezes os consultores necessitam de dados antigos para avaliar se a organização está crescendo ou não e, em algumas organizações as mesmas não têm “guardam tudo na cabeça ou em caderninhos”;
Liberação	Alguns empresários não têm receio em liberar as informações da sua organização para os consultores;
Mapeamento de processo	Quando a organizações têm tudo documentado e está organizada, isso facilita o diagnóstico e o trabalho de mapeamento do processo;
Organizações	Os empresários não são organizados, cada um centraliza as tarefas em si.

Questão 09 – Com relação aos funcionários, como aceitaram o processo de consultoria organizacional?

Categoria	Síntese
Ameaça	Os funcionários se sentem ameaçados, porque os empresários não explicam o que está sendo feito dentro da organização;
Engajamento	Quando o trabalho toma forma, os funcionários vão se engajando e se orgulham em fazer parte das melhorias;
Importância dos funcionários	Explicar aos funcionários que o consultor não faz nada sozinho, mostrar para os funcionários a importância deles dentro da organização;
Metas	Demonstrar aos funcionários as metas, objetivos das mudanças propostas para a melhoria das organizações;
Participação dos funcionários	Às vezes, acontece de os funcionários quererem realizar as melhorias propostas e os empresários, não;
Resistência	A mudança gera resistência e torna tudo difícil, “Goudratt, a maior exceção das organizações são os modelos mentais impostos pelos empresários”;
Tempo	Quando temos oportunidade, explicamos para os funcionários que o trabalho é temporário e que o objetivo é trazer melhorias e benefícios tanto para eles como para a organização;
Valorização	A valorização dos funcionários acaba evitando a rotatividade dos mesmos dentro da organização.

Questão 10 - O auxílio de consultores, nos quais participaram de projetos governamentais, acaba ajudando as organizações a desenvolverem a economia e o desenvolvimento local?

Categoria	Síntese
Benefícios	Toda a cadeia acaba sendo beneficiada com as melhorias implementadas;
Conhecimento	Os consultores contam com uma grande experiência trazida de outras consultorias;
Contribuição	Os consultores contribuem significativamente para aumentar o investimento, alavancando a economia na qual a organização está inserida;
Insegurança	As organizações pequenas são as mais difíceis de serem convencidas a reestruturarem, e essa reestruturação acaba sempre espelhando na melhoria da economia local; O consultor fica amarrado em certos momentos, porque o empresário tem medo de procurar informações para investir e mudar o seu processo;
Melhorias	Em partes ajudam, depende de o empresário assimilar o que precisa ser melhorado;
Portas abertas	Quando o empreendedor estiver de portas abertas para a consultoria, fica mais fácil para desenvolver a sua região;
Visão externa	Independente do projeto, o empresário necessita de uma visão externa para se convencer dos problemas existentes.

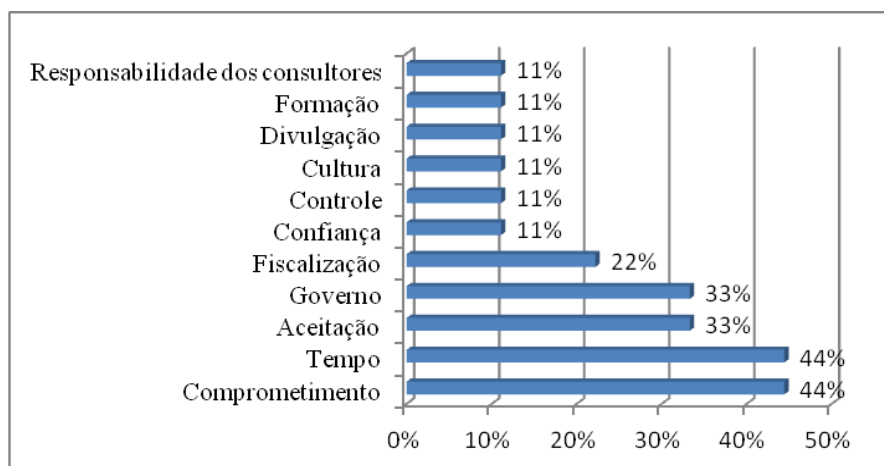
Questão 11 - Qual seria o papel da identidade cultural na mentalidade e na influência do desenvolvimento do Paranhana?

Categoria	Síntese
Cautela	Os empresários têm cautela para investir em melhorias e inovações, “talvez porque nunca tiveram a oportunidade de terem ajuda de um projeto”;
Centralização	Na maioria das vezes, os empresários centralizam as informações de forma autoritária;
Étnica e cultura	A própria cultura e etnia têm influência marcante na cultura local;
Experiência	Os empresários devem se cercar de pessoas e entidades competentes independente da origem, possibilitando a melhoria do resultado de seu empreendimento;
Imigração alemã	Os empresários são, na maioria das vezes, originários da cultura alemã;
Mistura étnica e racial	Encontra-se muita mistura e o comprometimento dos jovens, deve estar voltado para a educação, e os conceitos éticos das organizações;
Não existe identidade ou diversidade cultural	Alguns consultores não acreditam que os empresários tenham uma identidade cultural, pelo fato da cultura ter sido diversificada; O empresário não tem identidade cultural ou essa identidade não é mais um fator relevante para a região;
Trabalho	Veem no trabalho a fonte de sucesso e não valorizam a técnica e isso acaba impactando no desenvolvimento das organizações.

A partir da síntese da percepção dos consultores, foram realizadas as análises das questões, sendo os resultados apresentados em forma de gráficos (Ver figura 2 a 12).

3.1.1.2 Na sequência serão apresentados os resultados descritivos:

Figura 2 – Questão 1 - Quais os fatores que dificultam o processo de consultoria organizacional?



Na primeira questão, foram analisados quais os fatores que dificultam o processo de consultoria organizacional, os consultores observaram que 44% dos gestores não se comprometem com a realização, execução e a evolução propostas observadas pelos consultores no momento do diagnóstico. Souza e Qualharini, (1997) esclarecem que essa falta de comprometimento, pode ocorrer devido à dificuldade que o gestor tem em trabalhar a forma de fornecer as informações sobre quais os objetivos da intervenção e o não alinhamento

entre as necessidades organizacionais. Essas dificuldades traduzem, muitas vezes, desânimo, desgaste emocional e, em algumas vezes, postura autoritária e controladora por parte da alta administração, que não vê o projeto de gestão da qualidade fluir como gostaria (ROCHA, 2013).

Outros fatores que os consultores analisaram é que 44% dos gestores têm dificuldades em disponibilizar tempo para analisar se as organizações têm ou não gargalos na produção. Quando os gestores não disponibilizam tempo para verificar as organizações, acabam desperdiçando a possibilidade de desenvolver um trabalho, assim, podendo melhorar o treinamento dos funcionários no processo, na melhoria da qualidade do serviço e melhorar a comunicação por parte das organizações com os seus clientes (TERENCE e FILHO, 2001).

Conforme a figura 2, 33% dos consultores relataram que os gestores aceitam os diagnósticos que eles desenvolveram durante as consultorias, de acordo com Pinheiro, Abreu, Leslie, Mosqueira, Olivera e Jannuzzi (2006), o diagnóstico é um processo de mudança organizacional que realiza uma avaliação sobre a realidade das organizações, com o intuito de determinar as condições necessárias para se chegar a um novo objetivo, sendo assim, o diagnóstico consiste na formulação de estruturas interligadas nos pontos quais foram analisados.

Dessa forma, Terence e Filho (2001), observam que quando o consultor é solicitado pelas organizações, à mesma espera que o auxílio profissional possibilite ao gestor a ter uma visão global que o permita a ele analisar as instabilidades e avaliar os desequilíbrios das organizações, verificando a sustentação e parceria para a solução de problemas urgentes e dos quais dependem a sobrevivência da organização (ESTRADA, SILVA e FRAZZON, 2012.).

Essa sobrevivência, às vezes, depende da parceria entre governo, instituições de ensino e a organização, sendo assim, os consultores relataram que 33% dos gestores participam dos projetos sempre preocupados em participar de projetos de âmbito governamentais, por acharem que o projeto poderia ser fiscalizador, 22% dos consultores relatam isso, dessa forma, no olhar das organizações, existem limitadores, o tempo e os recursos direcionados para a formulação de projetos devido à burocracia, à dificuldade de estruturar as prestações de contas, em razão do grande número de comprovantes requisitados, e à imprevisibilidade das mudanças de regras, deixam as organizações à mercê da situação política do país (MOTTA, 1982; SANTOS e PINHEIRO, 2010).

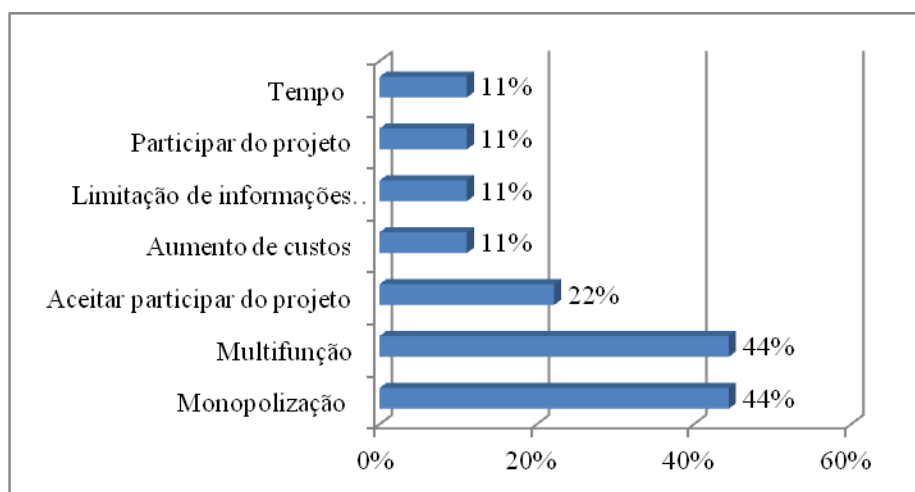
Ainda nas análises da síntese da questão 1, pode se verificar que 11% das respostas relatam que os gestores querem repassar para os consultores a responsabilidade de monitorarem e realizem todas as tarefas dentro das organizações, sendo que 11 % dos

consultores relataram que os gestores não têm formação necessária para gerir a organizações. Ainda observando as análises, os consultores declararam que 11% dos gestores declaram que há pouca divulgação sobre os projetos da instituição com âmbito governamental.

Já com relação à cultura da Região do Paranhana, 11% dos consultores comentaram que a região não tem cultura organizacional no seu planejamento estratégico, 11 % das respostas analisadas pelos gestores relatam que as organizações precisam ser mais organizadas com relação às suas informações, como Recursos Humanos, o Administrativo e o Financeiro e, por fim, 11% dos consultores observaram que o consultor necessita quebrar a barreira e conquistar a confiança do empresário.

Apesar dos consultores levantarem esses itens, é necessário estimular a parceria entre projetos de governos e organizações, aumentando, assim, a confiança das organizações no governo como parceiro, a partir do momento em que a organização sela a parceria com os projetos, o gestor percebe a importância do projeto trazendo características institucionais inovadoras e oferecendo uma melhor perspectiva para a oferta de bens e serviços para as organizações (SANTOS e PINHEIRO, 2010).

Figura 3 – Questão 2 – Como você considera o tempo para atendimento dos consultores?



Ao analisar os dados da segunda questão (ver figura 3), pode-se verificar que os consultores relataram que 44% dos gestores, têm o costume de monopolizar as tarefas das organizações em si. De acordo com Souza e Qualharini (1997), essa monopolização, implica em uma supervisão mais direta, sobre as atividades das organizações sendo, assim, as decisões importantes tendem a passar pelas mãos do proprietário ou de seus sócios. Essas atitudes acabam gerando dificuldades em se considerar novos planos, visto que as atividades consomem todo o tempo do gestor da organização. Baseado na ideia de monopolizar todas as

funções em si, os gestores tornando-se multifuncional, 44% dos consultores apontam que quando os gestores torna-se multifuncionais, isso faz com que não percebam os riscos que estão correndo, isso pode ocorrer pelo fato dos gestores perceberem que não têm conhecimento de todo o processo dentro da organização, por sentir que há falta de pessoas qualificadas para implantação do planejamento estratégico na pequena organização, em achar que o planejamento estratégico foi desenvolvido apenas para grandes organizações (ALVES, SILVA, TAVAREZ, DAL-SOTO, 2013).

Os consultores relataram que 22% das organizações têm receio em participar dos projetos oferecidos pelo governo, pelo fato de não aceitarem ajuda. Segundo Junior, Freitas e Luciano (2005), isso ocorre pelo fato de serem organizações de pequeno porte, as mesmas são mais suscetíveis às dificuldades e vulneráveis aos riscos do mercado. Geralmente com carência de recursos e, acabam encontrando dificuldades de sobrevivência nos mercados que, geralmente, apresentam fracas barreiras aos novos entrantes, pouco poder de barganha com fornecedores e clientes e os produtos/serviços oferecidos são de fácil substituição, colocando-as em um ambiente altamente competitivo, por estarem em um ambiente hostil. Por estarem suscetíveis às dificuldades, 11% dos consultores relatam que os gestores não contratam mais funcionários por acharem que essas contratações elevariam os custos da organização.

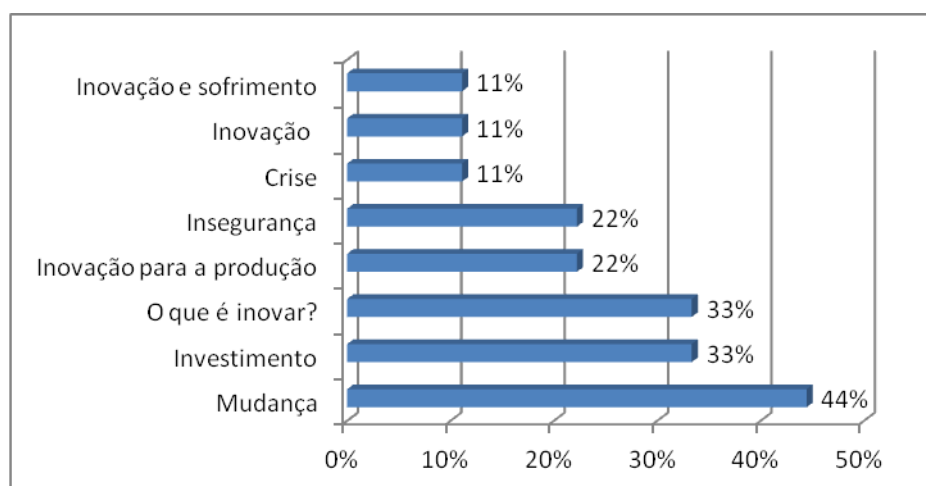
Como os gestores não contratam mais funcionários para a execução das tarefas, os gestores acabam realizando as tarefas, 11% dos consultores perceberam que por esse motivo, houve remarcações das visitas, isso pode ocorrer pelo fato de que, como os empresários tomam todas as decisões, isso gera conseqüentemente a falta de tempo, fator primordial para a não elaboração do planejamento e dos diagnósticos observados pelos consultores, e isso acaba gerando um problema constante nas organizações, pois os empresários acabam por centralizar suas decisões justamente por serem, na maioria das vezes, organizações com poucos colaboradores ou até mesmo organizações familiares, o que traz a centralização das decisões quase como uma cultura organizacional entre as organizações (TERENCE e FILHO, 2011).

Os consultores comentaram que, em 11% das organizações, não relatam todas as informações observada no diagnóstico para não assustar os empresários, os consultores, muitas vezes, acabam não repassando todas as informações, porque no momento em que fornecerem, pode ocorrer que os gestores se assustem e não continuem participando do projeto. Para as organizações que participam dos projetos, 11% dos consultores relataram que 60% das que participam do projeto acham tempo para realizar as atividades propostas.

Ao realizar a análise das informações, pode se observar, na visão dos consultores, que quando o gestor realiza a admiração do seu negócio, cada atividade, mesmo podendo conter

limitações, tendo em vista que os pequenos negócios, muitas vezes, são administrados por pessoas que não dominam todos os conhecimentos necessários a um efetivo gerenciamento. Tanto os empresários quanto os especialistas limitaram-se a uma perspectiva mais tática do que estratégica, com um posicionamento um tanto limitado no que concerne às necessidades informacionais para a obtenção de vantagens competitivas. Sente-se a falta de certa “ousadia” nas opiniões expressas. As informações indicadas podem auxiliar na execução das estratégias, mas somente serão suficientes se acompanhadas de um novo conjunto com perspectivas de futuro (LICZBINSKI, KELM e ABREU, 2002).

Figura 4 – Questão 3 - Qual a reação do gestor ao saber que a organizações necessita passar por um processo de inovação?



Segundo os consultores, 44% dos gestores relatam que toda a mudança causa apreensão e os gestores têm dificuldades de aceitar o novo. Para Chiavenato (1996), a mudança é a transição de uma situação para outra diferente, a qual implica em novos caminhos, novas soluções, novos valores. Dessa forma, a mudança é fundamental para a sobrevivência e o sucesso das organizações e se constitui em ferramenta fundamental para a melhoria de desempenho nos negócios (RUIZ e ARANGO, 2012).

