

**UNIVERSIDADE FUMEC**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS – FACE**  
**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**A NATUREZA DA INTERAÇÃO CONSULTOR-CLIENTE:  
UMA ANÁLISE A PARTIR DAS MANIFESTAÇÕES DISCURSIVAS DE  
CONSULTORES**

**CHRISTIANE SOUSA NEVES**

Belo Horizonte

2013

**CHRISTIANE SOUSA NEVES**

**A NATUREZA DA INTERAÇÃO CONSULTOR-CLIENTE:  
UMA ANÁLISE A PARTIR DAS MANIFESTAÇÕES DISCURSIVAS DE  
CONSULTORES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade FUMEC como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Administração.

Área de concentração - Gestão Estratégica de Organizações.

Orientador - Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini

Belo Horizonte

2013

N518n Neves, Christiane Sousa.  
A natureza da interação Consultor-Cliente: uma análise a partir das manifestações discursivas de consultores. / Christiane Sousa Neves. – Belo Horizonte, 2013.

122 f : il. ; 30 cm.

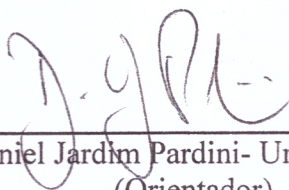
Orientador: Daniel Jardim Pardini.  
Dissertação (mestrado) – Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais.

Inclui bibliografia.

1. Consultores técnicos (Administração) – Estudo de casos.
2. Análise do discurso - Estudo de casos. I. Pardini, Daniel Jardim.
- II. Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais.
- III. Título.

CDU: 659.325

Dissertação intitulada “A natureza da interação consultor – cliente: Uma análise a partir das manifestações discursivas de consultores”, de autoria da Mestranda *Christiane Sousa Neves* aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:



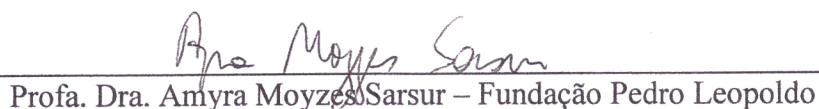
---

Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini- Universidade FUMEC  
(Orientador)



---

Prof. Dr. Luiz Claudio Vieira de Oliveira – Universidade FUMEC



---

Prof. Dra. Amyra Moyzes Sarsur – Fundação Pedro Leopoldo



---

Prof. Dra. Georgina Alves Vieira da Silva



---

Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho  
Coordenador do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração  
Universidade FACE/FUMEC

Belo Horizonte, 07 de agosto de 2013.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao longo da jornada que trilhamos em nossas vidas nos deparamos com pessoas que tornam mais prazerosa a caminhada e nos ajudam a alcançar as realizações que buscamos. Algumas nos auxiliam em diferentes fases do processo, enquanto outras estão sempre presentes. A todas, deixo o meu sincero agradecimento!

Em especial agradeço...

Ao Professor Dr. Daniel Jardim Pardini, meu orientador, pelo apoio e pela compreensão de sempre! Sua ajuda foi imprescindível para que conseguisse conciliar atividades acadêmicas e demandas de trabalho. Não posso deixar de dizer também que seu incentivo foi fundamental para me encorajar a enveredar pela área da consultoria. O tema que a princípio me causava receio, em função do percurso bibliográfico a ser percorrido, por fim se tornou uma prazerosa experiência por me permitir unir prática e teoria.

Aos Professores Dr. Luiz Cláudio Vieira de Oliveira e Dra. Georgina Alves Vieira da Silva, pela participação na defesa do projeto de dissertação e pelas valiosas considerações.

Aos meus colegas de mestrado, pela convivência que, apesar de curta, foi sempre deliciosa.

Aos colegas de trabalho da consultoria e do D.O., pela amizade, a aprendizagem diária e por sempre me apoiarem a seguir com as atividades acadêmicas (mesmo nos momentos de sufoco).

Aos consultores que se dispuseram a participar das entrevistas, por me concederem um espaço em suas agendas apertadas (sobretudo aos sábados e domingos) e pelas valiosas contribuições fundamentais para a conclusão da pesquisa.

Aos meus amigos, pelo carinho e pela companhia prazerosa de sempre! O apoio e a presença de vocês em minha vida tem sido fundamentais. Em especial, agradeço às queridas Deborah, Renata, Bruna e Poly.

Às amigas-irmãs Fernanda e Brígida, por fazerem parte da minha vida e pela presença mais do que certa em todas as horas. Muito bom saber que tenho vocês sempre ao meu lado!

À minha família, que mesmo depois de dez anos morando em Belo Horizonte ainda tem o mesmo carinho e a mesma preocupação comigo, recebendo-me sempre de forma acolhedora em Uberaba. Obrigada também por sempre torcerem por mim e acreditarem no meu trabalho.

À minha irmã Keilinha, que tem sido uma grande companheira e amiga. Obrigada por estar sempre presente em minha vida e por me ajudar tanto! Muito bom poder contar com seu apoio, seu carinho, seu jeito meigo e acolhedor e com suas sábias palavras que tanto me ensinam. Obrigada também pela paciência e pela compreensão de sempre.

Ao meu pai José Divino e à minha mãe Regimar, por todo o amor e carinho que sempre recebi ao longo de toda a vida. Sou grata pela dedicação e o apoio incondicional na busca pela minha felicidade. Obrigada também por sempre respeitarem (e apoiarem) minhas escolhas. O apoio de vocês foi fundamental, principalmente, durante a mudança para Belo Horizonte, quando tudo ainda era muito novo e incerto. Não posso deixar de dizer também que foi a partir do incentivo e do exemplo de vocês que descobri o prazer pela leitura e pela busca de novos conhecimentos.

Vovô Juca e vovó Inês, minha eterna gratidão a vocês! Obrigada pelo amor incondicional, pelo exemplo de vida e pela sorte de ter uma família que sempre me apoiou e da qual eu me orgulho imensamente.

A DEUS agradeço por ser luz em meu caminho, me concedendo-me força e sabedoria para seguir em frente, contando sempre com o apoio de pessoas especiais.

*A todos nós interessa reconhecer o que somos profundamente, porque nos interessa a realização, a nossa realização enquanto pessoas. Então, trata-se de aprender a reconhecer os elementos essenciais do nosso ser, aprender a reconhecer que somos exigência de felicidade, exigência de realização, de conhecimento [...].*

**Miguel Mahfoud**

## RESUMO

As empresas de consultoria têm assumido, cada vez mais, posição de influência dentro do cenário organizacional. Sua notoriedade ecoa, não somente dentro dos grandes grupos econômicos mundiais, mas em diversos outros domínios organizacionais. Associado ao grande crescimento econômico do setor houve também um aumento significativo de sua presença nas mídias de negócio. Consultores têm sido vistos como atores influentes no meio empresarial ao disseminar seu entendimento sobre tópicos organizacionais contemporâneos. Na literatura acadêmica, a compreensão da consultoria enquanto importante vetor de influência das organizações modernas é, de certa forma, consensual. No entanto, as percepções dos teóricos divergem no que se refere à legitimidade das práticas empregadas, dos resultados obtidos e da natureza da interação entre consultores e clientes. Em face das distintas percepções, os autores Nikolova e Devinney (2012) sintetizaram a relação consultor-cliente em três modelos conceituais: *modelo especialista* – que reforça o papel do consultor enquanto um conselheiro, com foco em sua *expertise* gerencial; *modelo da aprendizagem social* – focado na relação de interdependência que se estabelece entre consultores e clientes; e *modelo crítico* – que descreve as consultorias como sistemas de persuasão e está centrado em aspectos políticos e simbólicos. Partindo-se dessa abordagem, o presente trabalho buscou analisar as manifestações discursivas de consultores no que se refere aos três modelos de interação. Com vistas a responder o problema de pesquisa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com doze consultores que atuam em três empresas de consultoria de gestão situadas na região metropolitana de Belo Horizonte. Para a análise das entrevistas, recorreu-se à técnica da Análise do Discurso. Os resultados apontaram que elementos referentes aos três Modelos Conceituais de Interação acabam por coexistir dentro de uma mesma realidade organizacional. A todo momento, as interações são tangenciadas (e influenciadas) por elementos de ordem *técnica*, *social* e *política*. O peso, no entanto, que cada um destes elementos assume dentro das relações estabelecidas irá variar de acordo com o tipo de problema organizacional, a etapa do projeto, os objetivos traçados e o perfil dos clientes dentre outros aspectos.

**Palavras-chave** – Consultoria de gestão, relação consultor-cliente, gestão organizacional, gerenciamento de impressões.



## ABSTRACT

The consultancy firms have increasingly assumed a position of influence in the organizational scenario. Their fame echoes not only in the large worldly economic groups, but also in several other organizational domains. Associated to great economic growth of the sector there was also a significant increase of its presence in the business media. Consultants have been seen as influential actors in the business environment disseminating their knowledge about contemporary organizational topics. In the academic literature, the comprehension of the consultancy as an important vector of influence of modern organizations is consensual in some way. Nevertheless, the perceptions of theorists diverge in what refers about the legitimacy of used practices, the results obtained and the nature of interaction between consultants and customers. In face of distinct perceptions, the authors Nikolova and DeVinney (2012) synthesized the relationship consultant- client in three conceptual models: The Expert Model – strengthening the role of the consultant as an advisor, focusing on its management expertise; The Social Learning Model – focused on the interdependent relationship that is established between consultants and clients and the Critical Model – which describes the consultancy as a system of persuasion and its focused on political and symbolic aspects. Based on this approach, the present work sought to analyse the discursive manifestations of consultants on what refers to the three Models of Interaction. Aiming to respond the research problem, semi-structured interviews were done with twelve consultants whom act in three management consultancy companies placed in Belo Horizonte's metropolitan area. The analysis of interviews was based on Discourse Analysis. The results pointed that elements concerning the three Conceptual Models Interaction coexist inside a same organizational reality. All the time, interactions are touched (and influenced), by elements of technical, social and political order. The weight, however, that each of those elements assumes in the established relationships, will vary according to the type of organizational problem, the stage of the project, the defined goals and the profile of customers among other aspects.

**Keywords** – management consulting, client-consultant interaction, organizational management, impression management.

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

<b>ACME</b>	<i>Association of Consulting Management Engineers</i>
<b>AD</b>	Análise do Discurso
<b>BCG</b>	<i>Boston Consulting Group</i>
<b>CCQ</b>	Círculo de Controle de Qualidade
<b>CSC</b>	<i>Computer Sciences Corporation</i>
<b>EDS</b>	<i>Electronic Data Systems</i>
<b>ICC</b>	<i>Insead Consulting Club</i>
<b>ICMCI</b>	<i>International Council of Management Consulting Institutes</i>
<b>MBA</b>	<i>Master Business Administration</i>
<b>TI</b>	Tecnologia da Informação
<b>TQM</b>	<i>Total Quality Management</i>

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

GRAFICO 1 - Crescimento do mercado mundial de consultoria.....	18
QUADRO 1 - Consultoria de Gestão: principais áreas de atuação.....	28
QUADRO 2 – Modelos de Relacionamento entre Consultores e Clientes: resumo de suas principais premissas.....	56
QUADRO 3 - Perfil das empresas onde trabalham os consultores entrevistados.....	65
QUADRO 4 - Perfil dos consultores entrevistados.....	66
QUADRO 5 - Categorias e subcategorias de análise.....	69

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 Objetivos .....</b>	<b>15</b>
1.1.1 Objetivo geral .....	15
1.1.2 Objetivos específicos .....	16
<b>1.2 Justificativa.....</b>	<b>16</b>
<b>1.3 Estrutura da dissertação .....</b>	<b>21</b>
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>24</b>
<b>2.1 Consultoria de gestão.....</b>	<b>24</b>
2.1.1 Consultoria: conceitos e múltiplas abordagens.....	24
2.1.2 Área de atuação e tipos de consultoria de gestão.....	28
2.1.3 Origens e contextualização histórica .....	35
2.1.4 A atuação das consultorias no cenário brasileiro.....	41
2.1.5 A incidência das críticas ao setor.....	44
<b>2.2 A relação consultor-cliente.....</b>	<b>49</b>
2.2.1 O envolvimento do cliente no processo de consultoria .....	49
2.2.2 Quem é o cliente da consultoria? Extrapolando a abordagem do cliente monolítico .....	52
2.2.3 Modelos de interação entre consultores e clientes.....	53
2.2.3.1 <i>Modelo especialista</i> .....	58
2.2.3.2 <i>Modelo da aprendizagem social</i> .....	59
2.2.3.3 <i>Modelo crítico</i> .....	60
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>64</b>
<b>3.1 Caracterização da pesquisa.....</b>	<b>64</b>
<b>3.2 A coleta de dados e o perfil dos entrevistados .....</b>	<b>64</b>
<b>3.3 Análise dos dados da pesquisa .....</b>	<b>68</b>
3.3.1 Análise do discurso (AD) .....	68
3.3.2 Categorias e subcategorias de análise .....	70
<b>4. OS MODELOS DE RELACIONAMENTO ENTRE CONSULTORES E CLIENTES A LUZ DAS MANIFESTAÇÕES DISCURSIVAS DOS CONSULTORES.....</b>	<b>72</b>

<b>4.1 Modelo especialista: conhecimento técnico, expertise gerencial e a solução para os problemas organizacionais. ....</b>	<b>72</b>
4.1.1 O consultor como conselheiro e o foco na expertise gerencial.....	72
4.1.2 Consultoria, gurus e o desenvolvimento da gestão organizacional .....	77
4.1.3 Limitações do Modelo .....	79
<b>4.2 Modelo da aprendizagem social: o envolvimento do cliente no processo de consultoria e a responsabilidade compartilhada dos resultados .....</b>	<b>81</b>
4.2.1 O consultor como apoiador de seus clientes.....	81
4.2.2 O envolvimento do cliente ao longo do processo de consultoria e os ritos de passagem .....	84
4.2.3 A responsabilidade do cliente e os resultados compartilhados.....	86
4.2.4 A transmissão de conhecimento e o foco na capacitação dos clientes .....	89
4.2.5 O cliente da consultoria na perspectiva dos entrevistados.....	90
4.2.6 Conflitos na relação consultor-cliente e limitações do Modelo da Aprendizagem Social.....	92
<b>4.3 Modelo crítico: o gerenciamento de impressões e os aspectos políticos da relação consultor-cliente.....</b>	<b>96</b>
4.3.1 Não basta ser bom; é preciso parecer bom! .....	96
4.3.2 As estratégias de gerenciamento de impressões .....	97
4.3.3 A consultoria e o poder da alta administração organizacional .....	100
4.3.4 Disfunções da consultoria na perspectiva dos entrevistados .....	104
4.3.5 Limitações do modelo.....	108
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>111</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>116</b>
<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>121</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Dentro da complexa dinâmica organizacional, um grupo tem assumido cada vez mais posição de influência e destaque: as empresas de consultoria. Em um período relativamente curto, consultores passaram a ocupar um importante espaço (social e econômico) nas organizações modernas, tornando-se onipresentes no mundo dos negócios (KIPPING; CLARK, 2012).

Embora a prática de consultoria tenha surgido no final do século XIX, foi a partir da década de oitenta que o setor despontou como um dos mais dinâmicos e influentes do meio empresarial. Nas últimas décadas, a indústria de consultoria cresceu de forma exponencial. A receita do setor que, no início dos anos oitenta, girava em torno de US\$ 3 bilhões, foi estimada em cerca de US\$ 150 bilhões no ano de 2010 (KIPPING; CLARK, 2012; DONADONE, 2003).

Atualmente, sua influência ecoa não somente dentro dos grandes grupos econômicos mundiais, mas em diversos outros domínios do mundo organizacional. O leque de organizações adeptas de seus serviços inclui ainda diversos órgãos governamentais, pequenas e médias empresas, entidades sem fins lucrativos e instituições educacionais, dentre outros.

Juntamente com o robusto crescimento econômico do setor, houve também um aumento significativo de sua presença nas mídias de negócio. Artigos e livros referindo-se a empresas de consultoria ou ainda escritos por consultores célebres, tidos como gurus de gestão, são cada vez mais comuns na literatura do *management*. Nesse sentido, consultores têm sido vistos como atores influentes no meio empresarial ao disseminar seu entendimento sobre tópicos organizacionais contemporâneos.

A influência do setor se estende ainda para o âmbito do mercado de trabalho. As consultorias aparecem entre os grandes empregadores de mão de obra recém-saída dos cursos de graduação, pós-graduação e MBAs das escolas de negócios. Ruef (2002), *apud* Kipping e Clark (2012), aponta que, no final da década de noventa, as consultorias

já absorviam cerca de um quarto dos formandos das escolas de administração norte-americanas.

Na literatura acadêmica, a compreensão da indústria de consultoria enquanto importante vetor de influência das organizações modernas (ecoando na própria evolução das ciências administrativas) é, de certa forma, consensual. No entanto, as percepções dos teóricos divergem no que se refere à legitimidade das práticas empregadas, ao valor dos resultados obtidos e à natureza da interação com os clientes.

A consultoria, em sua essência, é uma atividade de prestação de serviço e, portanto, a interação com clientes é parte inerente do processo (FINCHAM, 2012; NIKOLOVA *et al.*, 2008; APPELBAUM; STEED, 2005). Contudo, o grau de relevância atribuído à relação consultor-cliente, bem como a própria definição da natureza dessa interação, é vista de maneira divergente dentro da literatura especializada.

Alguns autores reforçam a importância do envolvimento dos clientes ao longo de todas as etapas do projeto, salientando seu papel ativo no alcance dos resultados propostos (SCHEIN, 1977; ARGYRIS; SCHÖN, 1974; ARGYRIS, 1970). Resultados negativos de projetos de consultoria em que haviam sido investidas vultosas quantias, associados à ampliação da oferta dos serviços de consultoria nos últimos anos, têm se traduzido em um maior grau de exigência por parte dos clientes.

O reflexo das críticas e dos questionamentos é sentido na forma de atuação dessas empresas, cujo foco tem se deslocado das recomendações para a efetiva implantação de mudanças e entrega de resultados (PAULA; WOOD JR., 2008; DONADONE, 2001). Dado que o consultor não exerce autoridade para implementar as mudanças propostas, o envolvimento do cliente no processo tende a ser cada vez mais valorizado (HELOU, 2008).

Outros autores, por sua vez, relatam que consultores tendem a se relacionar com seus clientes tendo como preocupação primária a venda de projetos e a renovação de contratos, em detrimento da efetiva resolução de problemas (ALVESSON *et al.* 2009;

ALVESSON, 2001). A literatura que se propõe a desvelar tais aspectos caracteriza as consultorias como *sistemas de persuasão*, em que o principal papel dos consultores seria gerenciar as impressões de seus clientes e convencê-los acerca do valor de seu trabalho. Ganham relevância os diversos símbolos e artefatos utilizados na empreitada de convencimento tais como: habilidades retóricas, *cases* de sucesso, ferramentais de gestão divulgados em larga escala e livros *best-sellers* dentre outros.

Para além dessas duas abordagens, diversas manifestações acerca da relação entre consultores e clientes são propagadas na literatura. Outra abordagem amplamente difundida exalta o papel de conselheiro dos consultores e os descreve como agentes experientes, detentores de *expertise* gerencial e difusores de conhecimento dentro das organizações-clientes (McKENNA, 2006; KUBR, 2002).

Após uma ampla revisão das distintas percepções, Nikolova e Devinney (2012) propuseram uma estrutura que sintetiza a interação consultor-cliente em três modelos conceituais: (i) *Modelo especialista* (que destaca o papel do consultor enquanto ‘conselheiro’, apto a resolver os problemas de seus clientes em função de sua *expertise* gerencial); (ii) *Modelo da aprendizagem social* (que salienta o papel do consultor enquanto uma figura de apoio gerencial, reforçando a interdependência entre consultores e clientes); e (iii) *Modelo crítico* (centrado em aspectos políticos e simbólicos das práticas de consultores, descrevendo as consultorias como sistemas de persuasão, como promotoras de modismos gerenciais).

A proposição das três abordagens, no entendimento de Nikolova e Devinney (2012), não tem como pretensão abarcar toda a complexidade envolvida na relação entre consultores e clientes. Os autores compreendem ainda que o tipo de relação estabelecida entre ambos tende a ser relacional e, portanto, irá variar de acordo com a natureza da consultoria. No entanto, os modelos trazem à tona alguns aspectos familiares e recorrentes da consultoria de gestão, o que permite uma reflexão inicial acerca do assunto, considerando seus principais pressupostos e impactos.



Tendo como ponto de partida os três modelos conceituais de interação propostos por Nikolova e Devinney (2012) a pesquisa pretende responder à seguinte questão: **De que maneira as manifestações discursivas dos consultores se relacionam com os modelos conceituais de interação entre consultores e clientes?**

Interessa conhecer como os consultores se posicionam diante das diversas abordagens que definem a natureza da relação consultor-cliente e também como se posicionam diante das críticas direcionadas ao seu trabalho. Outro ponto interessante a ser abordado é compreender como consultores enxergam a figura do cliente. Conforme apontam alguns estudos (FINCHAM, 2012, ALVESSON *et al.*, 2009), a figura do cliente, quando contemplada, tende a ser considerada de forma restrita, negligenciando o fato de que numa organização há múltiplos clientes com papéis e interesses distintos.

Com vistas a responder o problema de pesquisa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com doze consultores que atuam em três empresas de consultoria de gestão situadas na região metropolitana de Belo Horizonte.

A partir da interação que se estabelece entre consultores e clientes, as percepções subjetivas se misturam em meio às condições objetivas impostas pelos contratos acordados e pelos resultados esperados. Diante desse cenário, a pesquisa proposta visa analisar o processo de intervenção, não a partir de aspectos funcionais (pautados, prioritariamente, em indicadores financeiros e outras métricas organizacionais), mas do ponto de vista daquilo que é relacional e subjetivo, construído a partir das relações sociais estabelecidas com os diversos grupos organizacionais envolvidos.

## **1.1 Objetivos**

### **1.1.1 Objetivo geral**

Analisar as manifestações discursivas dos consultores no que se refere aos modelos conceituais de interação entre consultores e clientes.