De acordo com os consultores, 33% dos gestores que trabalharam durante o projeto, não entendem o significado de inovação, isso pode ocorrer, segundo Mussi e Spaldaro (2008), pela forma como o gestor interpreta a realidade da organização na qual esta envolvida. Pela visão errônea do gestor, 33% dos consultores acabam atuando em organizações que não têm capital para investir, ou investem quando conseguem perceber ganhos. Carlos, Vasconcelos, Moura, Cabral e Moraes (2013), esclarecem que a inovação cria ondas de investimentos e de mudança na estrutura econômica das organizações, dando lugar aos ciclos de prosperidade e, com isso, a prosperidade ocorre com a difusão e o impacto positivo da inovação.



Os consultores relataram que 22% dos gestores se sentem inseguros para fazer algumas inovações, “todo mundo é a favor da mudança desde que não seja com ele”. Pedron, Monteiro e Marques, (2012) observam que existem diferentes concepções sobre o que é inovação e afirmam que uma inovação é qualquer aspecto novo para um indivíduo, dentro de um sistema.

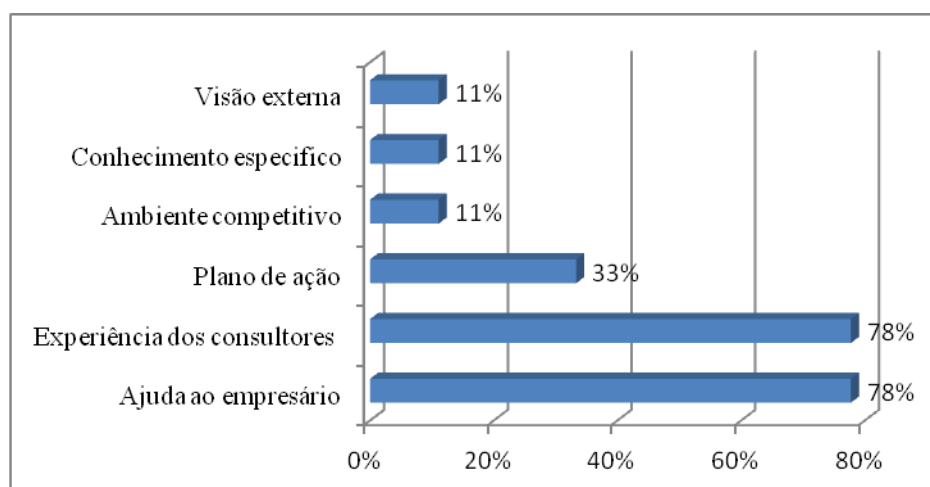
Sendo assim, os consultores observaram que 22% dos gestores aceitam passar pelo processo de inovação quando os mesmos observam que a inovação é voltada para a produção. Desse modo, os gestores têm uma maior abertura, porque sabem que a inovação faz parte da concorrência e, se não inovarem vão perder a sua fatia de mercado. Raynaut (2014) relata que, no momento em que a organização toma conhecimento da necessidade de inovar na produção, acaba abrindo oportunidades para ocorrerem tamisação de conhecimento que, quando implementada, auxilia na resposta aos problemas, por isso, a inovação exige criatividade bem como demanda o desenvolvimento e a aplicação de conhecimentos (RAYNAUT, 2014).

Os consultores relataram que 11% dos gestores têm medo de inovar por dois motivos, o primeiro relatado pelos consultores é a crise e o segundo, é o sofrimento que a inovação pode causar para as organizações. Esse processo de inovação pode se tornar caro e arriscado Mussi e Spuldaró (2008), analisam que esses fatores podem ocorrer pela relação que o empresário tem com os funcionários, as faltas nos fornecimentos dos recursos, além de incluir os aspectos financeiros do mercado.

Por fim, 11% dos consultores relataram que o empresário tem dificuldade em saber e pensar sobre inovação, Pedron, Monteiro e Marques (2003), esclarecem que inovação pode ter vários entendimentos, e acaba sendo vista como algo novo, dentro do mesmo sistema. Já Dewes, Neves e Jung (2011) observam que inovação é um conjunto evolutivo de modificações de tarefas na produção, as quais possibilitam gerar algo novo.

Dessa forma, a inovação é considerada como um risco necessário, porque podemos considerar que ela é um risco, mas, em contrapartida, a mesma gera oportunidade, ou seja, se não existe risco é porque muitas organizações acabaram tendo sucesso ao acreditarem na inovação, experimentaram esse caminho e perceberam que inovar é converter ideias novas em resultados.

Figura 5 – Questão 4 - Quais os fatores que favoreceram o processo de consultoria organizacional?



Ao analisar as respostas da questão 4, pode-se verificar que os consultores relataram que 78% dos consultores, atuam como um “médico psiquiatra”, no qual ajuda o gestor trazendo novas ideias. Alves, (2009) observam que os gestores passam por diferentes momentos nas organizações, pois necessitam de novas ideias trazidas pelos consultores, por esse motivo, o processo de consultoria acaba surgindo a partir das necessidades de resolução dos problemas organizacionais pelo fato de que as organizações necessitam manter-se em um processo permanente de renovação, se destacando pelo papel fundamental nos processos de mudança organizacional (ALVES e JUNG, 2014).

Os consultores observaram que, para 78% dos gestores, o processo de consultoria auxilia os mesmos nas tomadas de decisões, esse auxílio acaba se caracterizando como um serviço de aconselhamento, no qual a ajuda, muitas vezes, pode ser considerada como uma vantagem competitiva para a organização, já que o processo oportuniza a organizações ter uma orientação de um especialista familiarizado com diversas experiências e com novas perspectivas sobre o seu processo de produção (ALVES e JUNG, 2014).

Por esse fator, 33% dos consultores comentaram que o consultor necessita ouvir bem o gestor para poder elencar as reais melhorias para a elaboração do plano de ação. De acordo com Belfort (2008), o consultor fica a cargo de aplicar conhecimentos específicos para a implementação dos planos de ação que atinjam as metas propostas, porque acaba tornando-se mão de obra extra, contratada para realizar um trabalho específico, mas quem decide se acata ou não as sugestões propostas pelo consultor é o gestor ou a pessoa que está no comando.

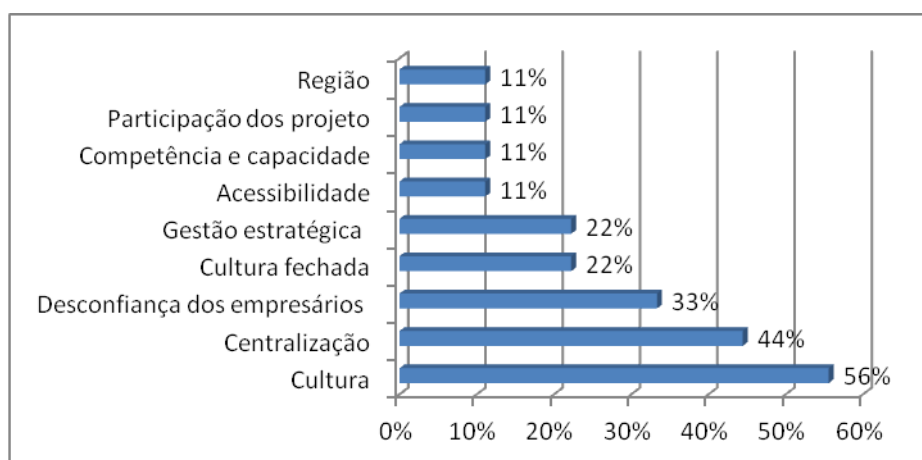
Para os consultores, 11% dos gestores perceberam que o ambiente competitivo acabou levando as organizações a adotarem novas estratégias, as quais organizam a função da produção, que têm sido observadas por ser adotada em diferentes tipos de organizações e isso

ocorre porque existem várias organizações que atuam no mesmo segmento de serviços oferecidos.

Os consultores afirmaram que 11% dos gestores não tinham conhecimento técnico administrativo e de produção, Alves e Jung, (2014) afirmam que a implantação de uma gestão organizacional sem conhecimento técnico dificilmente terá sucesso, sendo assim os autores destacam a importância da consultoria para as organizações, já que desempenha um papel importantíssimo, trazendo o conhecimento da técnica, o domínio dos conceitos, as metodologias e, principalmente, a experiência que indica o melhor caminho e o mais seguro a ser seguido pela organização.

Ao analisar a questão 4, pode-se verificar que os consultores analisaram que 11% dos consultores conseguem perceber situações que as gestões não conseguem, por estarem inseridos totalmente no negócio, assim, os consultores conseguem perceber e projetar o que precisava mudar nas organizações (RUPPRNTHAL e CIMADON, 2013).

Figura 6 – Questão 5 - É possível considerar que a cultura organizacional da Região do Paranhana influenciou a organizações?



Os consultores relataram que 56% dos gestores abordaram a questão de que a etnia acaba tendo influência marcante na cultura regional. Sobre isso, Neto e Meri (2008) relatam que a cultura do Rio Grande do Sul têm diversos grupos culturais, os quais mantêm suas peculiaridades compondo um mosaico étno-cultural, formado pela inserção de várias etnias que contribuíram de forma significativa para a sua configuração sociocultural e econômica, individualizando regiões específicas repletas de particularidades, mas que guardam certa homogeneidade no que se refere à questão cultural que envolve o Rio Grande do Sul (NETO e MERI, 2008).

Os consultores analisaram que 44% dos gestores acabam centralizando as decisões de uma forma autoritária e vê no trabalho a fonte de sucesso, isso gera, conseqüentemente, a falta de tempo como um fator primordial para a não elaboração do planejamento estratégico e dos diagnósticos observados pelos consultores, o que é um problema constante nas organizações, pois os empresários acabam por centralizar suas decisões justamente por serem, na maioria das vezes, empresários com poucos colaboradores ou até mesmo organizações familiares, o que traz a centralização das decisões quase como uma cultura organizacional entre as organizações (TERENCE e FILHO, 2011).

Os gestores relatam que centralizam as funções em si por serem desconfiados, 33% deles alegaram para os consultores que os mesmos são desconfiados e têm dificuldades, dentro de sua organização, de aceitarem a mudança organizacional. Segundo Rocha (2013), quando o gestor aceita provocar uma mudança no ambiente organizacional passa a ser então, uma tarefa delicada para o consultor, que acaba intervindo nos valores, crenças e normas existentes dentro das organizações. Em alguns casos, o gestor acaba intervindo nos trabalhos dos consultores dentro de um meio sócio-organizacional e, por esse motivo, acabam ocorrendo o despertar de diversos níveis de resistência a partir dos seguidores que estão inseridos dentro dessa cultura corporativa.

As pequenas organizações têm a sua cultura muito fechada, os consultores relataram que cerca de 22% das organizações se enquadram nesses parâmetros, Moreia e Antonello (2013) esclarecem que, para entendermos a culturas das organizações, devemos entender as características comportamentais e culturais, por isso é primordial para a fluidez da administração. O consultor necessita decifrar aspectos culturais das organizações, pois muitos valores e, principalmente crenças estão tão arraigados no comportamento dos indivíduos que esses não os percebem e dificilmente conseguem expô-los.

Ao observar as respostas sobre a gestão estratégia nas organizações, os consultores observaram que 22% delas têm dificuldades em manter a gestão. Moreia e Antonello (2013) esclarecem que as pequenas organizações estão caracterizadas pela ausência de instrumentos administrativos formais, informalidade no relacionamento e falta de habilidade na gestão, isso têm caminhado no sentido de que a gestão organizacional precisa estar coerente com aspectos comportamentais dos indivíduos que se relacionam com as organizações.

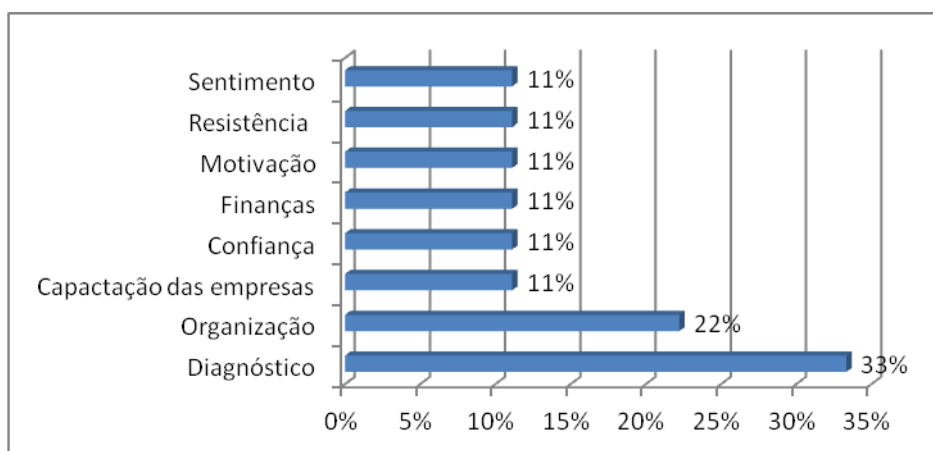
Os consultores ressaltaram durante as entrevistas que 11% das organizações da Região do Paranhana nunca tiveram a oportunidade de participar de projetos ou projetos governamentais, o que acaba dificultando a aceitação de consultores dentro das organizações.

Cerca de 11% dos gestores informaram para os consultores que é mais comum participar de projetos de âmbito particular, como os projetos do Serviço Brasileiro de Apoio as Micros e Pequenas Organizações – SEBRAE. De acordo com Martinho, Trierweiller e Weise (2010), é mais comum as organizações procurarem o SEBRAE porque a instituição atua tanto nas organizações que ainda não foram constituídas quanto naquelas em plena atividade. Essa atuação ocorre por meio de serviços de consultoria, o candidato a empresário passa a refletir e analisar alguns pontos até então ignorados, mas essenciais para o sucesso do negócio, assim busca resolver os problemas identificados nas organizações, procurando diferenciais competitivos que lhe permita destaque e permanência no mercado.

Um dos diferenciais que pode ser considerado é que o processo de consultoria é revisto como uma atividade que auxilia os gestores nas tomadas de decisões, os consultores analisaram que o auxílio dos gestores acaba se caracterizando como um serviço de aconselhamento de pessoas que atuam nestas funções, essa ajuda, muitas vezes, pode ser considerado como uma vantagem competitiva para as organizações. De acordo com Martinho, Trierweiller e Weise (2010), esses processos oportunizam as organizações terem uma orientação de um especialista familiarizado com diversas experiências e com uma perspectiva independente (ALVES e JUNG, 2014).

Segundo 11% dos consultores, a Região do Paranhana é bem acessível com relação a aceitar participar de projetos e a realizarem as ideias de melhorias observadas pelos consultores.

Figura 7 – Questão 6 - O gestor têm dificuldade em aceitar que existem problemas com a sua organização?



Cerca de 33% dos consultores relataram que quando realizam as análises ao comunicar os problemas ao gestor, o mesmo já está ciente, só que não consegue aceitar os problemas

observados. Segundo Alves, Dias e Monsorens (2015), os gestores têm receio em expor seus problemas aos consultores porque têm dificuldades para administrar seus negócios, porém, não admitem que não saiba gerir suas organizações e acabam prejudicando-as financeiramente.

Os consultores destacaram que 22% das organizações não têm uma estrutura organizada fazendo com que os gestores não saibam otimizar o seu tempo. Terence e Filho (2002), esclarecem que a centralização de poder, a falta de habilidade na gestão do tempo e a utilização de improvisação em relação à ação planejada, acaba influenciando na atuação e demandam um processo diferenciado de gestão e, conseqüentemente, no processo estratégico.

Quando a captar organizações, 11% dos consultores relatam que têm poucas dificuldades realizar tal ação. Segundo Terence e Filho (2002), o consultor acaba sendo uma figura essencial, através de suas habilidades ele possui influência para auxiliar o gestor nas tomadas de decisões, mas não poderá executar tarefas ou tomar decisões pelo empresário. Já Silva, Santos e Silva (2013) acabam destacando sobre a importância da consultoria para as organizações, já que desempenha um papel importantíssimo trazendo o conhecimento da técnica, o domínio dos conceitos, as metodologias e, principalmente, a experiência, que indica o melhor caminho e o mais seguro a ser seguido pelas organizações, esse direcionamento acaba fazendo com que o gestor tenha confiança no consultor, sendo que 11% das observações dos consultores relataram que o consultor precisa trabalhar a confiança junto com o empresário para conseguir estabelecer a sua credibilidade na organização.

Os consultores observaram que para 11% dos gestores quando as organizações estão recebendo dinheiro, elas estão sendo rentáveis, então existe o medo de analisar as suas finanças para verificar a realidade das organizações.

Os consultores relataram que em 11% das organizações nos quais atuaram, perceberam que os gestores não queriam participar das melhorias diagnosticadas pelos consultores, mas seus funcionários, sim estavam motivados para participar das melhorias dos projetos. Pereira e Fávero (2001), esclarecem que há motivação humana no trabalho, aproximamo-nos de conceitos que afirmam que as pessoas, ao serem indagadas sobre o que queriam do trabalho, quando informavam sentimentos de felicidade, frequentemente descreviam fatores relacionados às suas tarefas ou eventos que indicavam êxito e possibilidade de crescimento profissional.

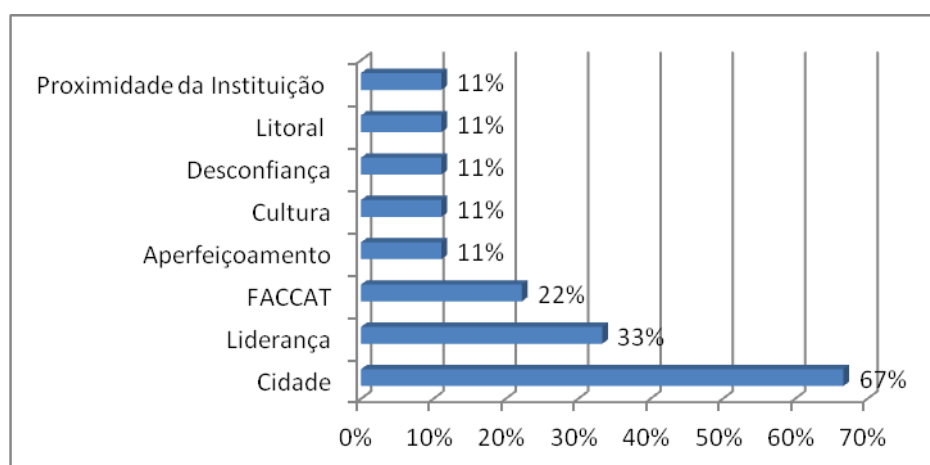
Os consultores relataram que 11% dos gestores estão acostumados a fazer da mesma forma, então toda mudança por mais benéfica que seja, sempre causa resistência. Segundo Mussi e Spuldaro (2008), as resistências à mudança nos processos de trabalho estão presentes

e tomam forma de modos muito distintos dependendo do contexto em que se encontram. A resistência, para eles, é rompida por meio do convencimento e da demonstração da superioridade do novo método de trabalho. Com essas trocas de experiências, em muitos casos, fica mais claro para o consultor, junto com o gestor da organização identificar as mudanças necessárias para poder agir e com isso aproveitar novas oportunidades (ALVES e JUNG, 2014).

Os consultores observaram que, para 11% dos gestores, há uma questão sentimental com relação às organizações porque, em muitos casos, os avós e pais montaram as organizações, por esse motivo, o consultor deve tratar com cuidado ao expor os diagnósticos realizados.

Segundo Alves e Jung (2014), não são só a cultura organizacional que pode ser considerada um problema, a incerteza que ronda as organizações acaba gerando problemas, nos quais não se consegue visualizar ou estimar o que está ocorrendo, o que acontece é algo mais de sentimento ou percepção do objetivo, isso pode afetar o consultor de tal forma que ele pode ser responsabilizado por erros referentes à falta de alinhamento entre as necessidades estratégicas e suas políticas e sistemas de gestão de pessoas, nos quais podem afetar sua competitividade. Por esse motivo, o consultor acaba optando pela importância da criação de um mapeamento de cenários, feito com cautela, sempre colocando em foco as necessidades de resolução de problemas das organizações.

Figura 8 – Questão 7 - Nas cidades da Região do Paranhana, as quais são atendidas pelos projetos, qual é a cidade em que os consultores têm mais dificuldades para captar organizações?



Ao analisar as respostas dos consultores referentes à questão 6, pode se observar que 70% responderam que o perfil das organizações e a cidade que mais têm dificuldades para captar organizações são: i) o gestor nº8 têm dificuldade em captar organizações na cidade de Parobé e Taquara; ii) já na opinião dos consultores nº3 e nº9, as cidades da Região do Paranhana já são mais abertas e mais acessíveis; iii) para os consultores nº4, nº6 e o nº7, a cidade de Três Coroas é mais difícil, por ser uma cidade de origem alemã, é o município que têm grandes organizações e onde o projeto têm o mínimo de participação; e iv) os consultores nº1, nº2 e o nº5, não responderam a questão.

Os consultores verificaram que o melhor meio de conseguir disseminar os projetos é com auxílio das lideranças das cidades, porque contribuem bastante com a indicação dos projetos para a captação das organizações. Carlos, Vasconcelos, Moura, Cabral e Morais (2013), relatam que, em uma comunidade, a liderança surge como uma necessidade fundamental na condução das reivindicações e nas discussões dessa comunidade e no auxílio às pessoas que fazem parte do grupo a exercerem sua cidadania de modo ativo (IPIRANGA, FREITAS e PAIVA, 2010).

De acordo com 11% dos consultores, para conseguirem captar organizações em cidades que não conhecem a instituição FACCAT, é indispensável à indicação, das lideranças das cidades, as quais auxiliam os consultores à captar organizações nas cidades do litoral gaúcho como Osório e Santo Antônio da Patrulha.

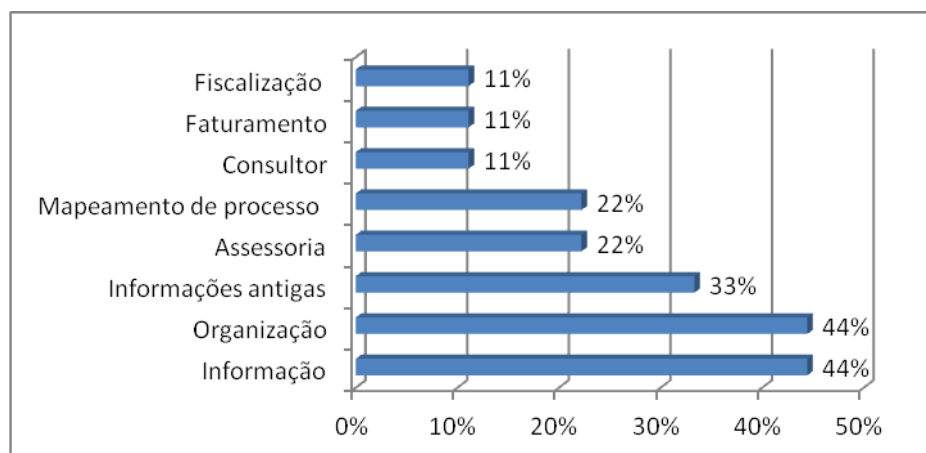
Segundo 11% dos consultores, quanto mais próxima da cidade de Taquara é mais fácil captar organizações, pelo projeto estar vinculada à FACCAT, já 22% dos consultores relataram os projetos governamentais têm mais oportunidade nas regiões entorno da instituição do que em cidades mais distantes, como o litoral, que não conhece a instituição FACCAT, se torna mais difícil captar organizações, pelo fato de terem uma maior resistência e não conhecerem o papel da instituição.

Cerca de 11% dos consultores relataram que os gestores acham que não precisam se aperfeiçoar. Thies, Barcellos, Barcellos e Bianchi, (2005) observam que os gestores precisam buscar aprendizado e aperfeiçoamento, porque um bom profissional é reconhecido pela forma como transfere o conhecimento adquirido e encontra-se em constante busca por aperfeiçoamento.

Para 11% dos consultores, os gestores têm receio em participar de projetos pelo por serem patrocinados pelos Governos Federal e Estadual. Santos e Lavarda (2011), relatam que, se os gestores percebessem o grande parceiro que é o governo, veriam que o mesmo está disposto a incentivar empreendimentos para gerar e desenvolver as regiões do estado.



Figura 9 – Questão 8 - Como você considera o acesso a informacionais nas organizações que fazem atendimentos?



Ao analisar as respostas da questão nº 8, pode se verificar que 44% dos consultores observaram que informações são necessárias para ganhar tempo e realizar melhorias, só que em algumas organizações não detém essas informações, como um dos consultores relatou que muitos gestores “guardam toda à informação na cabeça ou em um caderninho”, Liczbinski, Kelm e Abreu, (2002) destacam que, a maioria das informações indicadas, traz restrições no que se refere à implementação de uma estratégia que garanta vantagens competitivas. As informações indicadas permitem o gerenciamento das atividades, pensado-se no momento atual da organização.

E essa falta de organização foi relatada por 44% dos consultores isso ocorre porque os gestores centralizam a maior parte das tarefas em si, o que segundo Terence e Filho (2002), ocorre pelo fato de o gestor não ter recursos para a contratação de profissionais para suprir a falta de conhecimento administrativo, excesso de tarefas operacionais no dia-a-dia devido a algumas características da gestão, pois as organizações ainda apresentam grandes dificuldades no processo de elaboração do planejamento estratégico.

Em determinado ponto, durante o processo de consultoria, 33% dos consultores relataram que necessitam de informações e dados antigos para avaliar se as organizações estão crescendo ou não. Angonese, Santos e Lavarda (2011), observaram que, para realizar os levantamentos de dados de como as organizações se encontram, é preciso totalmente das informações públicas disponibilizadas pelas organizações.

Cerca de 22% dos consultores relataram que a única assessoria que os gestores conhecem é a assessoria do seu contador, para Santos, Ducati e Bornia (2008), o prestador do serviço oferece o serviço, no caso de serviços pessoais ou personalizados o cliente cria vínculos com o prestador e isso faz com que, raras vezes, a falta do profissional atendente, em

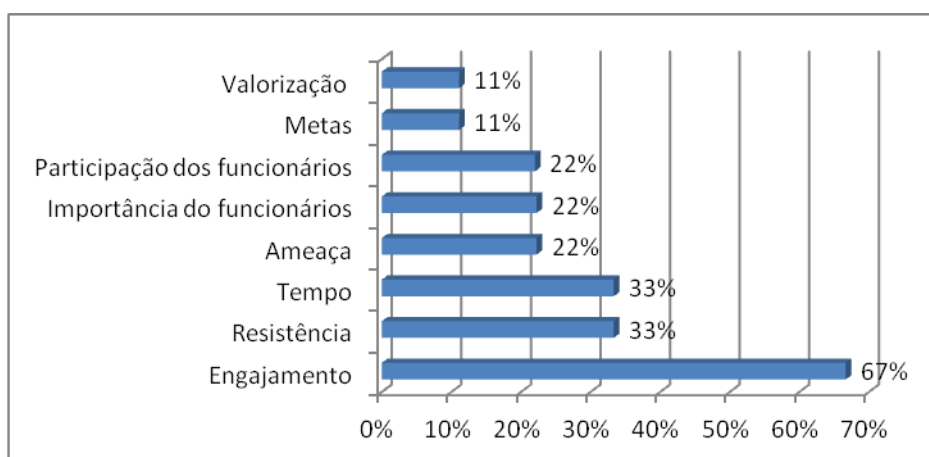
um caso de mudança dentro das organizações, o gestor troque de fornecedor. Isto acontece porque, de uma forma geral, a pessoa que realiza o atendimento possui muitas informações pessoais, conhece os hábitos e preferências do cliente.

Os consultores observaram durante o processo de consultoria que 22% das organizações eram organizadas com seus documentos, o que possibilitou aos consultores fazer os diagnósticos e realizar o mapeamento do processo. Leal (2003), esclarece que através da análise do processo, é possível propor um gerenciamento, no sentido de oferecer melhorias, mediante um prévio mapeamento; o mapeamento do processo pode melhorar o foco no cliente do processo, auxiliar a eliminação de atividades que não agregam valor e reduzir a complexidade do processo.

Os consultores observaram que, em 11% das organizações analisadas, os gestores não forneciam um funcionário para ajudá-los durante os diagnósticos, pois o empresário deseja que o consultor se encarregue da implantação dos diagnósticos levantados sem ajuda de um integrante da organização.

Os consultores relatam que 11% dos gestores têm medo de fornecer informações por acharem que o projeto fornecerá para o governo as informações econômicas da organização, e como as organizações colocam limitadores, o consultor leva um maior tempo para realizar suas tarefas, assim, ocorre à redução dos recursos direcionados para a formulação de projetos devido à burocracia, à dificuldade de estruturar as prestações de contas, em razão do grande número de comprovantes requisitados, e à imprevisibilidade das mudanças de regras, o que deixam as organizações à mercê da situação política do país (MOTTA, 1982; SANTOS e PINHEIRO, 2010).

Figura 10 – Questão 9 - Com relação aos funcionários, como aceitaram o processo de consultoria organizacional?



Os consultores observaram que, quando as organizações informam aos seus funcionários que a mesma participará de um projeto no qual irá ocorrer melhorias na organização, cerca de 67% dos funcionários querem se engajar e participar do projeto e se orgulha em fazer parte das melhorias que ocorrem dentro da organização, Stefano (2011), quando as organizações têm uma administração participativa há um melhor desempenho através da motivação de seus funcionários na decisão, o que gera um aumento significativo na qualidade das decisões, a visível melhoria do clima organizacional e ajuda a desenvolver todo o potencial de seus colaboradores.

Os consultores relatam que 33% dos gestores acreditam que a mudança que ocorre dentro das organizações gera resistência e torna tudo mais difícil, o consultor n° 9 cita o autor “Goudratt, a maior exceção das organizações são os modelos mentais impostos pelos empresários”. Mussi e Spuldaro (2008), afirmam que embora os gestores admitam para os consultores que, em circunstâncias diversas, existe resistência à mudança nos processos de trabalho, estão presentes e tomam forma de modo muito distinto dependendo do contexto em que se encontram.

Para mudar o contexto em que as organizações estão inseridas, os consultores relataram que 33% dos gestores abrem espaço para os consultores explicarem para os funcionários no que os consultores atuam e o que vão realizar dentro da organização e que seu trabalho é temporário com objetivo e trazer melhorias e benefícios, tanto para eles como para a organização. Rocha (2013) justifica que o estímulo indispensável para conquistar o comprometimento organizacional é a comunicação entre organizações e funcionários, que passou a ser uma das funções de maior significado do setor de gestão de pessoas, através de projetos e políticas motivacionais que buscam aliar os objetivos organizacionais aos objetivos individuais de seus funcionários (TERENCE e FILHO, 2002).

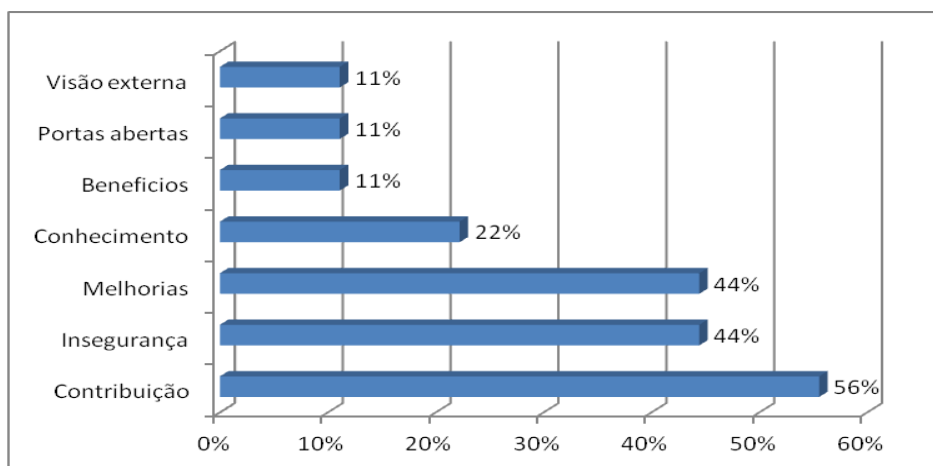
No momento em que o gestor esclarece o que o consultor vai realizar dentro da organização, os funcionários ficam mais calmos e dispostos a trabalhar, só que quando o gestor não esclarece o que o consultor está fazendo na organização, os funcionários ficam preocupados. Os consultores relataram que 22% dos gestores não esclareceram para os funcionários o que está acontecendo e os mesmos se sentem ameaçados pelo fato dos gestores não explicam o porquê há uma nova pessoas informando novas tarefas e o que está sendo feito de novo dentro da organização.

No momento em que os funcionários são informados das novas atividades, 11% dos consultores relataram que é mais fácil propor mudanças e estabelecer metas para a melhoria da organização; Silva, Santos e Silva (2013), observam que a participação dos funcionários na

tomada de decisão é importante, pois dá ao gestor mais qualidade de informação gerando alternativas para o alcance das metas o que faz com que o conhecimento e a visão dos funcionários diante dos problemas enfrentados por eles no dia-a-dia sejam mais fáceis de serem diagnosticados e resolvidos.

E quando o gestor valoriza os funcionários, 11 % dos consultores relataram que a valorização dos funcionários, acaba evitando a rotatividade dos mesmos dentro da organização, Crespo e Wechsler (2009), observam que se a organizações estiver um clima organizacional criativo, isso acarretará em uma equipe arrojada no qual a organizações sempre constará com apoio e valorização das ideias por parte dos gestores.

Figura 11 – Questão 10 - O auxílio de consultores, os quais participam de projetos governamentais, acabam ajudando as organizações a desenvolver a economia e o desenvolvimento local?



Ao analisar as respostas dos consultores na questão 10, pode se verificar que 56% dos gestores contratam os consultores para contribuírem significativamente para aumentar o investimento, alavancando a economia na qual a organização está inserida. Araujo e Mendonça (2009), relataram que o objetivo das organizações é ter um elevado retorno sobre o investimento, gerando um elevado lucro, para isso o consultor acaba utilizando ferramentas disponíveis para ajudar as organizações a obterem maior lucro e se inserirem em novos mercados.