### 1.1.2 Objetivos específicos

Como específicos, elencam-se os seguintes:

- identificar manifestações discursivas da relação consultor-cliente na perspectiva dos três Modelos propostos por Nikolova e Devinney (2012): modelo especialista, modelo da aprendizagem social e modelo crítico;
- descrever o posicionamento dos consultores diante das críticas relacionadas à sua atuação;
- compreender como consultores enxergam a figura do cliente;
- compreender a influência dos consultores no processo de aprimoramento da gestão organizacional.

## 1.2 Justificativa

Conforme assevera Oliveira (1999), muito embora a indústria de consultoria tenha se desenvolvido ao longo de todo o século XX, “ [...] não existem dúvidas de que o grande crescimento das consultorias ocorreu a partir do início da década de oitenta” (OLIVEIRA, 1999, p.29). Ao longo dos últimos trinta anos, o setor apresentou crescimento notório e contínuo, com lugar cativo entre as atividades que mais cresceram na economia (DONADONE, 2003).

De acordo com artigo da revista *The Economist*, publicado na década de noventa, mesmo em períodos de crise econômica, a indústria de consultoria continuou a prosperar e a crescer a taxas de dez a trinta por cento ao ano, o que as coloca entre os setores econômicos mais rentáveis do período (PAULA; WOOD JR., 2008). Para Donadone (2001, p.22),

[...] o crescimento e maior vislumbre do setor, associados a mudanças na forma de atuação, de relacionamento com as empresas contratantes e inserção nos mercados de divulgação e venda de pacotes gerenciais, formataram características que serviram de suporte para a configuração e importância que o setor adquiriria nos anos noventa.

Dentre as razões que impulsionaram o crescimento da indústria de consultoria, destacam-se: o aumento da demanda por serviços relacionados aos processos de fusões e aquisições no setor privado, o amplo movimento de privatização das organizações públicas e, sobretudo, a instabilidade do ambiente econômico que levava as organizações a buscarem ajuda externa (PAULA; WOOD JR., 2008). Como resposta à crescente demanda, proliferou nas consultorias a oferta de *pacotes de gerenciamento*, pautados, sobretudo, na tecnologia da informação, no modelo japonês de gestão e nas práticas de reengenharia e *downsizing*.

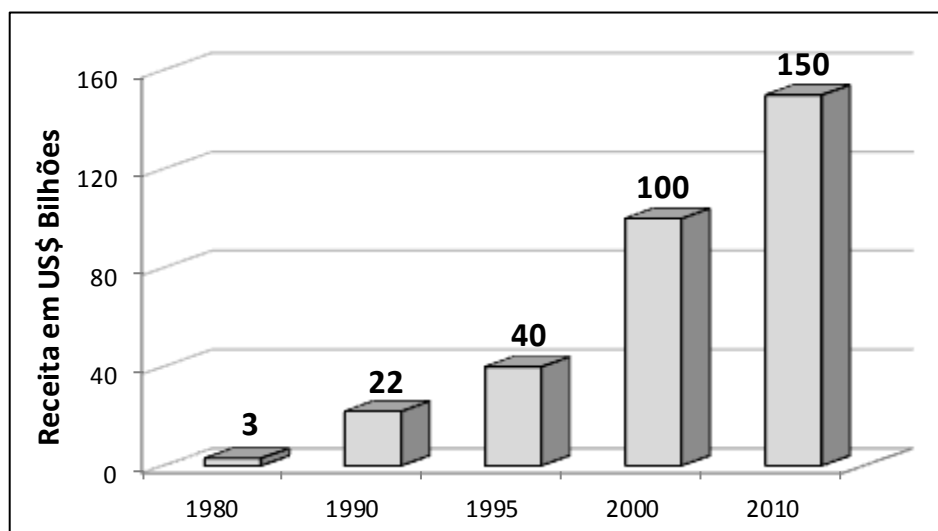
Além do nicho especializado em tecnologia da informação, que continuava a crescer, o período foi marcado pela introdução de ferramentas gerenciais baseadas no modelo de gestão japonês. Respalda pelo crescente sucesso obtido pela indústria automobilística japonesa, a implantação dessas ferramentas mostrou-se um terreno fértil para a expansão das consultorias (OLIVEIRA, 2005). Dentre as práticas incluídas no rol de ferramentas gerenciais ofertadas pelos consultores, destacam-se: o gerenciamento da qualidade total (*Total Quality Management - TQM*), os círculos de controle da qualidade (CCQs), a busca de obtenção de certificados através das normas ISO e o Programa 5S dentre outras (SILVA, 2008).

Os projetos de reengenharia e *downsizing* também proliferaram no período. Oliveira (2005) sustenta que “[...] a ‘febre’ da reengenharia contribuiu em larga escala para ampliar o espaço das consultorias nos meios gerenciais e empresariais. O *downsizing* e o redesenho de processos [...] foram assuntos de milhares de projetos de consultoria vendidos em todo o mundo (OLIVEIRA, 2005, p.63)”. As mudanças organizacionais pelas quais passavam as empresas, associadas à necessidade de se imporem estruturas mais enxutas e flexíveis, contribuíram para a disseminação destas práticas.

O período foi marcado por grandes mudanças e por um maior dinamismo do setor. O próprio formato de suas organizações foi alterado, diversas fusões e aquisições ocorreram no intuito de fortalecer as grandes corporações num momento em que esse mercado estava em plena expansão. De acordo com Donadone (2001), no início da década de noventa as maiores empresas do setor já contavam com um contingente de empregados superior a cinquenta mil e receitas na faixa de alguns bilhões de dólares.

Conforme aponta o gráfico 1, entre o início das décadas de oitenta e noventa, o faturamento das empresas de consultoria cresceu cerca de 630%, passando de US\$ 3 bilhões para aproximadamente US\$ 22 bilhões. No ano de 1995, esse valor já dobrava, atingindo a marca de US\$40 bilhões. Em 2000, estima-se que o setor já superava os US\$100 bilhões (DONADONE, 2010). Kipping e Clark (2012) apontam que, em 2010, o mercado global de consultoria movimentava cerca de 150 bilhões de dólares, considerando apenas a fatia do mercado referente às consultorias de gestão<sup>1</sup>.

GRÁFICO 1– Crescimento do mercado mundial de consultoria



Fonte: Elaborado a partir de Donadone, 2003, p.12 e Kipping e Clark, 2012, p.4.

---

<sup>1</sup> Segundo Kipping e Clark (2012), se forem incluídas na conta as consultorias específicas em T.I, *outsourcing* e consultores individuais, o tamanho do mercado chega próximo a 350 bilhões de dólares.

Segundo Donadone (2001), se nos anos oitenta a proliferação das ferramentas e pacotes de gestão auxiliaram as consultorias a expandir seus negócios para novos mercados, os anos noventa foram marcados pelo destaque e importância que o setor ganhou nos meios gerenciais e empresariais. Destaque, esse, decorrente do rápido crescimento em termos das receitas financeiras e do porte organizacional e da ampla exposição nas diversas mídias de negócios.

O expressivo crescimento do setor repercutiu ainda no mercado de trabalho, com a ampliação de oferta de vagas para os cargos de consultores. As consultorias se tornaram grandes recrutadoras de mão de obra egressa dos cursos de graduação e MBAs (KIPPING e CLARK, 2012; DONADONE, 2001, OLIVEIRA, 1999). Kipping e Clark (2012) citam uma reportagem de 2010 da revista norte-americana *Forbes* na qual a consultoria *McKinsey* é apontada como uma das maiores empregadores de mão de obra recém-saída dos cursos de MBA dos Estados Unidos.

Kipping e Clark (2012) apontam também o trabalho de Ruef (2002) que traçou o vertiginoso crescimento das consultorias enquanto recrutadoras de mão de obra. Segundo pesquisa do autor, na década de quarenta, as consultorias absorviam somente cerca de dois por cento dos alunos egressos das universidades norte-americanas. Já nos anos noventa tais organizações eram responsáveis por cerca de um quarto das contratações de recém-formados.

No final dos anos noventa, a empresa de consultoria *Andersen Consulting* (atualmente *Accenture*<sup>2</sup>), chegava a receber cerca de três milhões de currículos por ano. Um número significativamente superior a seu quadro de funcionários, que contava com aproximadamente setenta mil empregados (KIPPING; CLARK, 2012). Oliveira (1999) argumenta que os alunos recém-graduados passaram a enxergar nas consultorias uma possibilidade de potencializar sua bagagem de conhecimentos e experiências no mercado de trabalho, haja vista o alto dinamismo do setor.

---

<sup>2</sup> No ano de 2000, após um longo processo judicial, a parte da *Andersen Consulting* voltada para as práticas de consultoria separou-se do grupo, dando origem a *Accenture*. Um ano depois, a empresa de auditoria *Arthur Andersen* envolveu-se diretamente num escândalo financeiro relacionado com a Empresa *Enron* e encerrou suas atividades de auditoria (OLIVEIRA, 2005).

A influência das consultorias tem sido generalizada e extrapola o trabalho que realizam dentro das organizações. Com presença constante na mídia, consultores célebres ocupam, com frequência, lugar de evidência em eventos corporativos, *sites*, revistas e livros de gestão voltados para executivos (KIPPING e CLARK, 2012). Conforme Paula e Wood Jr. (2008), é crescente o número de colunas e artigos em revistas de negócios em que sócios de empresas de consultoria expõem suas ideias. Diversos livros de gestão também têm sido escritos por consultores, sendo que muitos, inclusive, figuram entre *best-sellers* da categoria.

Segundo Sturdy *et al.* (2009), consultores são vistos como agentes-chave das organizações modernas, símbolos de mudanças sociais amplas em função de sua capacidade de geração e disseminação de conhecimento. Os autores citam que, de acordo com Thrift (2005), a consultoria é parte vital da cultura do novo capitalismo vigente (STURDY *et al.*, 2009). No âmbito governamental, como reflexo de sua crescente influência, tem emergido o termo *consultocracia* (SAINT-MARTIN, 2000 citado por STURDY, 2011).

De acordo com Kipping e Clark (2012), o impacto das consultorias

[...] não só é exercido através dos serviços de assessoria que vendem, mas também, mediante declarações sobre questões importantes ligadas à regulamentação, área da saúde ou, até mesmo, referentes ao futuro do capitalismo e, por último, mas não menos importante, através de ex-consultores ocupando posições de liderança nos negócios, na política e na sociedade em geral (KIPPING; CLARK, 2012, p.8).

Atualmente, o leque de organizações que contam com o apoio das consultorias é amplo e variado e abarca, não somente as grandes organizações comerciais, mas também pequenas e médias empresas, instituições do setor público, organizações não governamentais, entidades educacionais e hospitalares, sindicatos e entidades religiosas dentre outras (KIPPING; CLARK, 2012). Esse cenário se configura também no mercado brasileiro de consultorias de gestão (DONADONE, 2003).

Apesar da expressiva relevância no cenário organizacional, do ponto de vista teórico, o interesse da academia pelas diversas nuances da consultoria de gestão é relativamente recente (KIPPING e CLARK, 2012; STURDY *et al.*, 2009; ALVESSON *et al.*, 2009; APPELBAUM; STEED, 2005; DONADONE, 2003; KIPPING, 2002). O volume de trabalhos acadêmicos se intensificou, sobretudo, após os anos noventa, acompanhando o movimento de notório crescimento e visibilidade adquirido pelo setor.

De acordo com Kipping e Clark (2012), três razões principais asseguram o mérito da consultoria de gestão enquanto tema relevante de pesquisa: (i) o fato de que a receita do setor tem crescido a taxas superiores aos índices da economia, aumentando mesmo em períodos de crise; (ii) o fato de que a indústria de consultoria tem vigorado, cada vez mais, entre os grandes empregadores de mão de obra qualificada e egressa dos melhores cursos de graduação e pós-graduação do mundo; (iii) o fato de que suas atividades têm impactado um número cada vez maior de organizações e, até mesmo, a sociedade como um todo.

A literatura especializada concorda que a relação consultor-cliente é, certamente, um dos fatores mais críticos para o sucesso dos projetos de consultoria. No entanto, verifica-se certa escassez literária no que se refere à temática. Poucos são os estudos que se propõem a estudar o processo de consultoria a partir dos fenômenos sociais e da relação entre consultores e clientes, sobretudo, dentro da literatura brasileira (DONADONE, 2001).

É em face da relevância socioeconômica das consultorias e da escassez de material científico de caráter nacional que aborde a temática que o estudo proposto se justifica. O presente trabalho visa contribuir para o desenvolvimento de uma base analítica mais ampla sobre as consultorias de gestão, abordando sua relação com os clientes, seu posicionamento frente às críticas e sua influência sobre o processo de aprimoramento da gestão organizacional.

### **1.3 Estrutura da dissertação**

Para atender aos desígnios da pesquisa, a dissertação foi estruturada em cinco capítulos. Este primeiro, introdutório, versa sobre a problemática da pesquisa, contextualizando o atual cenário da consultoria e enfatizando as questões que remetem ao problema apresentado. De maneira complementar, são elencados os principais objetivos, bem como os fatores que asseveram a relevância do tema e justificam o propósito da investigação.

O segundo capítulo apresenta as bases literárias que orientaram o trabalho e está dividido em duas partes. A primeira busca conceituar e também caracterizar o setor de consultoria de gestão. Para tanto, os principais conceitos de consultoria foram revisitados e, adicionalmente, foram abordadas questões pertinentes que tangenciam o tema e que auxiliam no processo de caracterização da indústria de consultoria (áreas de atuação, evolução histórica, configuração do setor no cenário brasileiro e críticas afins). Tendo como base os elementos apresentados até então, a segunda parte aprofunda-se em aspectos da relação consultor-cliente. Discute-se a figura do(s) cliente(s) da consultoria e também os principais conflitos envolvidos na relação. Ao final do capítulo, são apresentados os três modelos conceituais de interação entre consultores e clientes propostos pelos autores Nikolova e Devinney (2012): modelo especialista, modelo da aprendizagem social e modelo crítico. Os modelos discutem a relação entre consultores e clientes sob diferentes óticas e, em linhas gerais, sintetizam as diversas abordagens teóricas apresentadas no capítulo.

O caminho metodológico percorrido para o levantamento e a análise dos dados da pesquisa se encontra no terceiro capítulo. Inicialmente, discorre-se acerca da caracterização metodológica do trabalho, estruturado em bases qualitativas. Na sequência, apresenta-se a etapa de coleta de dados, que contou com a realização de doze entrevistas com consultores de gestão da região metropolitana de Belo Horizonte. As principais características referentes ao perfil dos consultores, bem como das empresas de consultoria onde atuam são apresentadas. Tal caracterização, dentre outros propósitos, é importante porque ajuda a compreender o contexto e a realidade social sobre a qual o discurso dos entrevistados se insere. Ao fim do capítulo, discorre-se



acerca da técnica da análise do discurso e apresentam-se as categorias e subcategorias definidas para orientar o processo de análise das manifestações discursivas.

A análise dos dados é o assunto do quarto capítulo. Os modelos conceituais de relacionamento entre consultores e clientes abordados por Nikolova e Devinney (2012) são apresentados e analisados à luz das manifestações discursivas dos consultores. No capítulo seguinte são expostas as conclusões do trabalho, tecidas a partir da análise dos dados coletados.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Consultoria de gestão

#### 2.1.1 Consultoria: conceitos e múltiplas abordagens

A palavra consultor tem sua origem no latim *consultare*, que significa “[...] dar ou receber conselhos, aconselhar e também ser aconselhado” (PEREIRA, 1999, p.39). Embora sua origem seja remota, foi a partir do final do século XIX que o termo passou a ser empregado no âmbito organizacional. Desde então, múltiplas abordagens têm sido utilizadas por acadêmicos para designar o papel dos consultores. Atualmente, vislumbra-se um corpo teórico amplo e diversificado, composto por interpretações distintas acerca do assunto (KIPPING e CLARK, 2012; KUBR, 2002; OLIVEIRA, 2005; GONÇALVES, 1991, SCHEIN, 1977, ARGYRIS, 1970).

De acordo com Hirschle e Siqueira (2006) conceituar *consultoria* é uma tarefa complexa devido ao fato de que essa indústria tem-se expandido de maneira transnacional e multifacetada. Kipping e Clark (2012) argumentam que a natureza da consultoria é altamente dinâmica e está em constante mudança. Para os autores, “[...] os limites permeáveis deste mercado têm resultado em mudanças significativas na composição da indústria de consultoria ao longo do tempo” (KIPPING e CLARK, 2012, p.2).

Segundo Mancia (2004), o termo *consultoria* tem sido definido a partir de diferentes perspectivas para explicar a relação de interação que envolve uma atividade de ajuda na busca pela solução de um problema. O presente trabalho estuda o termo do ponto de vista das consultorias que atuam no âmbito organizacional e que são designadas, de forma genérica, como consultorias de gestão.

Conforme Higdon (1969), citado por Kipping e Clark (2012), um dos primeiros conceitos de consultoria de gestão foi proposto nos Estados Unidos, no início do século XX, pela Associação dos Engenheiros de Consultores de Gestão<sup>3</sup>.

Consultoria de gestão é o serviço profissional realizado por pessoas treinadas e experientes em ajudar gerentes a identificar e resolver problemas operacionais e gerenciais das diversas instituições de nossa sociedade [...]. Este serviço profissional está focado em melhorar a *performance* econômica, operacional e gerencial destas organizações (KIPPING e CLARK, 2012, p. 2).

Nessa perspectiva, o consultor é compreendido como um especialista apto a resolver os problemas de seus clientes. Tal abordagem ecoou em diversas definições subsequentes referentes ao termo. Segundo apontamento recente do Conselho Internacional dos Institutos de Consultoria de Gestão (2012)<sup>4</sup>, consultoria de gestão é a prestação de assistência a clientes com responsabilidade de gestão e aconselhamento independente.

Visão similar é compartilhada por Kubr (2002), que compreende a consultoria como um método de prover aconselhamento prático aos clientes, com foco na melhoria das práticas de gestão e da *performance* individual e organizacional. De acordo com o autor,

[...] a consultoria de gestão é um serviço de aconselhamento profissional independente que auxilia gestores e organizações a atingir seus propósitos e objetivos organizacionais através da resolução de problemas de gestão e de negócios, da identificação e do aproveitamento de novas oportunidades, do aumento da aprendizagem e da implementação de mudanças (KUBR, 2002, p.10).

A partir deste conceito, Kubr (2002) reforça dois elementos que considera essenciais no serviço de consultoria: o caráter de assistência/aconselhamento e a independência dos consultores na resolução dos problemas. Para o autor, a consultoria se caracteriza

---

<sup>3</sup> *Association of Consulting Management Engineers (ACME)*. No início do século XX a ACME foi pioneira no movimento de profissionalização do serviço de consultoria nos Estados Unidos. Em 1933, a associação foi renomeada para *Association of Management Consulting Firms \_ AMCF* (KIRKPATRICK *et al.*, 2012).

<sup>4</sup> *International Council of Management Consulting Institutes (ICMCI)*. O ICMCI foi estabelecido em 1987 por 44 associações interessadas na criação de padrões e qualificações globais da profissão de consultoria. Atualmente, conta com institutos associados de 49 países, incluindo o Brasil (KIRKPATRICK *et al.*, 2012).

essencialmente como um serviço de aconselhamento, o que implica que os consultores não têm autonomia para tomar decisões e/ou implementar mudanças. Sua principal responsabilidade é assegurar a integridade e a qualidade das análises realizadas e elaborar proposições coerentes com os levantamentos feitos.

Em relação à independência do consultor para a resolução de problemas, Kubr (2002) salienta que para realizar seu trabalho de maneira adequada, é fundamental que o consultor esteja em uma posição que lhe permita avaliar as situações de maneira imparcial e objetiva. Deve, portanto, ter independência técnica, financeira, administrativa, política e emocional.

Mais recentemente, a perspectiva do consultor enquanto um conselheiro externo foi reforçada por McKenna (2006). Segundo o autor, as consultorias de gestão representam uma solução institucional importante para os executivos que necessitam continuamente de informação externa. Ressalta-se o importante papel dos consultores enquanto fonte de informação, ou seja, como mediadores e promotores do conhecimento dentro das organizações (STURDY *et al.*, 2009).

Outra abordagem amplamente difundida na literatura discute a consultoria a partir da relação processual que se estabelece entre consultores e clientes. O foco se desloca da figura do consultor, enquanto *expert*/conselheiro, para a interação e aprendizagem mútua entre consultores e clientes.

Nessa linha, Schein (1977) cunha a expressão *consultoria de procedimentos* e advoga que um dos principais papéis do consultor é auxiliar gerentes e gestores organizacionais a se tornarem aptos para tomar suas próprias decisões e agir por conta própria. O autor sustenta que a consultoria pode ser compreendida como “[...] 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” (SCHEIN, 1977, p.8). Para Schein (1977), é fundamental, que ao início do trabalho, se estabeleça um contrato psicológico entre consultores e clientes. Esse acordo possibilita o estabelecimento de

uma relação de confiança entre as partes e será determinante para minimizar resistências veladas dentro dos projetos.

Ainda nessa abordagem, Argyris (1970) argumenta que o processo de intervenção é o ponto-chave da atividade de consultoria. De acordo com o autor, a intervenção pressupõe entrar em um sistema de relações já em andamento, em que o interveniente externo se aproxima de pessoas e de grupos com o propósito de ajudá-los. Parte-se do pressuposto de que o cliente é uma unidade responsável e tem a obrigação de manter o controle do seu destino. Compreende-se que há uma interdependência entre o consultor e o sistema-cliente, mas o processo de consultoria deve ter como foco manter ou aumentar a autonomia de seus clientes (ARGYRIS, 1970).

Gonçalves (1991) destaca o papel ativo que os clientes devem assumir no processo de consultoria. De acordo com o autor, a consultoria é “[...] um procedimento de aprendizagem mútua de consultor e cliente, com base num ciclo constante de pesquisa-ação [...]. Neste processo, não apenas o consultor, mas também o cliente deve ter um papel ativo” (GONÇALVES, 1991, p.98).

Segundo Silva Jr. *et al.* (2011), a interação existente na prestação do serviço de consultoria estimula o cliente a aprender com o processo. O que deve ocorrer por meio da atribuição de significado, em que os indivíduos dão sentido às suas experiências. De acordo com Argyris e Schön (1974), ao longo do processo de intervenção o consultor utiliza dois tipos de teorias: as teorias técnicas e as teorias interpessoais.