Mas para conseguir que as organizações consigam alavancar seus lucros, os gestores devem deixar de serem inseguros, de acordo com 44% dos consultores, os gestores são inseguros, segundo Moreira, Tavares e Carvalho (2009)s essa insegurança ocorre porque os gestores estão preocupados com os recursos financeiros, materiais, humanos e técnicos vinculados a esses itens. Essas decisões acabam gerando barreiras em um processo de

recuperação, especialmente porque comprometem o tempo dos empresários vinculados às organizações. Nesse aspecto, Hoffmann, Gregolin e Farias (2006), afirmaram que as organizações são caracterizadas por recursos raros, os quais são colocados em risco em um ambiente de crescente globalização e de rápidas mudanças tecnológicas. Como observado por 44% dos consultores, as mudanças que devem ser realizadas dentro da organização sempre dependem dos gestores pelo fato de que o mesmo tem receio em passar pelo processo de mudança.

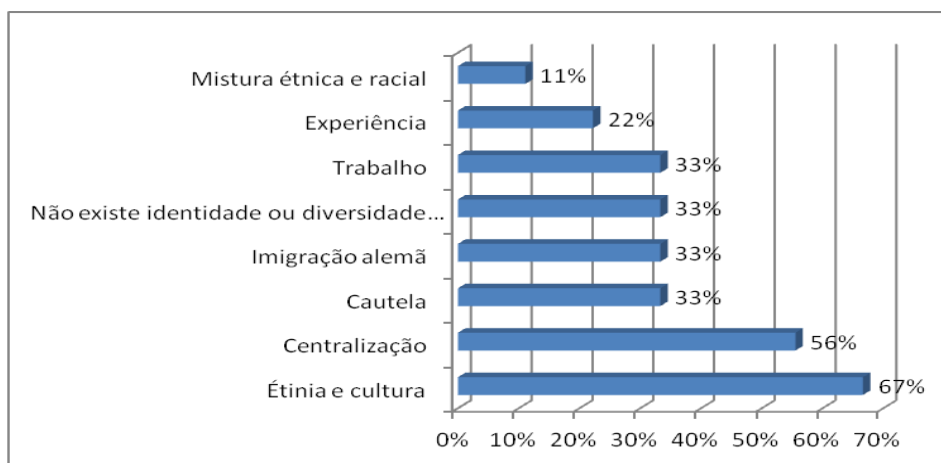
Para os gestores conseguirem passar por esse processo de mudança, os mesmos contratam consultores para ajudá-los. Os consultores observaram que 22% dos gestores contratam os seus serviços pela sua grande experiência, que trazem de outras consultorias para as organizações. Segundo Caldeira e Godoy (2011), essa aprendizagem ajuda na tomada de decisão da organização que enfatizam regras, procedimentos e rotinas como forma de responder aos desafios do ambiente externo e a ele se adaptar. Essas regras devem ser sempre revistas e adequadas à atualidade, a partir do próprio aprendizado obtido com as experiências anteriores das organizações.

Sendo assim, 11% dos gestores acabam utilizando essas experiências em benefício próprio para conseguirem implementar benefícios, mesmo podendo ocorrer, dentro da organização durante o processo de mudança, conflitos e ambiguidades. Moura, Feitosa e Souza (2009), observam que os benefícios da consultoria interna são inegáveis, sendo que a consultoria interna tem a chance de maximizar o conhecimento e a competência existentes no sistema, alcançando melhores resultados, enquanto os consultores internos ampliam o seu desenvolvimento profissional.

Quando a organização está aberta para a ajuda do consultor, fica mais fácil de o consultor ajudar a melhorar o desenvolvimento da organização, por este motivo, 11% dos consultores observaram que, quando as portas estão abertas para eles, os trabalhos de melhorias ficam mais fáceis de serem realizados.

Independente do projeto, os consultores analisaram que 11% dos gestores necessitam de uma visão externa para se convencer dos problemas existentes. De acordo com Estrada, Silva e Frazzon (2012), o diagnóstico organizacional consiste, então, na primeira etapa do processo de intervenção, constituindo-se como um verdadeiro check-up, uma visão global que indica insuficiências, que permite analisar instabilidades e avaliar os desequilíbrios. Torna-se um instrumento valioso para evidenciar a desarmonia entre as estruturas das organizações, ou entre ela e a realidade ambiental na qual está inserida.

Figura 12 – Questão 11 - Qual seria o papel da identidade cultural na mentalidade e na influência do desenvolvimento do Paranhana?



Ao analisar a questão sobre cultura pelos olhos dos consultores, pode-se verificar que a cultura e a etnia têm influência marcante na cultura local. Os consultores observaram que, para 67% dos gestores, a cultura gera um processo de convivências, de conflitos, de intercâmbios, de influências, de resistências e de contribuições que, na maioria dos diagnósticos, interferem nas negociações entre consultor e gestor (GREGORY, 2013).

E como a cultura influencia nas decisões dos gestores, 56% dos consultores, observaram que um determinado número dos gestores centralizam as informações de forma autoritária, sendo que as melhorias são tomadas por ele, ou seja, no topo da pirâmide (TERENCE e FILHO, 2001).

Como as decisões são tomadas pelos gestores, os 33% dos consultores relataram que os gestores acabam sendo cautelosos para investir em melhorias e inovações, “talvez porque nunca tiveram a oportunidade de terem a ajuda de um projeto”, por esse motivo, Estrada, Silva e Frazzon (2012), observaram que as organizações estão mais cautelosas pelo fato de hoje estarem passando por um período de crise que está reduzindo o acesso ao crédito, o que acaba causando quedas na produção e de consumo, principalmente de produtos duráveis.

Estrada, Silva e Frazzon, (2012) relatam que, para os empresários conseguirem vencer os desafios, as organizações precisam criar uma cultura de planejamento e análise de cenários. A partir dessas implantações é que as organizações estarão melhor preparadas para o futuro. Mas para isso ocorrer, as organizações devem cada vez mais investir em equipamento, treinamento e aprendizagem para se manterem no mercado.

Voltando para a questão da análise cultural, os consultores observaram que 33% dos gestores são de originários da cultura alemã, Gregory (2013) observou que a presença de europeus fez com que se formassem núcleos de grupos étnicos com uma identidade própria e

culturalmente distinta, isso possibilita que a concentração de colonos de mesma origem étnica contribuía na formação de grupos, originários nas colônias e, grupos homogêneos e isolados. Sendo assim, a história de um povo acaba definindo valores que se perpetuam por gerações e que acabam por definir o comportamento dos seus cidadãos. Ou seja, é por conta desses valores que os indivíduos vão estar dispostos a assumir mais ou menos riscos, vão estar ou não dispostos a repartir lucros. Outro fator que acaba influenciando a cultura é a localização geográfica, que impacta hábitos e costumes dos povos e, conseqüentemente, o nível de progresso econômico (FELDMANN, 2010).

Já 33% dos consultores acreditam que a identidade cultural não existe dentro da organização, pelo fato da Região do Paranhana ter uma cultura diversificada. Nesta visão, de que acultura não influencia a organizações, Crespo e Wechsler (2005) observam que os panoramas que as organizações estão sendo apresentada acabam sendo complexos, diversificados, incertos e ambíguos devido à dependência das estruturas política, social e cultural do país, e que sem dúvida reflete na capacidade de competir e inovar, resultando assim, em um possível bloqueio nas organizações.

E, as dificuldades que as organizações acabam passando, fez com que 33% dos consultores observassem que os gestores veem o trabalho como a fonte de sucesso e não valorizam a técnica e isso acaba impactando no desenvolvimento da organização.

Como os empresários centralizam as funções em si, os mesmos devem entender que devem se cercar de pessoas e entidades competentes independente da origem, possibilitando a melhoria do resultado de seu empreendimento. Dessas formas, 22% os consultores destacam a essência do papel dos gerentes e supervisores na condução da diversidade de conhecimento e experiências individuais em situações de trabalho, tornando possível o compartilhamento de ideias e possibilitando a troca interpessoal de conhecimento. Aprendizagem, a descoberta de novos conhecimentos e o desenvolvimento de novas abordagens, conduzindo a um aumento de repertório de saberes para o enfrentamento de problemas cada vez mais complexos (FREITAG, 2012).

E, por fim, 11% dos consultores relataram que a própria cultura e etnia têm influência marcante na cultura local, para se avaliar o progresso de uma sociedade, Alves (2009) completa ressaltando que deve-se considerar, para além da dimensão econômica, outras características sociais, ambientais, culturais e políticas, que influenciam a qualidade da vida e o bem-estar coletivos.

### 3.1.2 SEGUNDO ESTUDO

#### 3.1.2.1 TABULAÇÕES DAS ENTREVISTAS REALIZADAS COM OS GESTORES.

Questão 01- O que levou a organização a implementar o processo de consultoria?

Categoria	Síntese
Acompanhamento	Acompanhamento das organizações pelos consultores;
FACCAT	A instituição ser conhecida na região;
Organizações	As organizações tiveram a possibilidade de se inserir no mercado externo;
Necessidade	Necessidade e a busca por melhorias para a organização;
Olhar diferencial	Olhar diferencial de consultores pela organização;
Procedimentos legais	Auxiliar os gestores a conhecerem os procedimentos legais de um processo de exportação.

Questão 02 - Em sua opinião, quais os fatores que dificultaram a organização ao iniciar a sua participação no projeto?

Categoria	Síntese
Atuação	Os consultores atuam dentro da organização vivenciando as dificuldades que ela encontra, as quais o gestor não consegue perceber por estar diretamente inserido;
Dificuldades	Dificuldade ocorreu pelo fato do gestor ter um conhecimento restrito de técnica de gestão o que gerou uma dificuldade na implantação das melhorias;
Economia	A globalização das dificuldades econômicas;
Falta de visão	Faltou à visão do consultor no processo de gestão da organização, "por exemplo, alguma visão eles deixavam muito por nossa conta às vezes a gente não sabia apesar deles darem os passos, eles não auxiliavam exatamente, é assim que têm que fazer só daqui a pouca olha vocês pensaram que poderia fazer dessa forma, só diziam que era assim e se vira";
Não houve dificuldade	Não houve dificuldade.

Questão 03 - Em sua opinião, quais os fatores que favoreceram a organizações ao iniciar a sua participação no projeto?

Categoria	Síntese
Implementação	Implementação de sistemas de controle na área administrativa e produção;
Olhar diferencial	Olhar diferencial do consultor para a organização "quando alguém vem de fora e consegue ver os problemas, fica mais fácil de demonstrar para o gestor os problemas que o mesmo não consegue ver";
Participação em cursos	Participação em cursos oferecidos pelos projetos;
Redes de contatos	A rede de contato é essencial para a organização, isso possibilita negociar com diferentes mercados, nacionais ou internacionais;
Troca de ideias	Troca de ideias com consultores de diferentes áreas;
Visão diferencial entre organizações e cliente	Novas visões de mercado e melhoria de relacionamento de nossos clientes e através da viagem que a gente fez a gente participou da viagem para a Colômbia e Peru nos abriu uma visão de comercialização bem maior, existe um tabu em falar de exportação (quem sou eu para exportar) e não foi o que a gente viu, lá fora existe mercado para todo mundo.



Questão 04 - Pelo fato de ser um projeto de âmbito governamental, o gestor teve alguma forma resistência?

Categoria	Síntese
Auxílio	Como a organização já teve auxílio do SEBRAE não viram barreiras em participar do projeto;
Não houve resistência	Não houve resistência “quem não deve, não teme”;
Necessidades	Esperávamos que o projeto suprisse a necessidades da organização e supriu;
Receio	Tivemos receio em participar, mas como conhecíamos os professores que participavam do projeto, aceitamos o convite.

Questão 05 - A organização gostaria de participar de mais algum projeto que fosse desenvolvido pela instituição (FACCAT)?

Categoria	Síntese
Categoria	Síntese
Não gostariam de participar	Não gostariam de participar “falta de organização na elaboração das rodadas de negócio, falta um pouquinho para nós termos mais confiança no negócio, um pouco mais de garantia que a gente vai para lá e têm alguém que vai receber a gente a gente já participou de algumas e não têm um foco, é algo muito disperso tu chegares lá e ninguém está te esperando para aquilo é uma surpresa”;
Patente de equipamentos	Patente de equipamentos “como a organização desenvolve máquinas para facilitar a montagem e criação de enfeites, a organização não sabe como patentear os equipamentos criados e necessitam de ajuda para melhorar e facilitar o trabalho”;
Sim, gostariam de participar.	Sim, gostariam de participar “A organização têm interesse em participar em projetos que atuem na área de processo produtivo”;
Talvez gostassem de participar	Gestor nº6 “Talvez gostasse de participar” e claro que nesse mundo de incertezas que o estado e o próprio país vivem algumas coisas a gente vai ter que avaliar onde nós vamos entrar, a gente entrou naquele plano para reter vagas eu olho com os dois pés atrás, de repente as organizações vão assumir compromissos, ninguém sabe o que vai acontecer amanhã se vamos honrar esses compromissos; Gestor nº8 Talvez gostasse de participar “A gente gostaria de conhecer, ver o que pode trazer de benefícios para as organizações”. Gestor nº9 Talvez gostasse de participar “depende, tudo depende do que seria o projeto, se ele seria aplicado à nossa realidade, teria que ver o que seria o projeto”.

Questão 06 - A organização teve alguma dificuldade para implementar alguma proposta?

Categoria	Síntese
Não	<p>Gestor nº2 Não “boa parte das propostas já estavam sendo implementado, nosso intuito maior era confirmar o que nós já estávamos fazendo, felizmente isso foi bem o que aconteceu, foi confirmando, já estão fazendo aquilo, já têm o aduaneiro cadastrado são detalhes que felizmente já estavam sendo feitos, eles complementaram apenas com a confirmação”;</p> <p>Gestor nº6 Não “até o início do ano a organização vinha em um crescimento muito rápido, fazia com que naturalmente a gente se preocupasse com a produção, está infelizmente relaxando, por exemplo, no processo de qualidade a implantação dos 5s é uma coisa grande que têm o envolvimento do pessoal tanto da parte do escritório como a de produção a partir de janeiro a nossa produção caiu muito, à gente está aproveitando pra rever processos e estamos tentando organizar aquela parte que ficou pra trás é muito mais culpa da organização de não ter implantado algumas coisas do que pela ajuda que o pessoal têm nos dado”;</p>
<u>Sim</u>	<p>Gestor nº3 Não “a gente não conseguiu implantar” todas as ideias, na verdade é complicado dizer, claro que a gente tem um pouco de culpa nisso ai não são só eles porque assim muito cabe da organização vamos fazer isso aqui só que às vezes tu faz uma vez e não dá certo tu acaba deixando isso de lado e continuando a fazer as coisas daqui a poucos tivesse, vamos tentar fazer de outra forma sei lá bom é isso mesmo não deu certo sabe algum monitoramento um pouco mais focado nessa área que sabe a gente tivesse fluído, mas não é culpar exclusivamente.</p>

Questão 07 – O auxílio de consultores, os quais participam de projetos governamentais, acaba ajudando as organizações a desenvolver e melhorar a economia e o desenvolvimento local na Região do Paranhana?

Categoria	Síntese
Auxilia	Com certeza o auxílio de consultores ajuda no desenvolvimento da cidade
Não auxiliou	““““Não auxiliou no desenvolvimento da cidade” não vejo esse resultado a ponto de beneficiar o desenvolvimento da cidade tudo que está no papel é bonito, não estou culpando ninguém”;
Não soube informar	Não soube informar se “auxiliou no desenvolvimento da cidade”.

Questão 08 - Em sua opinião, qual seria o papel da identidade cultural na mentalidade e na influência do desenvolvimento organizacional na Região do Paranhana?

Categoria	Síntese
A cultura não tem influência no desenvolvimento das organizações	<p>Gestor nº2 relatou que a cultura não tem influência no desenvolvimento das organizações “Não influenciou, eu acho que a cultura é uma questão ambiental e não projetual, não vai ser um projeto que vai mudar uma cultura, o PEIEX que inseriu em uma micro cultura na organização, a gente tinha essa missão de internacionalizar se não tivesse essa missão a organizações não ia aceitar eu vejo o cultural muito mais ambiental é da própria pessoa há muito tempo a gente via criando essa bagagem de internacionalizar e o nosso caminho a gente precisa disso pra nossa fábrica então foi muito mais a visão ao longo dos anos, eu vejo que não é o PEIEX que vai mudar uma cultura empreendedora o que incentivaria a uma exportação ou fomentar fomenta, mas não se incentivaria a exportação”;</p> <p>Gestor nº3 A cultura não têm influencia no desenvolvimento das organizações “eu não vejo assim uma influência de ter algum problema eu até acho que em algum lado foi positivo uma organização não pioneira, mas que se destacou nesse ramo de cerceamento então quando o pessoal acabou conhecendo isso acabou ajudando, o pessoal acabou se acostumando a negociar com a gente hoje a gente percebe que o pessoal tá bem mais criterioso, como na o tinha nada tão forte, facilitou o povo acabou gravando as pessoas procuram mais, sendo que temos orçamentos, mas gostaríamos de conversar com vocês”;</p>
A cultura tem influencia no desenvolvimento das organizações	<p>Gestor nº1 A cultura têm influência no desenvolvimento das organizações “e mais uma cultura mais reservada eles são mais fechados às vezes pode enfrentar alguma dificuldade quanto a isso tu implantar uma nova coisa que vem tu percebe as pessoas principalmente os mais antigos que já vem trabalhando na forma mais tradicional de aceitar às vezes, mas uma coisa nova ou agora vamos fazer diferente se tu venhas fazendo a não isso deu certo sempre porque eu vou mexer nisso agora acho que existe isso influencia mais acho que isso não bloqueia o serviço que quando se trabalhando direitinho tu consegues passar por essa resistência e prova e mostrar outras oportunidades”;</p> <p>Gestor nº6 A cultura têm influência no desenvolvimento das organizações “quando fomos montar a organização, pensamos em sair do centro urbano e vamos procurar colocar a organização em outro lugar, porque foi decidido por Parobé porque eu nasci aqui nessa região, pensamos que na aquela região não tinha nenhuma fábrica de tinta então seria mais fácil entrar lá como a cultura alemã o pessoal valoriza o produto produzido na região, isso foi muito importante para nós tu começando do zero, claro que depende do produto e preço como a região não tinha nenhuma fábrica nesse ramo só loja não tínhamos com que brigar (concorrência) a linha decorativa fica na região”;</p>
Diversidade regional	<p>Hoje eu vejo a região Paranhana cada vez se desprendendo mais da área do calçado e crescendo muito na prestação de serviços e no meu caso especial também. Como vendo chopeiras o crescimento de cervejarias artesanais vem trazendo outra imagem para nossa região, culturas totalmente diferentes e atrativos que trazem outras pessoas para se divertir e não negociar.</p>

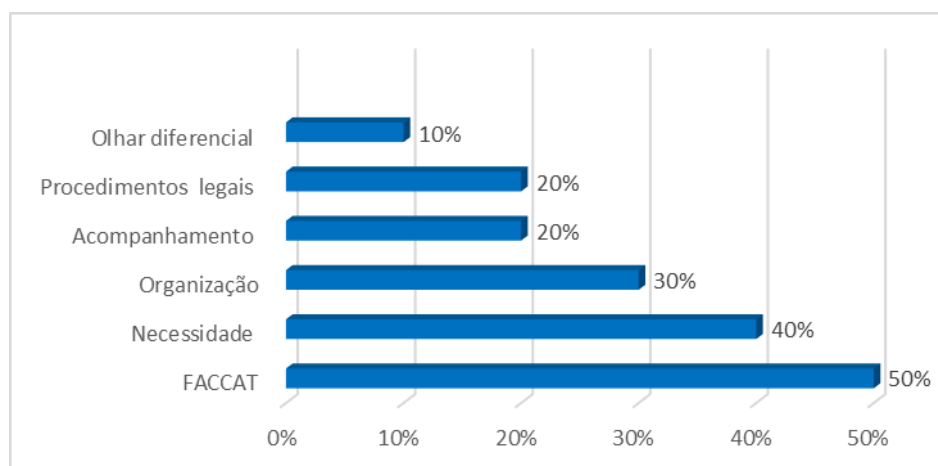
### Questão 09 - Como ocorre o processo de inovação na organização?

Categoria	Síntese
A organização trabalha com processo de inovação	Gestor nº2 A organização trabalha com processo de inovação “a gente parou totalmente a criação de coleções e começamos a focar muito mais no cliente o que o cliente quer o que ele precisa para vender, hoje o nosso design é assistido pelo nosso cliente à gente faz praticamente tudo colaborativo, o cliente que isso a gente faz a grande inovação foi na metodologia na criação nossa e uma inovação para nós não existe em outras organizações”; Gestor nº3 A organização trabalha com processo de inovação “automatização dos equipamentos na área de produção”;
Não respondeu à questão	Não respondeu à questão;
Resistência	Gestor nº7 Resistência à inovação “acho que depende do caso também, alguma coisa sempre talvez a uma resistência, alguma outra coisa que são mais necessárias fica mais fácil de implantar”.

A partir da síntese da percepção dos consultores, foram realizadas as análises das questões, sendo os resultados apresentados em forma de gráficos (Ver figura 13 a 21).

3.1.2.2. Na sequência serão apresentados os resultados descritivos:

Figura 13 – Questão 1 – O que levou a organização a implementar o processo de consultoria?



Ao iniciar a análise da resposta da figura 13, questão 1 sobre o que levou a organização a implementar o processo de consultoria, pode-se verificar que em 50% os gestores acabaram participando dos projetos oferecidos pela instituição Faculdades Integradas de Taquara - FACCAT pelo fato de conhecerem a instituição. Nesse contexto, Fochezatto (2010) ressalta que quando existe a parceria entre o mundo acadêmico e as organizações não é possível prever todas as possibilidades de novas oportunidades, pelo fato de que a instituição oferece um ambiente inovador no qual há competição, cooperação e interação, que

possibilitam estabelecer focos no desenvolvimento, convertendo os benefícios da parceria para benefícios comuns.

Essa cooperação oportuniza a busca por melhorias para a organização, sendo que 40% dos gestores acabam buscando apoio para ampliar as operações das organizações visando à necessidade de alcançar vantagem competitiva por meio das competências individuais das organizações. Segundo Ticiano (2012), a competência individual que existe dentro das organizações acaba gerando a diversidade de interesses e necessidades dos parceiros e sócios das organizações, cabe ao planejamento oferecer um meio de atender a todos nas organizações que melhor se adapte para que elas possam alcançar seus objetivos.

Um dos objetivos, que 30% dos gestores abordaram na entrevista é que a organização necessita encontrar um meio de se inserir no mercado externo com seu produto para que alcance um diferencial competitivo. Segundo Rocha (2013), um dos meios pelo qual a organização pode alcançar seu diferencial é a inovação, a qual tem adquirido um caráter de diferencial competitivo no contexto organizacional. Além disso, essa palavra tem sido vastamente disseminada na esfera acadêmica e organizacional, visto que as criações são cada vez mais rápidas e ficam obsoletas na mesma velocidade. A inovação é, mais do que nunca, um diferencial competitivo para as organizações que buscam se destacar no cenário internacional.

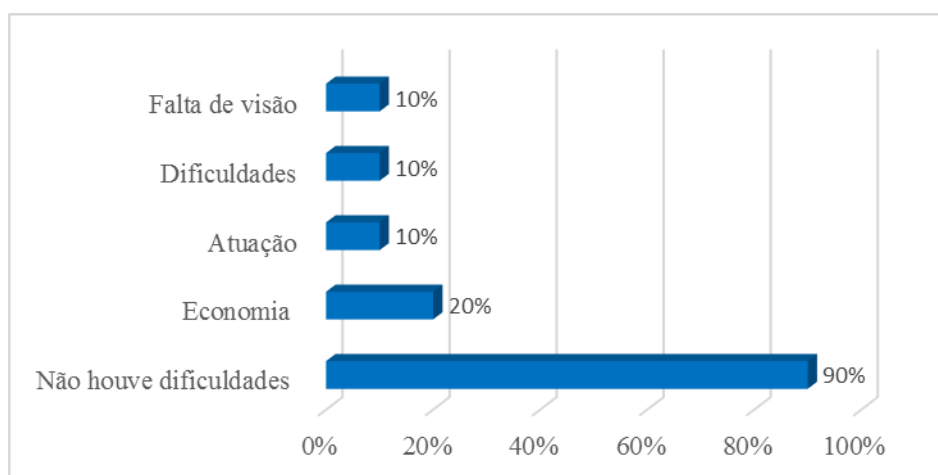
E, para as organizações conseguirem um diferencial, as mesmas necessitam de acompanhamento pelos consultores 20% “um conjunto de atividades desenvolvidas pelo consultor, que ajudam o cliente a perceber, entender e agir sobre fatos inter-relacionados que ocorrem no seu ambiente”. Em uma concepção mais ampla da função, os consultores são considerados como analistas simbólicos, que apresentam alguns formatos em suas práticas: são responsáveis pela identificação e solução de problemas, trabalham tipicamente em equipes compartilhando problemas, numa versão sofisticada que contempla a aprendizagem pelo exercício da prática, aprendem nas práticas de trabalho, a simplificar a realidade por meio da construção de imagens abstratas que podem ser rearranjadas, embaralhadas, experimentadas e socializadas com outros especialistas, em um processo contínuo de formação e de aprendizagem em torno das situações problemáticas do cotidiano (FREITAG, 2012).

Cerca de 20% dos gestores relatam que necessitam conhecer os procedimentos legais de um processo de exportação. De acordo com informações obtidas no site da Agência (2013), a Apex-Brasil trabalha para promover os produtos e serviços brasileiros no exterior e atrair os investimentos estrangeiros para setores estratégicos da economia brasileira A

Agência atua estrategicamente para inserir mais organizações no mercado internacional, diversificar e agregar valor à pauta de produtos exportados, aumentar o volume comercializado, consolidar a presença do país em mercados tradicionais e abrir outros mercados para os produtos e serviços brasileiros. Para isso, são oferecidos para as organizações soluções nas áreas de informação, qualificação para exportação, promoção comercial, posicionamento e imagem e apoio à internacionalização.

Para 10% dos gestores, para que a organização consiga obter e manter seu sucesso, a mesma necessita ter um olhar diferencial dos consultores para auxiliá-los a ter uma visão geral da realidade e não de um modelo pronto que pudesse aplicar planos já existentes sendo os mesmos aplicados com uma verdade absoluta, que os membros das organizações se submeterão ao conhecimento dos sistemas e que tentam buscar o consenso e cooperação de todos dentro das organizações (ALVES e JUNG, 2014).

Figura 14 – Questão 2 – Em sua opinião, quais os fatores que dificultaram a organizações ao iniciar a sua participação no projeto?



Ao analisar a figura 14, questão 2 pode-se verificar que 90% dos gestores não tiveram dificuldades ao iniciar a participação nos projetos PEIEX ou PEPI.

Para cerca de 20% dos gestores, as dificuldades que encontraram foram com relação ao momento econômico pelo qual o nosso país está passando, o momento político e o econômico.

Matos (2016), a falta de consenso político têm impedido respostas mais fortes ao quadro de deterioração fiscal. Isso está derrubando a confiança de empresários e consumidores, diminuindo o nível de atividade e, em um círculo vicioso, as receitas tributárias, dessa forma agravando ainda mais o quadro fiscal. Por outro lado, a deterioração

econômica enfraqueceu a disposição dos políticos, a começar pelo próprio Executivo, de adotar medidas mais fortes na área fiscal, levando a um quadro de quase inércia na política econômica. A inédita queda do setor de serviços é parcialmente explicada pela redução da demanda doméstica que, por sua vez, é resultado da incerteza dos agentes sobre o futuro da economia. Além do recuo no investimento, à falta de confiança afeta o consumo das famílias, que tendem a aumentar sua poupança e diminuir a demanda por crédito (MATOS, 2016).

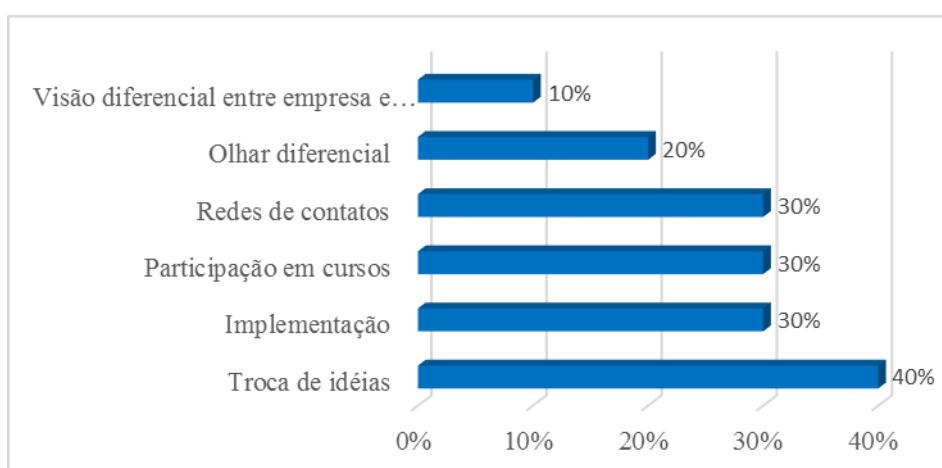
E, para encontrar um diferencial para a organização passar por este momento econômico e político delicado que o país está passando, o gestor opta por contratar consultores para ajudarem a encontrar os problemas que existem nas organizações. Para 10% dos gestores, os consultores atuam dentro das organizações vivenciando as dificuldades que as quais organizações se encontram, no qual o gestor não consegue perceber por estar diretamente inserido. Por esse motivo, Stefano (2011) relata que os consultores atuam dentro das organizações identificando problemas gerais e específicos, os quais podem estar comprometendo o bom desempenho das atividades das organizações, como conhecer o funcionamento, as dificuldades, os problemas e como eles podem influenciar no gerenciamento dos custos, acompanhando a execução de cada atividade, com o objetivo de ver o produto final.

Com relação às dificuldades, 10% dos gestores relataram que o fato da organização ter um conhecimento restrito de técnicas de gestão gerou dificuldades na implantação das melhorias. Gallom, Ensslin e Silveira (2009), observam que as organizações têm certa relutância em implementar técnicas de gestão, tanto por parte dos funcionários como dos gestores. Esta resistência pode dar-se por motivos como a falta de conhecimento dos benefícios potenciais que as técnicas possuem ou, uso dos aspectos cognitivos individuais, falta de treinamento, entre outros fatores. Quanto às dificuldades que os gestores acabam passando, Stokes (2000), afirma que isso ocorre primeiramente porque o gestor acaba desenvolvendo o produto pela existência de uma ideia nova ou da pressão dos concorrentes ao invés de prospectar no mercado por meio de pesquisas e identificação de clientes, ou seja, suas iniciativas sobre essas questões são estabelecidas na criatividade e na intuição, com estratégias relativamente ingênuas, refletindo a falta de experiência desses gestores em relação às questões emergentes, essa inexperiência é geralmente refletida na parte gerencial do negócio, pois os empreendedores tecnológicos possuem basicamente conhecimento técnico do produto que desenvolvem.

E, por passar por essas dificuldades, 10% dos gestores observaram que as organizações começam a perceber que a utilização de técnicas e as competências internas é a

chave para elaborar e implementar manobras estratégicas mais eficazes e ágeis. Essas estratégias são necessárias para o gestor perceber a necessidade de agilidade para adaptação às grandes mudanças que estão acontecendo e que ainda estão por vir. Motta (2011) esclarece que ao iniciar um novo modelo de gestão, muitas organizações se veem obrigadas a readaptar toda a sua estrutura, causando, muitas vezes, conflitos internos nas organizações. Por outro lado, Caldeira e Godoy (2011), relatam que o ambiente organizacional muda radicalmente, e as pessoas devem ser educadas para perceberem que a organização que passa a se esperar delas é diferente daquilo que elas aprenderam anteriormente como sendo a conduta valorizada. Para que a organização possa agir com mais agilidade e competitividade, é importante que as pessoas assumam novos papéis dentro dela.

Figura 15 – Questão 3 – Em sua opinião, quais os fatores que favoreceram a organização ao iniciar a sua participação no projeto?



Para 40% dos gestores os fatores que favorecem às organizações entrarem nos projetos, foram as trocas de ideias com os consultores e gestores de outras organizações. Segundo Freitag (2012), o papel fundamental dos consultores na condução da diversidade de ideias e os conhecimento e experiências individuais adquiridas ao longo do tempo, possibilitam diversas situações de trabalho, tornando possível o compartilhamento de ideias e possibilitando a troca interpessoal de conhecimento.

Essas trocas de ideia abrem caminhos para 30% das organizações implementarem novos sistemas de controle na área administrativa e de produção, oportunizando novas habilidades e sistemas que os funcionários precisarão para inovar e construir as capacidades estratégicas certas e eficientes, proporcionando às organizações e distribuindo o esforço da implementação e também ajustando e refinando os objetivos e necessidades em todos os setores da organização (FLIQUEIRAS BARROS e GOMES, 2011).



Para Dias e Geciane (2013) quando a organização se vê implantando novas técnicas, 30% dos gestores percebem que necessitam passar por uma reciclagem, e participam dos cursos oferecidos pelos projetos para se atualizarem. Dias e Geciane (2013) observa ainda que os cursos oportunizados pelos consultores atuam na construção de uma cultura voltada para a exportação e para a inovação, o que pode envolver o oferecimento de cursos para a comunidade organizacional, com a finalidade de inculcar o senso de importância dos projetos, bem como apresentar os procedimentos operacionais para a proteção, além de estimular a criação de novos negócios.