As teorias técnicas estão relacionadas com as atividades práticas e o trabalho da consultoria em si. Já as teorias interpessoais relacionam-se à maneira como consultores interagem com os diversos atores organizacionais do âmbito do cliente. Em suma, ambas as teorias são essenciais para o processo de consultoria. Um relacionamento interpessoal deficiente, por exemplo, pode reduzir a eficácia da técnica aplicada (ARGYRIS; SCHÖN, 1974).

De forma geral, é possível notar que a literatura sobre consultoria, exposta até então, se subdivide em, pelo menos, duas abordagens: a abordagem que enfatiza a figura do *expert* (o especialista), que tem como papel principal o aconselhamento, e a abordagem cujo foco recai prioritariamente sobre a interação entre consultores e clientes. Como será abordado mais adiante, há ainda uma terceira vertente de análise, de natureza crítica, que se propõe a questionar o valor das práticas e ferramentas propostos pelos consultores. Em capítulo posterior essas três perspectivas serão retomadas à luz dos modelos de interação entre consultores e clientes propostos por Nikolova e Devinney (2012).

### 2.1.2 Área de atuação e tipos de consultoria de gestão

Na literatura as consultorias são classificadas por distintos e variados critérios (HIRSCHLE; SIQUEIRA, 2006; KUBR, 2002, OLIVEIRA, 1999). De acordo com Hirschle e Siqueira (2006), o amplo leque de serviços ofertados por consultores e os múltiplos formatos das consultorias tornam difícil a tarefa de enquadrá-los em categorias. Categorizações de consultorias, em geral, são feitas a partir da escolha de alguns critérios em detrimento de outros, conseqüentemente, são incapazes de abarcar toda a complexidade envolvida. No entanto, ao criar formas de agrupar consultorias a partir de algumas de suas similaridades, as categorizações podem ser uma ferramenta útil para uma melhor compreensão do setor.

Para Kubr (2002), o leque cada vez mais amplo de serviços ofertados é reflexo da alta dinamicidade do setor, que se caracteriza por mudanças rápidas e contínuas. “Consultores precisam reinventar-se continuamente para serem capazes de aconselhar seus clientes sobre questões cada vez mais complexas e desafiadoras” (KUBR, 2002, p.16). Numa tentativa de retratar o caráter multifacetado do setor, o autor consolida algumas das áreas de gestão em que a consultoria atua. E o que se mostra no quadro 1.

QUADRO 1  
Consultoria de gestão: principais áreas de atuação

ÁREAS DE ATUAÇÃO DA CONSULTORIA	
Consultoria em gestão organizacional	Consultoria em recursos humanos
Consultoria em gestão estratégica	Consultoria com foco no aumento da produtividade e da performance
Consultoria na área de tecnologia da Informação	Consultoria em gestão da qualidade total
Consultoria em gestão financeira	Consultoria na área de responsabilidade social
Consultoria em marketing	Consultoria para empresas em transformação
Consultoria em e-business	Consultoria em gestão de operações

Fonte: Adaptado a partir de Kubr, 2002.

É possível encontrar empresas de consultoria cujo escopo de trabalho abarca mais de uma área de atuação e outras que, por sua vez, acabam por se especializar em um determinado tipo de serviço ou nicho de mercado.

Oliveira (1999) assevera que as empresas de consultoria podem ser classificadas tanto em relação à *amplitude* dos serviços prestados, quanto em função da sua *estrutura*. Em relação à amplitude, Oliveira (1999) classifica as consultorias em dois tipos: consultoria especializada e consultoria total<sup>5</sup>.

#### ***a) Consultoria especializada***

Enquadram-se nessa categoria empresas de consultoria que focam sua atuação em uma ou poucas áreas de conhecimento e que se caracterizam como se segue (OLIVEIRA, 1999; INSEAD, 2011):

- geralmente são empresas de médio e pequeno porte. Em muitos casos, fundadas por ex-consultores de grandes empresas de consultoria;
- têm conhecimento mais profundo acerca de uma função (estratégia, marketing, finanças entre outras) e/ou indústria específica;

---

<sup>5</sup> Ainda dentro do critério amplitude, Oliveira (1999) menciona também a existência das cooperativas de consultores, dos grupos de consultores associados e das consultorias globais. Kubr (2002) apresenta classificação similar e divide as empresas em generalistas e especialistas.

- menor área de atuação geográfica;
- contrato tende a ser firmado com a média administração (ligada ao serviço especializado que está sendo contratado).

Para Kubr (2002), nos últimos anos vislumbra-se uma tendência de crescimento das empresas de consultoria especializadas.

Atualmente, na consultoria de gestão, há uma tendência de especialização, refletindo a crescente variedade e complexidade das questões tratadas por consultores [...]. Cada vez mais, os clientes estão interessados em trabalhar com empresas que não se apresentam como generalistas na resolução de problemas de negócios, mas possuem o correto conhecimento especializado e experiência (KUBR, 2002, p.44).

#### ***b) Consultoria total<sup>6</sup>***

Abaixo, algumas de suas principais características (OLIVEIRA, 1999; INSEAD, 2011):

- são tipicamente empresas maiores com substancial conhecimento acumulado;
- em muitos casos, têm uma grande variedade de escritórios atuando em mercados desenvolvidos e emergentes;
- fornecem uma ampla gama de serviços para empresas de diversos tipos, tamanhos e localidades geográficas;
- por geralmente envolverem projetos de alto impacto, a negociação dos contratos tende a envolver a alta administração;

---

<sup>6</sup> Oliveira (1999) faz distinção entre *consultoria total* (atua em diversas áreas da empresa cliente) e *consultoria total integrada* (também atua em diversas áreas, porém de forma mais integrada e interativa com a empresa cliente).



- a implantação dos projetos em geral envolve todos os níveis hierárquicos da empresa cliente.

De acordo com Kubr (2002), dentro da literatura de consultoria, há um extenso debate acerca dos prós e contras em se contratar empresas generalistas e especialistas. O autor conclui, porém, que a principal questão é como combinar conhecimentos e perspectivas das duas abordagens em prol de melhores resultados (KUBR, 2002). Para reforçar essa ideia, o autor cita como exemplo a importância das empresas de consultoria especialistas analisarem os problemas organizacionais a partir de um ponto de vista mais amplo.

O gerenciamento organizacional é uma atividade multifuncional e interdisciplinar [...] medidas tomadas por um consultor especialista em uma determinada área certamente irão afetar também outras áreas da organização. Para ser um bom consultor, o consultor especialista tem que ser capaz de analisar os problemas a partir de um ponto de vista mais amplo (KUBR, 2002, p.43).

Como já abordado, no que tange a *estrutura* das consultorias, Oliveira (1999) as define como pacote ou artesanal. Abaixo uma síntese de ambas.

### ***c) Consultoria de pacote de sistemas padronizados***

Enquadram-se nessa categoria as empresas de consultoria cuja atuação nos clientes é respaldada por abordagens metodológicas e técnicas administrativas previamente definidas e estruturadas. Diversas similaridades são encontradas entre os projetos realizados, e o nível de customização dos serviços é relativamente baixo. Conforme Oliveira (1999), são características típicas dessas empresas:

- ✓ contrato é geralmente firmado com membros da média administração e os projetos tendem a ser de alto impacto para a organização, envolvendo diversos níveis hierárquicos da empresa;
- ✓ maior agilidade na realização dos serviços, visto que técnicas e metodologias já foram previamente testadas e o nível de customização tende a ser baixo;

- ✓ possibilidade de mudanças de maior impacto.

#### ***d) Consultoria artesanal***

Configura-se como consultoria artesanal aquela que desenvolve metodologias e técnicas administrativas específicas para cada empresa-cliente. O projeto tende a ser definido a partir da realidade do cliente, não seguindo necessariamente o mesmo roteiro de atuação de projetos anteriores (OLIVEIRA, 1999). A consultoria artesanal pode apresentar as seguintes características genéricas:

- ✓ contrato é geralmente firmado com membros da alta administração;
- ✓ demandas mais pontuais, projetos tendem a ser menores;
- ✓ metodologias e técnicas tendem a ser desenvolvidas em conjunto com gestores da empresa cliente;
- ✓ maior independência da empresa cliente em relação à empresa de consultoria.

Outro tipo de categorização é apontado por Kubr (2002), que se propõe a identificar os principais tipos de consultoria que moldam o setor. O autor classifica as consultorias em dez tipos<sup>7</sup>. Abaixo, segue uma síntese das ideias de Kubr (2002) acerca de cada um deles.

***1. Grandes empresas de consultoria:*** De acordo com Kubr (2002), são caracterizadas, em sua grande maioria, por empresas multinacionais e transnacionais com escritórios em diversos países. Em função de seu tamanho e influência atuam em diversas áreas de gestão e têm um amplo e variado leque de clientes. A carteira de clientes é composta, sobretudo, por empresas de grande porte. Apesar de serem consideradas como empresas de consultoria completas (*full-service consulting firms*), boa parte das maiores consultorias de gestão do mundo é conhecida pela especialização em determinada área

---

<sup>7</sup> Além dos dez tipos abordados, Kubr (2002) discorre também acerca das consultorias internas (enquadradas dentro da estrutura hierárquica das organizações e realizadas por funcionários da própria organização), porém essas não são foco deste trabalho.

de gestão ou segmento setorial. De acordo com Kubr (2002, p.45), “[...] o mercado está claramente dominado por grandes empresas de consultoria multifuncionais e de multisserviços, como resultado do crescimento do mercado ao longo dos últimos 20 anos”.

**2. Consultorias de gestão estratégica:** São caracterizadas por empresas com foco em estratégia e desenvolvimento de negócios. Dentre as principais empresas que se enquadram nessa categoria, Kubr (2002) destaca: *Boston Consulting Group (BCG)*, *Booz-Allen & Hamilton*, *A.T. Kerney* e *Roland Berger*.

**3. Consultorias de e-business e tecnologia da informação:** Consultorias com serviços especializados nas áreas de T.I. e *e-bussiness*. O crescimento desse mercado ocorreu, sobretudo, a partir dos anos noventa. As principais consultorias que se enquadram nessa categoria são também grandes consultorias multinacionais, com atuação em outras áreas de gestão.

**4. Consultoria de benefícios dos empregados:** De acordo com Kubr (2002), a maior parte das grandes consultorias especializadas nessas áreas está situada nos Estados Unidos e no Reino Unido. Dentre os principais assuntos abordados, destacam-se: gestão de fundos e pensões, segurança social, benefícios e gestão de salários.

**5. Consultorias especialistas e generalistas de médio porte:** Abarca consultorias variadas que, de modo geral, incluem: (i) consultorias da área de gestão e/ou estratégia para empresas de médio e pequeno portes (geralmente concentradas em uma área geográfica mais restrita); (ii) consultorias com concentração de conhecimento em uma determinada área técnica (por exemplo: gestão de vendas, gestão da qualidade, *marketing*, manutenção, etc.); (iii) consultorias especializadas em um determinado setor (ex: gestão hospitalar, gerenciamento do transporte urbano, indústria automobilística, etc.). Boa parte das consultorias que se enquadra nesta categoria encontrou na especialização técnica/setorial uma oportunidade de atender uma demanda não coberta plenamente pelas grandes empresas do setor. Em função disso, inclusive, podem ser

alvo de aquisição de empresas maiores que buscam adquirir *know-how* em áreas específicas.

**6. Profissionais individuais e pequenas parcerias:** As consultorias de pequeno porte e os consultores que atuam individualmente respondem por uma grande parcela da indústria de consultoria, e sua atuação nesse mercado continua a crescer. Grande parte das empresas que se enquadram nessa categoria é composta por indivíduos que já carregam certa bagagem de conhecimento empresarial tendo atuado anteriormente como consultores de grandes consultorias ou mesmo como gestores de grandes empresas. Conforme Kubr (2002), alguns clientes preferem confiar o desenvolvimento do trabalho integralmente a um consultor mais sênior ao invés de recorrer ao trabalho realizado por equipes maiores, onde um consultor mais experiente provavelmente atuaria como um líder do projeto, supervisionando o trabalho de vários consultores mais juniores e tendo uma agenda mais restrita no projeto. Pequenas empresas de consultoria podem ser generalistas ou atuar em uma área mais restrita.

**7. Consultores professores:** A maioria deles presta consultoria *ad hoc* sobre questões que podem ser importantes do ponto de vista do cliente, mas que não demandam tempo extenso de consultoria. Para Kubr (2002) a principal contribuição das consultorias realizadas por professores tem sido a introdução de novas perspectivas e novas ideias, ao invés da realização de uma consultoria focada em problemas da rotina organizacional. Ainda, conforme o autor, “[...] um pequeno grupo atingiu o nível de ‘guru da consultoria’, influenciando o pensamento de legiões de executivos de empresas e também de consultores de gestão” (KUBR, 2002, p. 48).

**8. Serviços de consultoria de escolas de gestão e centros de produtividade:** Enquadram-se nessa categoria as consultorias universitárias oferecidas pelas escolas de negócio com o propósito de aproximar professores e alunos de gestão do mundo da prática (KUBR, 2002). Donadone (2001) também discorre acerca desse nicho e atesta que “[...] a base para sua legitimidade encontra-se comumente relacionada na aplicação dos conhecimentos acadêmicos de seus professores-consultores” (DONADONE, 2001, p.109).

**9. Fornecedores não tradicionais de serviços de consultoria:** De acordo com Kubr (2002), trata-se de um grupo heterogêneo que oferece serviços distintos e não ligados à área de consultoria. O ponto comum entre essas empresas, no entanto, é que enxergaram na atividade de consultoria uma opção de serviço adicional a ser ofertado a seus clientes como forma de agregar valor ao negócio. O grupo inclui, entre outros: (i) centros de pesquisa de estatística e economia; (ii) bancos de investimento, corretoras, seguradoras e outras instituições do setor financeiro; (iii) fornecedores e vendedores de equipamentos de informática e comunicação; (iv) outras organizações que transformaram seus grupos de gestão interna em equipes que prestam consultoria externa. Em suma, esse tipo de consultoria tende a ter como base o desenvolvimento de pesquisas e /ou a ampla utilização de tecnologia.

**10. Redes de consultoria:** Grupos de consultores e/ou pequenas consultorias que se unem no intuito de somar forças durante a execução de um determinado projeto. Dentre as principais vantagens de formação das redes de consultoria, Kubr (2002) destaca: flexibilidade, adaptabilidade, potencial para aumentar o *marketing* e a capacidade de realização de projetos de pequenos prestadores de serviço de consultoria e a oportunidade de partilha e troca de conhecimento e experiência entre os consultores.

Segundo Oliveira (2005), compreender os tipos de consultoria é importante tanto para o consultor que executa o trabalho, quanto para o cliente que solicita o serviço. Para o consultor, esse entendimento facilita a formatação do produto que será entregue bem como o planejamento de sua carreira como consultor. Do ponto de vista do cliente, é importante para que este possa escolher o tipo de consultoria que melhor se adeque ao seu perfil e às suas demandas. Para Oliveira (2005), o tipo de consultoria define, em última instância, a forma de interação que será estabelecida entre consultores e clientes.

### 2.1.3 Origens e contextualização histórica

Conforme Oliveira (1999), a indústria de consultoria está entre os setores que mais cresceu nas últimas décadas, inclusive, no Brasil. Atualmente, muitas das decisões

tomadas por grandes corporações contam com o apoio e o direcionamento das consultorias de gestão (KIPPING; CLARK, 2012). No entanto, para uma melhor compreensão dos fatores que contribuíram para o desenvolvimento e a rápida ascensão das consultorias, é importante entender seu processo de formação e desenvolvimento.

O desenvolvimento da indústria de consultoria, de acordo com Kipping (2002), está estritamente relacionado com a evolução das práticas e da ideologia do *management*. Segundo o autor, é possível dividir sua evolução em três gerações pautadas nos seguintes campos: (i) administração científica; (ii) organização e estratégia; (iii) tecnologia de informação.

Para Pereira (1999, p.39)

[...] nos moldes como é usada hoje em dia, a figura do consultor empresarial começou a tomar corpo no início do século, quando a abordagem científica da teoria administrativa propiciou aos acadêmicos e executivos bem-sucedidos formas sistematizadas de orientar o processo decisório, resolver problemas ou introduzir inovações nas empresas.

O surgimento das consultorias e dos consultores de gestão tem início na passagem do século XIX para o século XX e teve como locais de origem a Inglaterra e, sobretudo, os Estados Unidos. Nesse período, entre as décadas de 1850 e 1920, surgiram as organizações que, posteriormente, por meio de fusões e aquisições, vieram a consolidar os polos dominantes do espaço de consultoria mundial (DONADONE, 2010).

Com o advento da segunda revolução industrial, as organizações tornaram-se maiores e mais complexas, demandando maior emprego de capital humano e financeiro. Juntamente com o rápido crescimento, emergiram também diversos problemas de ordem produtiva e econômica. Esse cenário abriu espaço para a edificação da administração científica e para o surgimento dos primeiros consultores, que eram, então, conhecidos como *experts* em eficiência (DONADONE, 2001).

Para Wright e Kipping (2012) esses primeiros consultores tiveram um papel central na disseminação e aplicação das práticas de gestão e no desenvolvimento global da

indústria de consultoria. De acordo com os autores, os consultores do início do século XX “[...] não apenas exerceram um importante papel na difusão da administração científica, mas também solidificaram as bases para a consolidação da indústria de consultoria como atividade comercial, tal qual a conhecemos hoje” (WRIGHT; KIPPING, 2012, p.32).

Um dos engenheiros de maior destaque da época foi Frederick W. Taylor, amplamente conhecido como o *pai da administração científica* e também, caracterizado por alguns autores, como o *avô da consultoria de gestão* (WRIGHT; KIPPING, 2012). Além de F. Taylor, no entanto, outros engenheiros *experts* em eficiência também se destacaram no período.

Um dos mais bem-sucedidos foi Charles Eugène Bedaux, um imigrante francês que se estabeleceu no início do século XX nos Estados Unidos e difundiu o *método de pagamento por resultados*. Conforme Wright e Kipping (2012), o sistema desenvolvido por Bedaux era, em certa medida, mais flexível e genérico que o de seus concorrentes, o que contribuiu para a rápida expansão de sua empresa de consultoria. Dentre seus clientes na época, destacam-se DuPont, Eastman Kodak e General Electric.

Em poucos anos, Bedaux expandiu sua rede de escritórios não somente dentro dos Estados Unidos, mas também para outras partes do mundo como Europa, África e Austrália. No ano de 1931, cerca de treze anos após sua fundação, a empresa de Bedaux contava com cerca de dez escritórios e já empregava mais de duzentos consultores engenheiros.

Além da empresa de Bedaux, diversas outras organizações fundadas por engenheiros consultores prosperaram no período, tais como: *Production Engineering* (1934), *Urwick Orr and Partners* (1934) e a *Personnel Administration* (1943). Juntamente com a *Bedaux* (então renomeada como *Associated Industrial Consultants*), essas empresas eram conhecidas como as *Big Four* (WRIGHT; KIPPING, 2012). No período, também surgiram a *Arthur D. Little* e a *Booz Allen & Hamilton*. Ao longo de toda a década de

trinta, o número de empresas do setor cresceu de forma exponencial, passando de cem para cerca de quatrocentas empresas registradas no período (DONADONE, 2001).

Aos poucos os consultores *experts* em eficiências e as consultorias da primeira geração cederam espaço para uma nova geração, focada em organizações corporativas e na estratégia organizacional (PAULA; WOOD JR., 2008). De acordo com David (2012, p.72), “[...] empresas de consultoria em estratégia surgiram como um campo distinto e cresceram em substancial proeminência, ofuscando a primeira onda de consultores de chão de fábrica”.

As consultorias da segunda geração se desenvolveram primeiramente nos Estados Unidos. Ao contrário da maioria dos nichos econômicos, que viu seu mercado se retrair com a crise de 1929, essas empresas viram na crise uma oportunidade de ampliar os serviços ofertados. Segundo Paula e Wood Jr. (2008, p.175), “[...] foi a partir de sua segunda geração que a indústria de consultoria conheceu seu maior crescimento”.

Para David (2012), uma série de mudanças institucionais criaram as oportunidades necessárias para que as empresas de consultoria em estratégia expandissem seu campo de atuação e alcançassem rapidamente proeminência social e econômica. Dentre as mudanças institucionais enumeradas pelo autor, destacam-se: (i) o rápido crescimento das organizações corporativas em número e em complexidade; (ii) o estabelecimento de um amplo e permanente complexo industrial-militar nos anos que se seguiram ao fim da Segunda Grande Guerra Mundial; (iii) a profissionalização de órgãos governamentais e entidades da área da saúde; (iv) a disseminação das escolas de administração e dos cursos com foco em negócios empresariais; (v) a expansão da mídia de negócios.

Na medida em que as organizações diversificaram seus negócios e descentralizaram suas unidades administrativas, os níveis gerenciais viram-se confrontados com novos desafios, como a necessidade de gestão a distância, o surgimento de novos produtos/processos e a entrada de múltiplos competidores. Tal situação criou oportunidades para que empresas de consultoria em estratégia expandissem sua atuação



no mercado oferecendo soluções para os emergentes problemas organizacionais (DAVID, 2012; DONADONE, 2001).

Durante a década de trinta, por exemplo, Montgomery Ward contratou Edwin Booz para auxiliá-lo em sua recém-inaugurada rede de lojas de varejo, que era integrada com a estrutura de produção fabril. Durante o mesmo período, a empresa de consultoria *McKinsey*<sup>8</sup> foi contratada para realizar uma reestruturação nas empresas de Marshall Field, um grande varejista da época que estava sentindo os efeitos nocivos da diversificação (DAVID, 2012).

Outro acontecimento que também impulsionou a nascente indústria de consultorias de estratégia foi a Segunda Grande Guerra Mundial. Durante o conflito, o governo norte-americano contratou os serviços dessas organizações para auxiliar no gerenciamento e na reorganização de áreas militares, do exército e da marinha (DONADONE, 2001). Segundo David (2012), por volta da década de quarenta, o então secretário da marinha norte-americana, Frank Knox, contratou Edwin Booz para auxiliá-lo na reestruturação de toda a organização naval, que havia dobrado de tamanho em cerca de dois anos.