Esses novos negócios acabam surgindo como redes de contatos, nos quais 30% dos gestores veem uma grande oportunidade, essencial para a organização, o que possibilita negociar com diferentes mercados, nacionais ou internacionais, em que ele utilize as competências, experiências, conhecimentos e redes de contatos adquiridos tanto no país, como no exterior, compreendendo os negócios da organização de maneira global e podem, no retorno, atuar como integradores e disseminadores desse conhecimento (LIMA e BRAGA, 2010).

Nessa perspectiva, a rede de relacionamentos torna-se um dos pontos-chave para a comunicação com o mercado desejado, para a obtenção de novos clientes, assim como com os fornecedores, parceiros e órgãos financiadores, no contexto dos pequenos negócios (GALLOM, ENSSLIN e SILVEIRA, 2009).

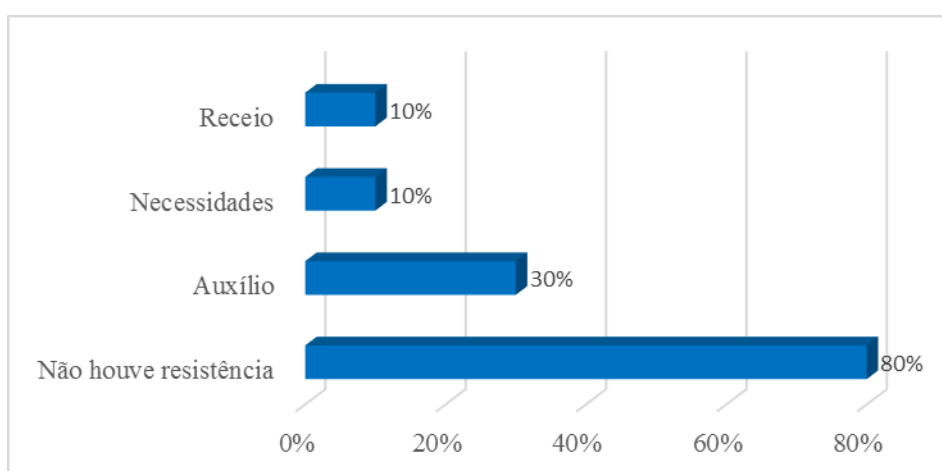
Para 20% dos gestores, o consultor deve ter um olhar diferencial para a organização “quando alguém olha de fora e consegue ver os problemas, fica mais fácil de demonstrar para o gestor os problemas que o mesmo não consegue ver”. Uma das soluções, então, é ter olhos críticos e visão analítica, distinções que nem sempre quem está envolvido em todas as instâncias consegue fazer. É aí que entra a consultoria organizacional, trazendo um olhar diferenciado sobre o negócio ao perceber pequenos detalhes, que geralmente passam despercebidos pela equipe, assim, é possível construir diagnósticos com mais facilidade, contribuindo para que o gestor identifique pontos de melhoria até mesmo onde imaginava estar tudo perfeito (ZANATA, RIVILLAS e CARDONA, 2009).

Outra visão que a organização deve ter conforme, 10% dos gestores é a visão diferencial entre organização e cliente. O gestor deve ter uma visão de mercado e ser eficiente na melhoria do relacionamento de nossos clientes. Um dos gestores observou que é “através da viagem que a gente fez negócio, a gente participou da viagem para a Colômbia e Peru nos abriu uma visão de comercialização bem maior”. O gestor relatou que existe um tabu em falar

de exportação “quem sou eu para exportar e não foi o que a gente viu lá fora existe mercado para todo mundo.”.

De acordo com Larentis, Milan e Toni (2011) é essencial que os gestores tenham um produto diferencial, porque os clientes estão cada vez mais exigentes, demandando, muitas vezes, processos de produção específicos e custos industriais mais elevados, mais investimentos em construção e consolidação de marca, e trabalho com formadores de opinião, tais como arquitetos, com foco em *marketing* e no relacionamento com os clientes.

Figura 16 – Questão 4 – Pelo fato de ser um projeto de âmbito governamental, a organização no início teve alguma forma de resistência?



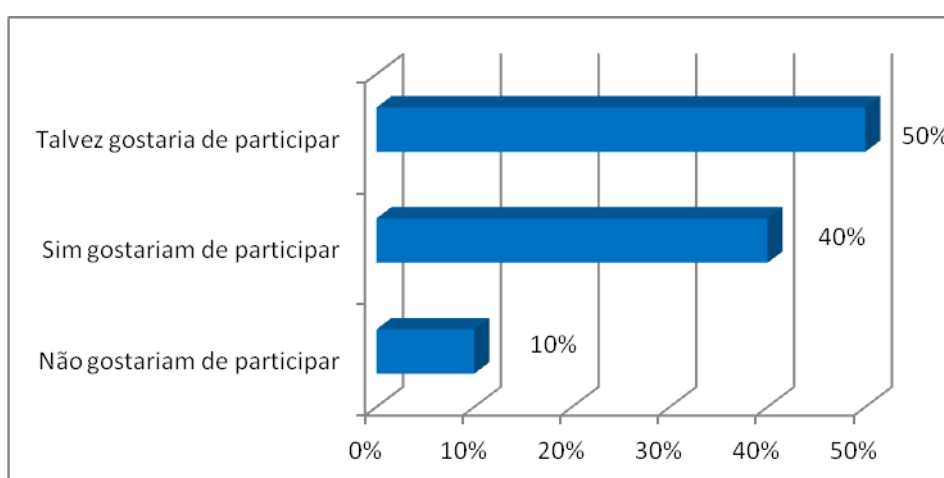
Ao analisar as respostas da figura 16, questão 4 pode-se verificar que 80% dos gestores não tiveram problema em participar dos projetos, sendo estes de âmbito governamental, "um dos gestores observou que no momento em que a organização se encontra organizada com a sua parte burocrática não precisa temer, porque quem não deve não teme".

Para 30% dos gestores, o auxílio dos consultores é “uma feliz decisão e ajuda demais os empresários, porque fomenta a criação de empregos e proporciona condições para que o empreendedor supere as dificuldades e permaneça na cidade”, sendo assim as interações entre universidade e organizações são fruto de um novo contrato social, de uma nova dinâmica na qual seria reservada, a primeira função de participar mais ativamente no processo de desenvolvimento econômico local (GOMES, GRIEBELER e SIEDENBERG, 2015).

Cerca de 10% dos gestores relataram que os mesmos “esperavam que o projeto suprisse a necessidade que a organização tinha com relação ao processo de exportação, queriam saber sobre a documentação, forma de pagamento e transporte e ficaram satisfeitos porque o projeto supriu as necessidades da organização”.

De acordo com 10% dos gestores, os mesmos tiveram receio em participar do projeto, “Tivemos receio em participar, mas como conhecíamos os professores que participavam dos projetos, aceitei participar”, assim, embora a intervenção deva ser um processo participativo, o consultor tem em suas mãos a condução do processo e conhecendo suas próprias limitações, competências e receios estarão mais seguros na sua forma de agir (MOURA ET AL., 2009).

Figura 17 – Questão 5 – A organização gostaria de participar de mais algum projeto que fosse desenvolvido pela instituição (FACCAT)?

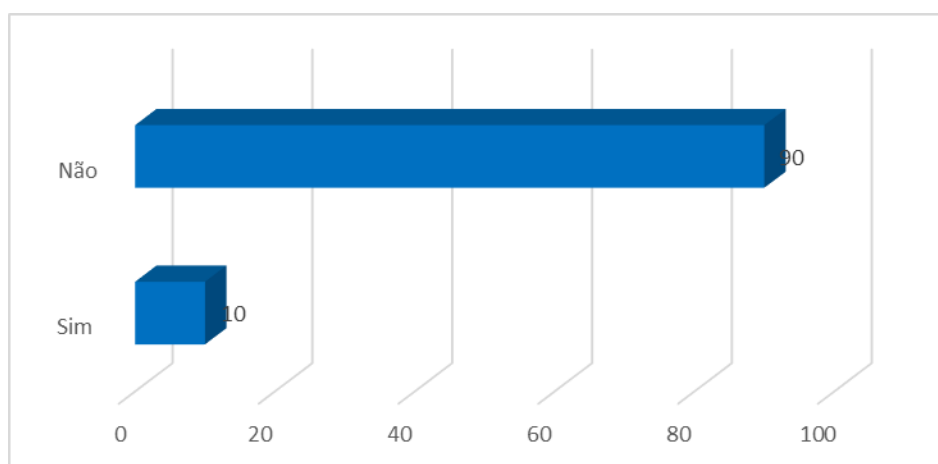


De acordo com 50% dos gestores, quando perguntados se gostariam de participar de novos projetos, os mesmos responderam: i) o gestor nº 1 observou que sentiu falta dos consultores demonstrarem como é feito um processo de patente, “como a organização desenvolve máquinas para facilitar a montagem e criação de enfeites, a organizações não sabe como patentear os equipamentos criados e necessitam de ajuda para melhorar e facilitar o trabalho”; ii) gestor nº 6 talvez gostassem “participar, e claro que nesse mundo de incertezas que o estado e o próprio país vivem algumas coisas a gente vai ter que avaliarmos onde nós vamos entrar, a gente entrou naquele plano para reter vagas eu olho com dois pés atrás, de repente as organizações vão assumir compromissos e ninguém sabe o que vai acontecer amanhã se vamos honrar esse compromisso”; iii) gestor nº 8 Talvez gostaria de participar “A gente gostaria de conhecer, ver o que pode trazer de benefícios para as organizações”; iv) gestor nº 9 Talvez gostaríamos participar “depende, tudo depende do que seria o projeto se ele seria aplicado a nossa realidade teria que ver o que seria o projeto”.

Já 40% dos gestores responderam que sim, gostariam de participar, “a organizações têm interesse em participar em projetos que atuem na área de processo produtivo”,

Segundo 10% dos gestores ao serem perguntados se gostariam de participar responderam que não gostariam, o gestor nº2 observou que “faltou organizações na elaboração das rodadas de negócio, falta um pouquinho para nós termos mais confiança no negócio um pouco mais de garantia que a gente vai pra lá e têm alguém que vai receber a gente, a gente já participou de algumas rodadas e elas não têm um foco, é algo muito disperso tu chegada e ninguém está te esperando para aquilo, é uma surpresa”.

Figura 18 – Questão 6 – A organização teve alguma dificuldade para implementar alguma proposta?



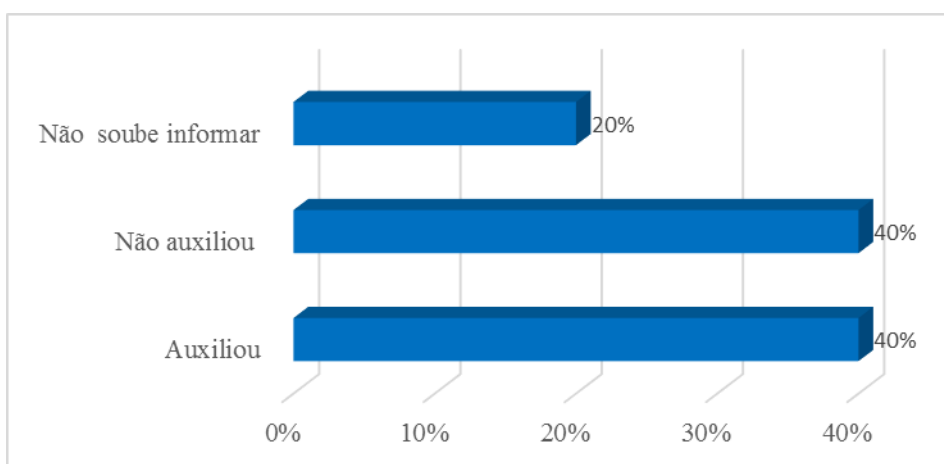
No momento em que os gestores foram questionados sobre a figura 18, questão 6, se a organização teve alguma dificuldade para implementar alguma proposta, todos responderam que não, trago a observação do que os gestores relataram sobre a questão.

O gestor nº 2 relatou que “boa parte das propostas já estavam sendo implementado, nosso intuito maior era confirmar se o processo de exportação estava sendo feito corretamente e, estávamos fazendo, felizmente isso foi bem o que aconteceu, foi confirmando, já estão fazendo aquilo, já têm o aduaneiro cadastrado, são detalhes que felizmente já estavam sendo feitos, eles complementaram apenas com a confirmação”.

O gestor nº 6 declarou que “até o início do ano, a organização vinha em um crescimento muito rápido, fazia com que naturalmente a gente se preocupasse em implementar as melhorias observadas pelos consultores na produção, por exemplo, no processo de qualidade a implantação dos 5s que é uma coisa grande, que têm o envolvimento do pessoal tanto da parte do escritório, como a de produção. Desde janeiro a nossa produção caiu muito, a gente está aproveitando pra rever processos e estamos tentando organizar aquela parte que não ficou tão bem implementado, isso é muito mais culpa da organização de não ter realizado a tarefa como deveria ser, do que pela ajuda que o pessoal têm nos dado”.

Já para o gestor nº 3, no qual relatou algumas questões em que teve dificuldade, “a gente não conseguia implantar todas as ideias, na verdade é complicado dizer, claro, a gente tem um pouco de culpa nisso aí, não são só eles, porque assim, muito cabe da organização, vamos fazer isso aqui só que, às vezes, tu faz uma vez e não dá certo tu acaba deixando isso de lado e continuando a fazer as coisas daqui a pouco vamos tentar fazer de outra forma, sei lá, bom, é isso mesmo não deu certo sabe algum monitoramento um pouco mais focado nessa área que sabe a gente tivesse fluido, mas não é culpar exclusivamente”.

Figura 19 – Questão 7 – O auxílio de consultores, nos quais participam de projetos governamentais, acaba ajudando as organizações a desenvolver e melhorar a economia e o desenvolvimento local na Região do Paranhana?



Quando abordada a questão sobre se o auxílio dos consultores ajudou as organizações no desenvolvimento regional, 40% dos gestores observaram que o auxílio dos consultores ajudou no desenvolvimento da região.

O auxílio que o consultor fornece compreende que a consultoria não é realizada apenas com o consultor, ou seja, o profissional da área, mas é uma troca entre o cliente e o consultor. Um fornecendo informações da organização e o outro orientando. É preciso que haja uma interação e confiança, ambos trabalhando juntos para que o resultado seja positivo. Essa troca de informações que a consultoria proporciona faz com que as pequenas organizações descubram novos horizontes podendo expandir-se no mercado (ALVES, DIAS e MONDORES, 2015).

Quando as organizações utilizam o processo de consultoria como uma atividade que auxilia os gestores nas tomadas de decisões, esse auxílio acaba se caracterizando como um serviço de aconselhamento de pessoas que atuam nessas funções, esta ajuda, muitas vezes,

pode ser considerado como uma vantagem competitiva para a organização (LOMBARDI e BRITO, 2010).

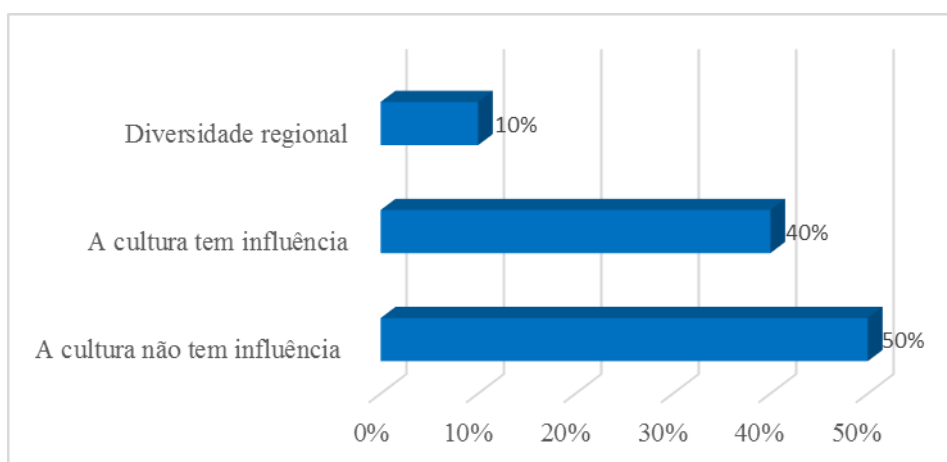
Corroborando, Zapata, Rivillas e Cardona (2010) referem que esse processo oportuniza a organização ter uma orientação de um especialista familiarizado com diversas experiências e com uma perspectiva independente. Alves e Jung (2014) pretendem aumentar a eficiência, a competitividade, o aumento da produção, do emprego e da renda, como meio para o desenvolvimento dos setores econômicos e das cadeias e arranjos produtivos do Estado e suas regiões.

Sendo assim, o desenvolvimento da região compreende o crescente esforço das sociedades locais na formulação de políticas territoriais, o que ocorre com o intuito de discutir as questões que incluam alterações da composição da sociedade e a alocação de recursos pelos diferentes setores da economia, de forma a melhorar os indicadores de bem-estar econômico e social da sua região (XAVIER, FILHO e VIEIRA, 2013).

Na opinião de 40% dos gestores, o projeto não desenvolve a região, os gestores observaram que “não veem esse resultado a ponto de beneficiar o desenvolvimento da cidade, tudo que tá no papel é bonito não estou culpando ninguém”.

Já 20% dos gestores não souberam informar se a organização auxiliou no desenvolvimento da cidade, porque vendem suas mercadorias para outras regiões.

Figura 20 – Questão 8 – Em sua opinião, qual seria o papel da identidade cultural na mentalidade e na influência do desenvolvimento organizacional na Região do Paranhana?



Ao analisar a figura 20, questão 8 sobre o papel da identidade cultural na mentalidade e na influência do desenvolvimento organizacional na Região do Paranhana, pode-se verificar que 50% dos gestores observam que a cultura não tem influência no desenvolvimento das

organizações. O gestor nº2 relatou que a cultura não tem influência no desenvolvimento das organizações “Não influenciou, eu acho que a cultura é uma questão ambiental e não projetual, não vai ser um projeto que vai mudar uma cultura, o PEIEX que inseriu em uma micro cultura na organização, a gente tinha essa missão de internacionalizar se não tivesse essa missão, a organização não ia aceitar eu vejo o cultural muito mais ambiental, é da própria pessoa, há muito tempo a gente venha criando essa bagagem de internacionalizar e o nosso caminho a gente precisa disso pra nossa fábrica, então, foi muito mais a visão ao longo dos anos, eu vejo que não é o PEIEX que vai mudar uma cultura empreendedora o que incentivaria a uma exportação ou fomentar, mas não se incentivaria a exportação”.

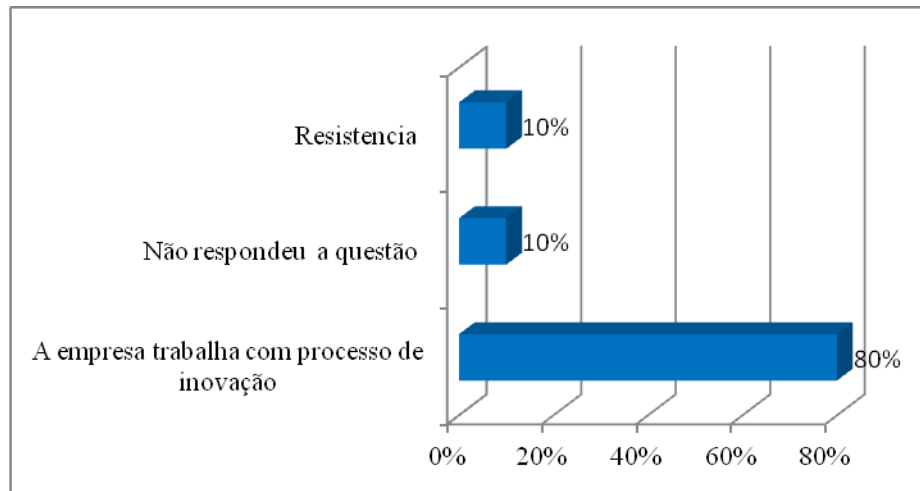
Para o gestor nº3, a cultura não tem influência no desenvolvimento das organizações “eu não vejo assim uma influência de ter algum problema, eu até acho que em algum lado foi positivo, uma organização não pioneira, mas que se destacou nesse ramo de cerceamento então quando o pessoal acabou conhecendo isso acabou ajudando, o pessoal acabou se acostumando a negociar com a gente hoje a gente percebe que o pessoal tá bem mais criterioso, como não tinha nada tão forte, facilitou, o povo acabou gravando as pessoas procuram mais, sendo que temos orçamentos, mas gostaríamos de conversar com o projeto”.

Já com relação se a cultura tem influência no desenvolvimento das organizações, 40% dos gestores relataram que sim, a cultura tem influência. Para gestor o nº1, a cultura tem influência no desenvolvimento das organizações “e mais uma cultura mais reservada eles são mais fechados, às vezes, pode enfrentar alguma dificuldade enquanto a isso, se tu implantar uma nova coisa que vem tu percebe as pessoas principalmente os mais antigos que já vem trabalhando na forma mais tradicional di aceitar às vezes, mas uma coisa nova ou agora vamos fazer diferente se tu venhas fazendo a não isso deu certo sempre porque eu vou mexer nisso agora acho que existe isso influencia mais acho que isso não bloqueia o serviço que quando se trabalhando direitinho tu consegues passar por essa resistência e prova e mostra outras oportunidades.”.

De acordo com o gestor nº6, a cultura tem influência no desenvolvimento das organizações “quando fomos montar a organização, pensamos em sair do centro urbano e vamos procurar colocar a organizações em outro lugar, por que foi decidido por Parobé porque eu nasci, aqui nessa região, pensamos que naquela região não tinha nenhuma fábrica de tinta, então seria mais fácil entrar lá como a cultura alemã o pessoal valoriza o produto produzido na região, isso foi muito importante pra nos tu começando do zero, claro que depende do produto e preço como a região não tinha nenhuma fábrica nesse ramo só loja, não tínhamos com que brigar (concorrência) a linha decorativa fica na região”.

E, para 10% dos gestores, da Região do Paranhana está ocorrendo uma diversidade regional, hoje eu vejo a região Paranhana cada vez se desprendendo mais da área do calçado e crescendo muito na prestação de serviços e no meu caso especial também. Como vendo chopeiras o crescimento de cervejarias artesanais vem trazendo outra imagem para nossa região, culturas totalmente diferentes e atrativos que trazem outras pessoas para se divertir e não negociar.

Figura 21 – Questão 9 – Como ocorre o processo de inovação na organização?



De acordo com 80% dos gestores, as organizações trabalham com processo de inovação. Segundo Dewes, Neves e Jung (2013), a inovação é um conjunto de funções evolutivas que alteram os métodos de produção e o modelo de trabalho os quais produzem novos produtos que geram novos mercados. A inovação é algo que acaba incluindo aspectos estruturais e comportamentais, bem como fatores intrínsecos e extrínsecos às organizações, tais como a intenção de ser inovativo, a infraestrutura organizacional que dá suporte à inovação e o ambiente para implementar a inovação, dentre outros.

Dewes, Neves e Jung (2013) observa ainda que a inovação acaba sendo entendida como uma ideia, uma prática ou algo novo, diferente e único, no qual é inserido em um determinado processo dentro da organização.

O gestor nº2 observa que a organização trabalha com processo de inovação “a gente parou totalmente a criação de coleções e começamos a focar muito mais no cliente o que o cliente que o que ele precisa para vender hoje o nosso design e assistido pelo nosso cliente a gente faz praticamente tudo colaborativo, a grande inovação foi na metodologia, na criação, nossa, é uma inovação que para nós não existe em outras organizações”.

Já para o gestor nº3, a organização trabalha com processo de inovação “automatização dos equipamentos na área de produção”.



Segundo o gestor nº7 encontrou resistência à inovação dentro de sua organização “acho que depende do caso também, alguma coisa sempre, talvez a uma resistência, algumas outras coisas que são mais necessárias ficam mais fáceis de implantar”.

#### 4 CONCLUSÕES

Essa dissertação versou sobre a contribuição do processo de consultoria nos projetos de âmbito governamentais. Foram analisados os papéis dos consultores e dos gestores que participaram do processo de consultoria nos projetos de âmbito Federal e Estadual que atuaram no Projeto Extensão Industrial Exportadora – PEIEX, Agência Brasileira de Promoção de Exportação e Investimento, projeto do âmbito do Governo Federal e Projeto Extensão Produtiva e Inovação – PEPI, desenvolvido pela Agência Gaúcha de Desenvolvimento e Projeto de Investimento (AGDI) projeto do âmbito do Governo Estadual, na Região do Paranhana, RS, executados junto às Faculdades Integradas de Taquara (FACCAT). Os estudos abordaram temas que abrangem o aspecto da consultoria no olhar dos consultores com relação aos fatores que favoreceram ou desfavoreceram o processo de consultoria na percepção dos gestores das organizações que participaram dos projetos PEPI ou PEIEX.

A região do Paranhana, RS, composta pelos municípios de Taquara, Parobé, Igrejinha, Três Coroas, Rolante e Riozinho, se caracteriza, no aspecto econômico, por pequenas, médias e grandes indústrias, destacando-se aquelas de calçados, cerveja, ferramentas agrícola, produtos alimentícios, móveis, piscinas, móveis para piscinas, metalurgia, madeira, têxteis, entre outras (FEE, 2009, 2010).

Ao relacionar as respostas sobre os fatores que dificultaram o processo de consultoria para o consultor e para gestor, pode-se evidenciar que os mesmos tiveram problemas com relação à dificuldade que o consultor tem em quebrar a barreira e conquistar a confiança do gestor, isso pode ocorrer pelo fato do gestor ter um conhecimento restrito de técnicas de gestão, o que acaba gerando dificuldades na geração de diagnóstico e na implantação das melhorias que o consultor elencou durante a realização da sua análise.

Isso acaba acontecendo, no olhar dos consultores, pelo fato de que o gestor não consegue notar os problemas de sua organização por estar diretamente inserido, isso faz com que o gestor não se comprometa com o planejamento e a execução das tarefas, por não ter tempo, falta de controle informacional e falta de cultura organizacional. Já na percepção dos

gestores, isso ocorre porque faltou a visão do consultor no processo de gestão da organização, ”por exemplo”, alguma visão eles deixavam muito por nossa conta às vezes a gente não sabia apesar deles darem os passos eles não auxiliavam exatamente, e assim que têm que fazer, daqui a pouco olhem vocês pensaram que poderia fazer dessa forma, só diziam que era assim e se vira”.

Nesse sentido, tanto a visão do gestor quanto a visão do consultor, acaba se perdendo, pelo fato dos gestores acabarem repassando as funções que o mesmo deveria gerenciar para o consultor e o consultor repassa as suas tarefas das organizações, e isso acaba gerando um em passe entre ambos.

Os estudos mostraram que a relação entre o consultor e o gestor acaba sendo como o de “médico psiquiatra”, porque o consultor acaba tendo como função trazer para a organização novas ideias e possibilitando a troca de ideias, com consultores formados em áreas distintas e que atuam no projeto. Essas trocas de ideias, na visão dos gestores acabam oportunizando à organização a atuar em mercados mais competitivos, formando redes de contatos no qual são essenciais para possibilitar a entrada em novos mercados tanto nacional como internacional. Contudo, a bagagem de experiência do gestor acaba fazendo com que ele se torne multifuncional, trazendo um olhar diferencial, o gestor acaba relatando que “quando alguém vem de fora e consegue ver os problemas, fica mais fácil de demonstrar os problemas para o gestor, o que o mesmo não consegue ver”, e para o consultor conseguir observar os problemas da organização, é essencial que o consultor ouça o gestor, para poder realizar o diagnóstico mais eficaz.

Os dados mostraram que, na percepção dos consultores, o projeto possibilitou para as pequenas organizações novas oportunidades, nas quais possibilitaram realizar reestruturações, com melhoria da organização aumentando os investimentos, alavancando a economia local onde a organizações esta inserida. Na opinião dos consultores, ao trabalharem com os gestores, essa melhoria foi possível pela bagagem de conhecimentos que os consultores trouxeram para a organização.

A análise mostra que, 40% dos gestores que participaram dos dois programas, observaram que as organizações não auxiliaram no desenvolvimento local, na opinião do gestor nº 5 “não vejo esse resultado a ponto de beneficiar o desenvolvimento da cidade tudo que está no papel é bonito não estou culpando ninguém”, já para os outros 40% dos gestores, os projetos com certeza ajudam, com o auxílio de consultores, no desenvolvimento da cidade e, 20% dos gestores, não souberam informar porque vendem suas mercadorias para outras regiões.

Além de 60% dos gestores relaram que suas organizações não auxiliaram no desenvolvimento local, há outro aspectos que merece atenção, quando as organizações foram questionadas sobre se gostariam, de participar de mais algum projeto que fosse desenvolvido pela instituição, 50% dos gestores disseram que talvez gostassem, mas teriam que avaliar alguns aspectos, um deles seria a situação econômica pela qual o país está passando, gostaria de saber primeiramente quais os benefícios que o projeto poderia trazer para a organização e como o projeto poderia ser aplicado à realidade da organização e, 10% dos gestores não gostariam de participar do programa porque, na opinião deles “faltaram organizações na elaboração das rodadas de negócio e faltou um pouquinho para nós termos mais confiança no negócio”.

Foi constatado que, para 67% dos consultores, a cultura e etnia têm influência marcante na cultura local e organizacional, principalmente pelo fato da Região do Paranhana ter influência marcante da cultura alemã. Os gestores dessa etnia acabam fazendo o trabalho, à fonte de sucesso da sua organização e, para isso, o gestor cerca-se de pessoas e não se preocupa com a etnia, e sim com a melhoria do resultado de sua organização. Já para 50% dos gestores, a cultura não tem influência na organização, os gestores relataram que isso não influenciou, “acho que a cultura é uma questão ambiental e não projetual, não vai ser um projeto que vai mudar uma cultura”, ao passo que 40% dos gestores relataram que sim, a cultura tem influência.

A cultura de uma região acaba influenciando as decisões das organizações, isso pode levar a mesma ao sucesso ou ao fracasso, pois muitas decisões de uma organização acabam sendo tomadas com base nas normas, valores e comportamentos que definem a identidade de uma região. Isso faz com que a maior dificuldade de uma empresa seja manter o conhecimento, pois se percebe que a tendência nas organizações é a gestão do conhecimento, no qual os gestores acreditam que umas comunicações participativas e modernas, encontra espaço para desenvolver um trabalho diferenciado, que acaba auxiliando a organização no seu desenvolvimento o que traz, ao mesmo tempo, benefícios tanto para a região quanto para as organizações que nela se encontram.

## REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS – APEX BRASIL. Disponível em: <<http://www2.apexbrasil.com.br/sobre>>. Acesso em: 11 ago. 2015.

ALMEIDA, M.L; SILVA, J.L.G; OLIVEIRA, E.A.A.Q. A inovação como fator de desenvolvimento regional. G&DR Revista brasileira de gestão e desenvolvimento regional, v. 10, n. 3, p. 314-350, set, 2014

ALMEIDA, C.C. R; CARIO S.A.F. Capacitação e inovação em micro e pequenas organizações: estudo de uma aglomeração produtiva de transformados plásticos no estado de Santa Catarina, Brasil. Revista CTS, v. 8, n. 24, p. 265-293, 2013.

ALVES, J.A.B. Identidade cultural e desenvolvimento regional: um olhar para os municípios da secretaria de desenvolvimento regional de Canoinhas/ SC. IV Encontro Científico de Ciências Sociais Aplicadas de Marechal Cândido Rondo. Out. 2009.

ALVES, J.C; DIAS, N.T; MONSORES, G.L. Consultoria organizacional como ferramenta estratégica de desenvolvimento em pequenas organizações. Simposio de excelência em gestão e tecnologia XII SEGET, Nov, 2015.

ALVES, J. N; SILVA, T. B; TAVARES, C. E. M; DAL-SOTO, F. A utilização do planejamento estratégico como ferramenta da gestão na pequena empresa. Revista da Micro e Pequena Empresa, v.7, n.2, p.80-100, maio/ago, 2013.

ALVES,P.B; JUNG,C. F. Análise do processo de consultoria organizacional. Simposio de excelência em gestão e tecnologia XI SEGET, Nov, 2014.

ANGONESE, R; SANTOS, P. S. A; LAVARDA, C. E. F. Valor econômico agregado (vea) e estrutura de Capital em empresas do ibrx 100. ConTexto, Porto Alegre, v. 11, n. 20, p. 7-17, 2011.

ARAUJO, G.A; MENDONÇA, P.S.M. Análise do processo de implantação das normas de sustentabilidade organizacional: um estudo de caso em uma agroindústria frigorífica de bovinos. RAM, v.10, n. 2, mar/abr. 2009.

BRAGA, T.M. Desenvolvimento local endógeno: entre a competitividade e a cidadania. R. B. Estudos urbanos e regionais, n. 5, mai. 2002.

BAHIA, L. Planos privados de saúde: luzes e sombras no debate setorial dos anos 90. Ciência & saúde, v. 6, n. 2, p. 329-339, 2001.

BELFORT, J. Consultoria empresarial: a função do consultor nas empresas. Presença revista de educação, cultura e meio ambiente, v. 8, n. 28. Mai. 2008.

BOISIER, Sergio. Em busca do esquivo desenvolvimento regional: entre a caixa preta e o projeto político. Revista Planejamento e Políticas Públicas. n. 13/jun/96, p. 111-143.

BURKOWSKI, E; PEROBELLI, F. F & ZANINI, A. A identificação de preferência e atributos à estrutura de capital em pequenas organizaçõess. RAI-eletrônica, v. 8, n. 1, Jan-Jun. 2009.

CARLOS, M. G. O; VASCONCELOS, A. I. T; MOURA, H. J; CABRAL, J. E. O; MORAIS, D. O. C. Agrupamento de empresas inovativas segundo a motivação, atributos e barreiras à inovação. XXXVII Encontro da AMPAD, set, 2013.

CALDEIRA, A. & GODOY, A. S. Barreiras e incentivos à aprendizagem organizacional: um estudo de caso. REGE, v.18, n. 4, p.513-530, out/nov. 2011.