Para Donadone (2001), a utilização dos serviços de consultoria pelo governo abriu espaço para a atuação dos consultores em um nicho de mercado extremamente expressivo em tamanho e autoridade e que se profissionalizava cada vez mais: o setor público. Em 1948, a consultoria *Robert Heller e Associates* foi contratada para reestruturar o correio norte-americano. Em 1950, o então presidente Harry S. Truman destinou cerca de um milhão de dólares para projetos de consultoria de gestão dentro do governo federal e, em 1952, o presidente Dwight D. Eisenhower contratou a consultoria *McKinsey e Co.* para reorganizar a Casa Branca (DAVID, 2012).

---

<sup>8</sup> A *McKinsey* foi fundada em 1926 e figura entre as maiores empresas do setor na atualidade Segundo Oliveira (2005), a *McKinsey e Co.* foi uma das primeiras consultorias a desenvolver uma metodologia voltada para a estratégia dentro das organizações. É atribuída à McKinsey a adoção de uma das práticas de gestão de carreiras, que, anos mais tarde, seria adotada pela maioria das grandes consultorias: a prática de *up-or-out*, onde consultores que não conseguem progredir na carreira dentro de períodos e parâmetros, previamente estipulados, automaticamente saem da empresa.

Ao longo dos anos sessenta, os consultores continuaram a oferecer seus serviços para órgãos governamentais dos Estados Unidos. Empresas de consultoria como *McKinsey e Co.*, *Booz Allen*, e *Arthur D. Little* assumiram diversos projetos em entidades públicas, que incluíam, desde o Departamento de Transportes até o Comitê Olímpico norte-americano. Para David (2012), a entrada das consultorias no setor público contribuiu para conferir legitimidade às práticas dos consultores, assegurando-lhes cada vez mais prestígio e credibilidade no meio empresarial. Conforme aponta Donadone (2010, p.106), “[...] os consultores eram vistos como elos institucionais responsáveis pela transferência do conhecimento organizacional do setor privado para o setor público”.

Também nessa época as consultorias contribuíram maciçamente com a investida norte-americana de reconstrução do continente europeu no período do pós-guerra. Consultores passaram a se envolver diretamente nos projetos de organizações multinacionais que expandiam seus negócios para outras partes do mundo, sobretudo, Europa. As principais consultorias da época, como *Arthur D. Little*, *Booz Allen* e *McKinsey e Co.* abriram representações no continente europeu. No fim dos anos sessenta, cerca de trinta das cem maiores empresas da Inglaterra já haviam utilizado os serviços das consultorias para promover mudanças em suas organizações (DONADONE, 2010).

Paralelamente às consultorias de estratégia, outro grupo de empresas de consultoria também se consolidava com notoriedade no meio empresarial: as *Accounting Firms*<sup>9</sup> voltadas para a assessoria jurídica e a auditoria contábil. Nesse período, segundo Donadone (2010), o desenvolvimento da indústria de consultoria delineou dois polos de empresas com atuação claramente distintas: de um lado as consultorias voltadas para questões estratégicas (com destaque para *McKinsey e Co.*, *Booz Allen* e *Hamilton e BCG\_ Boston Consulting Group*<sup>10</sup>) e, de outro, as *accounting firms*. Ainda, de acordo com o autor,

---

<sup>9</sup> Conforme Donadone (2010), as *Accounting Firms* serviram de base para o desenvolvimento, nas décadas seguintes, de algumas das principais empresas de consultoria que atuaram no mercado mundial: *Pricewaterhouse*, *Coopers e Lybrand*, *Deloitte*, *Arthur Young*, *Ernst e Ernst*, *Arthur Andersen*, *Touche e Peat Marwick*. Este nicho de organizações não será foco do presente trabalho.

<sup>10</sup> Segundo Wood Jr. e Paula (2004), a *Boston Consulting Group* (BCG) surgiu, em 1963, a partir de uma dissidência da *Arthur D. Little*.

[...] a questão da separação entre as consultorias originárias de *accounting firms* e as especializadas em estratégias abriu um espaço de diferenciação dentro do mercado de consultoria que, nas décadas seguintes, se tornaram polos antagônicos no âmbito dominante internacional, direcionando as possibilidades e as formas de atuação entre os consultores (DONADONE, 2010, p.107).

Já, em relação à terceira geração de consultorias, a mesma passa a se estabelecer a partir da década de oitenta, impulsionada pelo advento da tecnologia da informação (KIPPING, 2002). Na medida em que se disseminava nas organizações o uso de computadores individuais, coube às consultorias ampliar seu escopo de trabalho, investindo na realização de estudos de viabilidade tecnológica, análises de processamento de dados e em outras áreas específicas de gestão tecnológica (GALAL *et al.*, 2012).

Nesse período, surgiram empresas como a *Cap Gemini*, que, em 2000, se fundiria com a *Ernst e Young*, a *Computer Sciences Corporation\_CSC* e a *Electronic Data Systems* (EDS). A própria IBM, que sempre atuou no setor de *hardware*, começou a se posicionar como prestadora de serviços (WOOD JR.; PAULA, 2004). Segundo Donadone (2003, p.7),

[...] o incremento da informatização de aspectos administrativos e da produção com o intuito de ganhos de produtividade e a utilização de *softwares* voltados à gestão de aspectos organizacionais, [...], possibilitaram um importante mercado para as consultorias e também serviram de base para transformações na segmentação e nas formas de atuação do pólo central das consultorias internacionais na década seguinte.

Diversas mudanças ocorridas no cenário organizacional a partir da década de oitenta, sobretudo no tocante à expansão da tecnologia da informação, contribuíram para que a indústria de consultoria crescesse vertiginosamente e alcançasse seu auge nos anos seguintes.

#### 2.1.4 A atuação das consultorias no cenário brasileiro

No Brasil, verifica-se certa escassez literária no que concerne a estudos referentes ao mercado de consultoria brasileiro e sua dinâmica de atuação (DONADONE, 2003).

Conforme aponta o autor, o setor carece ainda de análises e estatísticas mais detalhadas. É inegável, no entanto, que, assim como em diversas partes do mundo, a indústria de consultoria se consolida cada vez mais como um fenômeno econômico e social no País (DONADONE, 2003).

Wood Jr. e Paula (2004, p.9), afirmam que “[...] não há como negar que os consultores e as empresas de consultoria têm forte presença junto à comunidade empresarial brasileira. Não é improvável que todos os grandes grupos empresariais locais ou internacionais presentes no país utilizem seus serviços”.

As principais consultorias com atuação no mercado brasileiro chegaram ao País em meados da década de cinquenta, acompanhando o movimento de seus principais clientes da época: as empresas multinacionais norte-americanas (DONADONE, 2001). Com o desenvolvimento do parque industrial brasileiro, as organizações instaladas no Brasil passaram a demandar mais intensamente conhecimentos e metodologias de gestão empresarial, o que impulsionou o incipiente mercado de consultorias no País (OLIVEIRA, 1999).

Acompanhando a tendência mundial, a célere ascensão do setor ocorreu a partir dos anos oitenta. Dentre as razões que contribuíram para tal crescimento, destaca-se a intensificação dos processos de fusão e aquisição empresariais, a onda de privatizações de grandes empresas estatais e a importação de *expertise* gerencial japonesa, traduzida na disseminação de ferramentas de gestão e pacotes gerenciais (DONADONE, 2001).

Nos anos noventa, as práticas de consultoria se intensificaram e ganharam papel de destaque no cenário empresarial. De acordo com Oliveira (2005), nesse período, “[...] a maioria das empresas locais adere ao discurso dominante de modernização da gestão, aumento da produtividade, redução de custos, e acaba importando – em grande quantidade e com pouco critério - modelos de gestão” (OLIVEIRA, 2005, p.58).

Conforme Wood Jr. (1999), no final dos anos noventa as grandes consultorias com atuação no País respondiam por uma receita anual de cerca de R\$ 100 milhões. O setor

é de difícil dimensionamento e tem uma composição diversificada que inclui, além das grandes empresas multinacionais, profissionais independentes, pequenas consultorias e executivos em trabalhos temporários (enquanto aguardam uma recolocação no mercado).

Quanto às organizações de consultorias genuinamente brasileiras, Donadone (2003) afirma que o mercado é altamente fragmentado e está espalhado num universo de pequenas e médias empresas. Para o autor, a presença das consultorias de pequeno porte tem uma posição muito mitigada e pouco reconhecida como concorrência direta para as grandes empresas multinacionais (DONADONE, 2003).

Outra característica das consultorias brasileiras diz respeito a um movimento crescente de ligação com as universidades, principalmente as escolas de negócios (*business schools*)<sup>11</sup>. Conforme um estudo realizado por Donadone (2003), a inter-relação entre esses dois atores acontece da seguinte maneira: i) presença constante de professores-consultores, tanto nas consultorias, quanto nos quadros acadêmicos; ii) suporte financeiro de consultorias a eventos e pesquisas; iii) disputa acirrada das consultorias pelos egressos das grandes universidades do País.

Para Donadone (2003), esse movimento de proximidade com as universidades seria uma tentativa de desvincular a imagem das consultorias dos modismos gerenciais e garantir-lhes maior respaldo acadêmico. Tendo em vista, sobretudo, que o mercado de consultorias brasileiro é relativamente recente e que os estudos acadêmicos na área ainda são escassos.

Segundo Paula e Wood Jr. (2008), é notório que grande parte das práticas de consultoria exercidas no País advém, ainda, de organizações multinacionais com escritórios no Brasil. Dentre as práticas gerenciais adotadas por essas organizações, ganham destaque os modelos tipicamente norte-americanos. Mesmo nas organizações de consultoria

---

<sup>11</sup> De acordo com Donadone (2003), o movimento de aproximação com as escolas de negócios acompanha uma tendência iniciada nos países estrangeiros, notadamente, nos Estados Unidos.

originalmente brasileiras, o uso de modelos estrangeiros de gestão é ainda uma prática bastante comum.

Pesquisa de campo realizada por Paula e Wood Jr. (2008) com quatro grandes empresas de consultoria de gestão que atuam no mercado brasileiro, apontou que essas organizações apresentam as seguintes características em comum: são meritocráticas, são voltadas para resultados, costumam trabalhar sob pressão de tempo, são pragmáticas e utilitárias e voltadas para as relações e o gerenciamento de impressões.

### 2.1.5 A incidência das críticas ao setor

Paralelamente ao enorme prestígio adquirido pelas consultorias nas últimas décadas, emergiu uma série de preocupações e questionamentos em relação à legitimidade e ao valor de suas práticas (KIPPING; CLARK, 2012; FINCHAM, 2012; JUNG; KIESER; 2012; CLARK *et al.*, 2012; STURDY, 2011; ALVESSON *et al.*, 2009; STURDY *et al.* 2009; PAULA; WOOD JR., 2008; DONADONE, 2003; ALVESSON, 2001). Impulsionadas pela literatura acadêmica e pela própria mídia popular de negócios, as críticas acerca das atividades de consultoria têm crescido de forma notável. Conforme Fincham (2012), grande parte dos avanços acadêmicos acerca da indústria de consultoria foram impulsionados pela publicação de trabalhos que questionam os principais pressupostos da área e abordam questões de conflito e de poder nas relações entre consultores e clientes.