CARVALHO, R. B; JAMIL, G. L; GIULI, A. C; SOUZA, C. A. & CARVALHO, R. B. Fatores-chaves na implantação de ERPs: estudo de um caso problemático em uma média indústria. Revista eletrônica de sistema de informação, v. 8, n. 2. 2009.

CRESPO, M. L. F; WECHSLER, S. M. Clima criativo: um diagnostico para inovação nas organizações educacionais e empresariais. Psicodebate. Psicologia, cultura y sociedad ano1, n1, 2009.

COSTA, D. D. & NASCIMENTO, P. T. S. A gestão do desenvolvimento de produtos na indústria de materiais de construção. RAC, v.15, n.1, p. 1 – 24 jan. /fev., 2011.

DEWES, F; NEVES, F. M; JUNG, C. F. Ambientes e estímulos favoráveis à criatividade aplicada a processos de inovação de produtos. CBGDP,8 Congresso brasileiro de gestão de desenvolvimento de produto, set. 2013.

DIAS, A. A. & GECIANE, S. P. Gestão de transferência de tecnologia na inova unicamp. RAC, v. 17, n. 3, mai/jun, p.263-284, 2013.

DONADONE, J. C. Consultoria intenacional em expansão e formas emergentes de globalização das trocas e contenciosos gerenciais. Revista de Socilologia da USP. v. 22, n. 1, p. 101-125, 2010.

DUARTE, F.D. e OLIVEIRA, L.R. Análise de maturidade de processos sucessórios em organizaçõess familiares. REGE, v.17, n.2, p.135-150, abr/jun. 2010.

ESTRADA, R. J. S; SILVA, R. B e FRAZZON, L. S. O diagnostico empresarial como suporte ao planejamento estratégico. XXXII Encontro nacional de engenharia de produção, out 2012.

FARIAS, C. S; ARAÚJO, J. J. C. N. Desenvolvimento endógeno e desenvolvimento polarizado: teorias em confronto. Revista polidisciplinar eletrônica da faculdade Guairacá. VOOS, v.02, n.02, p. 3-13, dez. 2013.

FREIRE, M. Avaliação evolutiva dos projetos extensão produtiva e inovação em relação ao programa extensão empresarial. Editora conceito, 2014.

FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATISTICA. FEE Pesquisa de emprego e desemprego da Região Metropolitana de Porto Alegre PED-RMPA informe Mulher e Trabalho. 2009.

FILGUEIRAS, A. A; BARROS, L. P. S. & GOMES, J. S. O processo de implantação do balanced scorecard em uma organizações estatal brasileira: o caso petrobrás. *Revista gestão*, v.17, n. 1, p. 45-57, jan/mar, 2010.

FILARDI, F; A, M. T. & COZZATTI, F. A. Avaliação da influência dos modismos gerenciais na adoção de ferramentas de gestão nas redes de supermercados de Santa Catarina. *REGE*, v.18, n. 2, p.131- 143. abr/jun, 2010.

FREITAG, M. S. B. A consultoria interna como espaço para a conversão do conhecimento. *REGE*, v. 19, n. 1, p. 21-38, jan/mar. 2012.

GALLON, A. V; ENSSLIN, S. R; SILVEIRA, A. Rede de relacionamento em pequenas organizaçõess de base tecnológica (EBTs) incubadas: um estudo da sua importância para o desenvolvimento organizacional na percepção dos empreendedores. *JISTÊM*, v. 6, n. 3, p. 551-572, 2009.

GOMES, F.B.M; GRIEBELER, M.P.D; SIEDENBERG, D.R. O projeto extensão produtiva e inovação – PEPI e sua contribuição para o desenvolvimento da região do noroeste colonial do RS. *Coloquio internacional de gestão universitária – CIGU*, XV dez. 2015.

GREGORY, V. Imigração alemã no Brasil. *Cadernos adenauer XIV*, 2013.

GRIEBELER, M. P. D; DUTRA, J. C. N; PEREIRA, E. G. Relatório de experiência em desenvolvimento regional: um ano de atuação do projeto extensão produtiva e inovação (PEPI) na região noroeste colinial do RS. Editora conceito, 2014.

HOFFMANN, W. A. M; GREGOLIN, J. A. R e FARIA, L. I. L. Desafios para o desenvolvimento regional – arranjo produtivo local de couro e calçados. *Revista brasileira de gestão e desenvolvimento regional*. V.2, n.3, p.32-52, set-dez 2006.

HOMEM, I. D. e TOLFO, S. R. Práticas de gestão internacional de pessoas: compensação e seleção de expatriados em uma multinacional brasileira. *RAC-eletrônica*, v. 2, n. 2, p. 201-217. Mai/ago, 2008.

IPIRANGA, A. S. R; FREITAS, A. A. F e PAIVA, T. A. O empreendedorismo acadêmico no contexto da interação universidade-empresa-governo. *Cadernos EMAPE*,v.8, n.4, artigo 7, 2010.

JUNIOR, C. H. M. & LIMA, E. Descontinuidade de projetos seis sigmas: um estudo comparativo de casos. *REGE*, v.18, n. 4, p.639-658, out-dez, 2011.

JUNIOR, S. S; FREITAS, H; LUCIANO, E. M. Dificuldades para o uso da tecnologia da informação. *RAE- eletrônica* - v. 4, n. 2, Art. 20, jul./dez. 2005.

JUNIOR, V. A. M, CAVAZOTTE, F. S. C. N. & FARIAS, E. Carreira e relações de trabalho na prestação de serviços de tecnologia da informação: a visão dos profissionais de TI e seus gerentes. *Revista de Gestão da tecnologia e sistemas de informação*. v. 6, n. 3, 2009.

LARRAIA, B. *A Cultua: um conceito antropológico*. 14. Edição, Efitora Jorge Zahar, 2001.

LARENTIS, F; MILAN, G. S. & TONI, D. Formação de estratégia como um processo coletivo e múltiplas perspectivas culturais: um estudo qualitativo em uma loja exclusiva de moveis. REGE, v. 19, n. 1, p.87-105, jan/mar. 2012.

LAVARDA, C. E. F; FELIU, V. M. R. & PALANCA, M. B. A interiorização da substituição de um sistema de contabilidade gerencial em pequenas organizações. Revista contabilidade e finanças, v. 20 n. 51, p.101-115. set/dez, 2009.

LEAL, F. Um diagnóstico do processo de Atendimento a clientes em uma Agência bancária através de Mapeamento do processo e simulação Computacional. Dissertação submetida ao Programa de Pós- Graduação em Engenharia de Produção, 2003.

LICZBINSKI, C. R; KELM, M. L; ABREU, A. F. Informações fundamentais ao gerenciamento das atividades da cadeia de valor- o caso das pequenas empresas industriais de produção alimentares. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, out, 2002.

LIMA, M. B. & BRAGA, B. M. Práticas de recursos humanos do processo de repatriação de executivos brasileiros. RAC, v. 14, n. 6, p. 1031-1053, nov/dez, 2010.

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.

MAIA, C. M; FILIPPI, E. & RIEDL, M. Território, ruralidade e desenvolvimento regional. Revista brasileira de gestão e desenvolvimento regional. V.5, n.1, p.191-202, jan/abr, 2009.

MIGUEL, L. A. P. & BRUNSTEIN, J. Focus empreendimentos: o resgate da credibilidade. RAC, v.14, n.2, p.337-389, mar/abr, 2010.

MANFRED, D. A. & OLIVEIRA, V.B. Afetividade e fluência na interação organizacional: um estudo sobre mediação. v.15, n.2, jul/dic. 2007.

MARTINHO, L. C; TRIERWILLER, A. C; WEISE, A. D. Satisfação dos clientes empresariais da consultoria SEBRAE – agencia Tubarão. Convibra-administração, 2010.

MOREIRA, R. M. & ANTONELLO, I. T. Precarização do trabalho: o microcrédito como possibilidade de desenvolvimento socioespacial. RAEGA, v. 23, p. 98-113. 2013.

MARINI, M. J. e SILVA, C. L. Desenvolvimento regional e arranjos produtivos locais: sob a ótica interdisciplinar. Revista brasileira de gestão e desenvolvimento regional. V.8, n.2, p. 107-120, mai/ago, 2012.

MENGDEN, P. R. A. Plano estratégico de desenvolvimento regional 2011-2020. COREDE, Parahana-Enconsta da Serra, 2010.

MOURA, G. L; CARMO, M; CALIA, R. C; FAÇANHA, S. L. Aprendizagem em redes e processos de inovação dentro de uma organizações: o caso mextra. ERA-eletrônica, v.7, n.1, jan/jun. 2008.

MOURA, A. L. N; FEITOSA, M. G. G. & SOUZA, B. C. Consultoria interna: inspirando-se em Argris para uma ação mais eficaz. RCA. v. 11, n. 25, set/dez, p.121-150.

MOREIRA, E. S; TAVARES, M. & CARVALHO, C. J. Adequação de escala multiitens para avaliar a aplicação do planejamento estratégico em micro e pequenas organizaçõess. RAG, v. 3, n. 1, p63-80, jan/abr, 2009

MUCKE, N. Visão do Projeto Extensão Produtiva e Inovação: PEPI: Um ano de atuação na região noroeste colonial do Rio Grande do Sul- Relatos e Perspectivas. Editora conceito, 2014.

MUSSI, F. B; SPULDARO, J. D. Barreiras à inovação e a contribuição da perspectiva institucional: um estudo de múltiplos casos. RAI - Revista de Administração e Inovação, v. 5, n. 1, p. 36-52, 2008.

NETO, H. B; MERI, L. B. Regiões culturais:a construção de identidade culturais no Rio Grande do Sul. Sociedade & Natureza, vol. 20, núm. 2, diciembre, 2008, pp. 135-155

NICOLINI, C. A construção da identidade territorial a partir das manifestações culturais no vale do Taquari: etnografia dos grupos de danças folclóricas alemãs de estrela e do 47º festival do chucrute. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional - Mestrado e Doutorado; Área de Concentração em Desenvolvimento Regional; Linha de Pesquisa em Território, Planejamento e Sustentabilidade, Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, 2013.

PAULA, A. P. P; JUNIOR, T. W. Dilemas e ambiguidades da indústria do conselho: um estudo múltiplo de casos sobre organizaçõess de consultoria no Brasil. RAC-eletrônica, v. 2, n. 2, p 171-188, maio/ago, 2008.

PEDRON, C. D; MONTEIRO, P; MARQUES, T. Customer relationship management e as pequenas e medias organizaçõess: um estudo de múltiplos casos em organizaçõess portuguesas. RECE, v.19, n.2, p. 341-356, abr/jun. 2012.

PEIEX - PROJETO EXTENSÃO INDUSTRIAL EXPORTADORA – PEIEX. Manual de Trabalho. Apex Brasil, 2011.

PEREIRA, M. C. A; FÁVERO, N. A motivação no trabalho da equipe de enfermagem. Rev Latino-am Enfermagem v.9, n. 4, p. 7-12, jul, 2001.

PENROSE, Edith. A teoria do crescimento da firma. Editora Unicamp, Campinas, SP, 2006.

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

PIMENTEL, T. A. B; REINALDO, H. O. A; OLIVEIRA, L. G. L Empreendedorismo sustentável:uma análise da implementação da sustentabilidade empresarial em micro, pequenas e médias empresas industriais atendidas pelo PEIEX-no NUTEC. XIII SIMPOI-simpósio de administração da produção, logística e operacional internacional, 2010.

PINHEIRO, A; ABREU, M. L; LESLIE, R; MOSQUEIRA, R. R; OLIVEIRA, S. R; JANNUZZI, P. Diagnostico organizacional. O caso bel lube- distribuidora de lubrificantes.



\_\_\_\_\_. Política nacional de desenvolvimento regional. Brasil, 2005.

PORTER, M. E. Vantagens competitivas: criando e sustentando um desempenho superior. Campos, 1990.

RAYNAUT, C. Pensar no mundo contemporâneo e inovador na produção do conhecimento. •Revista brasileira de gestão e desenvolvimento regional, v. 10, n. 3, p. 4-26, set/2014

ROCHA. M. T. S. Consultoria e comprometimento organizacional: como lidar com a mudança durante o processo de intervenção?10 CONVIBRA - Congresso de administração 2013.

RUPPRNTHAL, J. E; CIMADON, J. E. O processo empreendedor em empresas criadas por necessidade. Gestão e produção, v.19, n. 1, p. 137-149, 2012.

RUIZ, A. J. H; ARANGO, A. M. A. Desarrollo de una marca-producto para gesta diseno. Um caso de innovación incremental. Estudios Gerenciales, v. 28, n. 122, jan/mar, 2012.

SALAMACHA, L. M. & TAÑSKI, N. C. Desarrollo intuitivo de estratégias em la pequeña organizaciones brasileña: el caso sat paraná. Disponível em: <[http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&task=view&id=156&Itemid=45](http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&task=view&id=156&Itemid=45)>. Acesso em: 15 maio. 2014

SANABIO, M. T; ANTONIALLI, L. M. Complexos agroindustriais e associativismo no setor leiteiro. XLV congresso da sobre, jul. 2007.

SANTOS, M. S; PINHEIRO, I, A. Governo-um aliado nem sempre lembrado pelas empresas na hora de desenvolver as atividades de P&D. Revista de administração publica RAP-v, 45, n. 5, 1643-483, set/out, 2010.

SANTOS, N. J; DUCATI, E; BORNIA, A. C. Pecificação de consultoria empresarial com a contribuição das estratégias de apreçamento. Revista catarinense da ciência contábil.v.7, n.21, p.41, ago/Nov 2008.

SAUL, A. Blog do turista. Disponível em: <[blog.brasilturista.com.br](http://blog.brasilturista.com.br)> Acesso em mar. 2015.

SCHMITT, V. G. H; NETO, L. M. Associativismo, comercio justo e o desenvolvimento territorial sustentável: a experiência da toca tapetes. Revista de gestão USP. Jul. 2011.

SILVA, C. S.; GOBBY, B. C.; SIMÃO, A.A. O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: Descrição e aplicação do método. Organizações Rurais e Agroindustriais, v. 7, p. 70-81, Universidade Federal de Lavras, 2005.

SILVA, E.A; SANTOS, K.T.L; SILVA, L.A.L. Análise e discursão da administração participativa. Acesso em: 09 set 2015, Disponível em <<http://www.facol.com/talentosadministrativos/artigos/Administracao-Participativa.pdf>>

SILVA, E.J.R; RICCI, F. Cultura e capital social: uma visão de desenvolvimento regional. 4 International Congress on University-Industry Cooperation, dez. 2012.

SOUZA, C. M. L. Entre o planejamento estratégico formal e informal: um estudo de caso exploratório sobre a prática de estratégias nas organizações. RAC-eletrônico, v. 15, n. 5, p. 855/876, set/out, 2011.

SOUZA, W; QUALHARINI, E. Planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas. III Workshop Gestão Integrada: Riscos e Desafios, mai, 2007.

STEFANO, N. M. Gerenciamento de custos em pequenas organizações prestadoras de serviço utilizando o activity based costing (ABC). Estud. Gerenc, v. 27, n. 121, p 15-37, out/dez, 2011.

TERENCE, A. C. F; FILHO, E. E. As particularidades das pequenas empresas no planejamento estratégico: A elaboração de um roteiro prático. Anais do II EGEPE - Encontro de estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de pequenas Empresas, 2001.

THIES, R. B; BARCELLOS, C. A. R; BARCELLOS, M. L. M; BIANCHI, R. C. A visão dos formandos em administração e dos empresários com relação ao mercado de trabalho. COMVIBRA- Congresso virtual brasileiro de administração, 2005.

VIEIRA, E. T; SANTOS, M.J. Desenvolvimento econômico regional - uma revisão histórica e teórica. G&DR, revista brasileira de gestão e desenvolvimento regional, v. 8, n. 2, p. 344-369, mai-ago, 2012.

ZANATA, E. L; RIVILLAS, C. I. S; CARDONA, H, A. A. La consultoria de gestions humana em organizaçõess medianas. Estud. Gerenc. v. 26, n.114, p. 149-168, 2010.

WONDRACEK, R. Z; WEBER, H. H; OLIVEIRA, L. A. T; SOUZA, P. S. C. Manual do extensionista projeto extensão produtiva e inovação. V. 3, ago. 2015.

XAVIER, T.R; FILHO, R.B; VIEIRA, K.M. Desenvolvimento regional no Rio Grande do Sul: um estudo sobre a influencia do condesus no processo desenvolvimento da região da quarta colônia. G&DR Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional v. 10, n. 1, p. 158-182, jan-abr, 2014.

XENA, L. B. La educación organizacional em instituciones de educación, superior venezolanas. Estudios Gerenciales, v.28, p. 51-58, 2012. Powered by TCPDF (www.tcpdf.org)

**ANEXOS**

**ANEXO A – Análise de processo de consultoria organizacional**

Artigo publicado na Revista Espacios  
Vol. 36, p.12-17 - 2015  
ISSN 0798-1015  
CLASSIFICAÇÃO QUALIS/CAPES 2015:  
B1 Desenvolvimento Urbano e Regional