Para Paula e Wood Jr. (2008), as críticas, em última instância, estão relacionadas com uma crise de credibilidade do setor, desencadeada por projetos mal-sucedidos em que grande quantidade de recursos foi investida e os resultados ficaram aquém do esperado. Algumas empresas de consultoria de sólida reputação, inclusive, chegaram a sofrer processos de indenização por parte de clientes insatisfeitos com os resultados obtidos.

Exemplos de fracassos e críticas, de acordo com Paula e Wood Jr. (2008), foram apresentados na década de noventa no livro *Dangerous Companies*, escrito pelos jornalistas O'Shea e Madigan. Segundo os autores, “[...] estes jornalistas mostram como

a *Andersen Consulting* cresceu eliminando empregos em seus clientes; como a *Cap Gemini* construiu sua reputação a partir do modismo da transformação organizacional e ainda discutem o culto ao poder e à imagem na *McKinsey*” (PAULA; WOOD JR., 2008, p. 176).

Outro caso emblemático de insucesso é o da organização AT&T, uma das maiores empresas do setor de telecomunicações dos anos oitenta. Entre o período de 1989 a 1994, a empresa gastou cerca de meio bilhão de dólares com projetos de consultoria. Entretanto, apesar das diversas ferramentas implementadas e dos esforços contínuos dos consultores envolvidos, os resultados mantiveram-se muito aquém do prometido (DONADONE, 2001).

Dentre as principais críticas tecidas ao setor estão aquelas que se dirigem à efetividade dos resultados e à padronização das soluções propostas, bem como as que questionam a relação de dependência entre consultores e clientes. No caso brasileiro, Paula e Wood Jr. (2008), incluem ainda a utilização de tecnologias gerenciais importadas sem as devidas adequações e customizações.

Caldas (1999) corrobora tal visão e sustenta que consultores tendem a estimular a venda de *pacotes gerencias*, que, logo em seguida, serão substituídos por *novas panaceias* no intuito de gerar uma demanda perene e contínua para seus serviços. De acordo com o autor, as práticas das consultorias estariam longe de cumprir a função para a qual inicialmente foram pensadas: avaliar, primeiramente, a realidade de cada organização para depois propor soluções focadas nos problemas levantados. Na alusão feita por Caldas (1999), os consultores estariam padronizando os remédios de seus clientes antes mesmo de diagnosticar suas patologias administrativas.

Gonçalves (1991) salienta que o setor carece ainda de sedimentação conceitual. As práticas dos consultores ocorrem no campo da experimentação. Sendo assim, os resultados obtidos surgem na base do *ensaio-erro-acerto*. De acordo com o autor,

[...] Do mesmo modo que a formulação de um problema faz parte do seu processo de solução, a reflexão teórica faz parte do

desenvolvimento do consultor, sem o que corre-se o risco de reinventar sempre a roda, o que parece ocorrer com frequência nesta área (GONÇALVES, 1991, p.2).

Sturdy (2011) sustenta que a própria natureza da atividade de consultoria, que pressupõe sigilo acerca do trabalho realizado, dificulta o entendimento e uma reflexão mais profunda acerca das práticas adotadas. O autor acrescenta ainda a dificuldade de se isolar o efeito do serviço de consultoria das outras variáveis que também influenciam o resultado organizacional.

Outra questão problemática apontada pela literatura diz respeito à contratação de consultores no intuito de legitimar práticas organizacionais internas. Conforme assinalado em Sturdy (2011) e Sturdy *et al.* (2009), há casos em que consultores são contratados, não para trazer novos conhecimentos a seus clientes, mas apenas para confirmar ou legitimar entendimentos já existentes internamente e defendidos por determinado grupo (geralmente ligado aos níveis hierárquicos da média e alta administração). Segundo Sturdy (2011), nesses casos, a consultoria assume o papel de *bode expiatório (scapegoat)*.

Alguns autores abordam o aspecto do gerenciamento de impressões relacionado ao trabalho das consultorias (NIKOLVA; DEVINNEY, 2012; STURDY, 2011; ALVESSON, 2001). De acordo com tal perspectiva, as consultorias são vistas como sistemas de persuasão que se utilizam de uma série de símbolos e artefatos para se comunicar com seus clientes e influenciar positivamente sua percepção.

Nessa ótica, entende-se que consultores estariam muito mais preocupados em focar seus esforços no discurso gerencial e em outros aspectos simbólicos que reforçam uma impressão positiva perante o cliente do que em aspectos relacionados à efetiva melhoria dos resultados e à geração de conhecimento organizacional (STURDY, 2011; ALVESSON, 2001).

Para Donandone (2001), os questionamentos sobre eficácia e as formas de atuação dos consultores são representados principalmente pelas discussões sobre modismos de gestão. Segundo Jung e Kieser (2012), os consultores estão entre os principais atores



organizacionais que ajudaram a propagar os chamados modismos gerenciais, adaptando as novas práticas lançadas às diversas realidades organizacionais.

Segundo constata Sturdy (1997), o meio organizacional e a própria literatura acadêmica vivenciaram um crescente interesse na produção, difusão e consumo de conhecimento advindo dos modismos gerenciais. “O papel da consultoria de gestão [...] na produção e difusão de discursos de estratégia e de marketing é, por exemplo, amplamente reconhecido” (STURDY, 1997, p. 511).

No entanto, para os autores da abordagem crítica, ao buscarem novas práticas de gestão os consultores visam, em última instância, alcançar um público mais amplo e perenizar a demanda por seus projetos (CLARK *et al.*, 2012; JUNG; KIESER, 2012; STURDY, 2011; ALVESSON, 2001). Segundo Jung e Kieser (2012) “[...] consultores criam modismos de gestão porque estes criam demanda para seus serviços” (JUNG; KIESER, 2012, p. 334).

O caso da reengenharia, por exemplo, fortemente impulsionada pela indústria de consultoria nos anos noventa, é tido como um dos casos clássicos de modismo gerencial. No período, foram vendidos milhares de livros sobre o tema, contribuindo para a disseminação maciça de uma literatura de mercado tida como efêmera e questionável. Em muitos casos, os resultados financeiros prometidos não foram atingidos (NIKOLOVA e DEVINNEY, 2012; DONADONE, 2001).

Ainda usando o exemplo da reengenharia, Jung e Kieser (2012) afirmam que a forma como uma nova prática de gestão é apresentada e difundida é fator crucial para caracterizá-la como uma prática eficiente e imprescindível nas empresas e, portanto, convencer os clientes sobre a necessidade de sua aquisição.

*Reengenharia*, por exemplo, significa mais do que ajuste organizacional, remete à ideia de um total redesenho, enquanto, ao mesmo tempo cria a impressão de que a organização pode ser projetada de uma maneira totalmente racional, tal como um projeto de engenharia (JUNG; KIESER, 2012, p.334)

Sturdy (1997) salienta que, mediante a divulgação de novas ideias e novas práticas de gestão, os consultores oferecem a seus clientes “[...] a possibilidade de uma reconfortante sensação de controle sobre a organização e de identidade, na medida em que reforçam também suas inseguranças” (STURDY, 1997, p.531).

Paralelamente às críticas que incidem sobre os modismos gerenciais, estão os questionamentos que se direcionam aos chamados gurus de gestão. Conforme Jung e Kieser (2012, p.331), “[...] gurus e consultores são, muitas vezes, difíceis de distinguir e, geralmente, os termos são utilizados indistintamente na literatura”.

Clark *et al.* (2012) corroboram essa visão e afirmam que muitos dos indivíduos aos quais é atribuído o *status* de *guru gerencial* vieram de consultorias renomadas que tiveram suas ideias empacotadas e vendidas pelas empresas de consultoria onde atuavam ou ainda disseminadas por meio da venda de milhares de livros tidos como *best sellers*.

Dentre os consultores que se destacaram como gurus de gestão, Clark *et al.* (2012) enumeram: (i) Tom Peters\_ reconhecido pela disseminação do conceito de *excelência organizacional*, sobretudo, em função da publicação do livro *In search of excellence*<sup>12</sup>; (ii) Peter Senge\_ que publicou o livro *The fifth discipline*<sup>13</sup> e ajudou a disseminar o conceito de *aprendizagem organizacional* e (iii) James Champy\_ que foi um dos disseminadores do conceito de *reengenharia de processo* e publicou, juntamente com Michael Hammer, o livro *Re-engineering the corporation*<sup>14</sup>.

Conforme afirmam Clark *et al.* (2012) e Jung e Kieser (2012), as ideias disseminadas pelos gurus de gestão acabam por impactar diretamente a imagem e os lucros das empresas de consultoria onde atuam. De acordo com Jung e Kieser (2012), após o lançamento do livro que disseminava o conceito de reengenharia (*Re-engineering the corporation*), a empresa de consultoria de James Champy, *CSC Index*, em

---

<sup>12</sup> O livro *In search of excellence* foi publicado em 1982 por Tom Peters e Robert Waterman.

<sup>13</sup> Peter Senge publicou, em 1990, o livro *The fifth discipline*;

<sup>14</sup> Juntamente com Michael Hammer, James Champy lançou, em 1993, o livro *Re-engineering the corporation*.

aproximadamente cinco anos, quadruplicou seu faturamento. Segundo Clark *et al.* (2012), a empresa de consultoria *Boston Consulting Group* (BCG), também vivenciou um crescimento vertiginoso de sua receita após implantar a análise de produtos e negócios baseada na Matriz de Portfólio, também conhecida como Matriz BCG.

Ernest e Kieser (2002), citados por Clark *et al.* (2012, p. 348) advogam que “[...] as ideias disseminadas pelos gurus são, em certa medida, o combustível que tem alimentado o crescimento quase ininterrupto do setor de consultoria ao longo dos últimos cinquenta anos”. Conforme Clark *et al.* (2012), o crescimento da indústria de consultoria nas últimas décadas foi impulsionado, em grande parte, pelas ideias disseminadas pelos gurus de gestão que trouxeram novas demandas de trabalho para os consultores.

O ceticismo e as críticas em relação às práticas dos consultores estão presentes não somente na literatura (seja ela acadêmica ou de negócios), mas também no próprio contexto organizacional. De acordo com Sturdy (1997), há um nicho significativo de organizações que optam por não contratar os serviços de consultorias. O autor realizou uma pesquisa com empresas que se enquadram nesse perfil no intuito de identificar as principais razões. Dentre elas, destaca: (i) custo *versus* benefício; (ii) técnicas e resultados ambíguos; (iii) modelos abstratos e padronizados; (iv) formulam, porém não implementam; (v) insensível aos empregados, visão arrogante; (vi) consultoria sênior vende o projeto, mas o trabalho é realizado por consultores juniores; (vii) ideias velhas/reembaladas; (viii) falta de conhecimento acerca da indústria/do ramo de negócio (STURDY, 1997).

## **2.2 A relação consultor-cliente**

### **2.2.1 O envolvimento do cliente no processo de consultoria**

A consultoria, em sua essência, é uma atividade de prestação de serviço e, por isso, pressupõe a interação e o envolvimento do cliente (FINCHAM, 2012; APPELBAUM; STEED, 2005). De acordo com Nikolova *et al.* (2008, p.1), “[...] a interação entre

clientes e consultores durante projetos de consultoria é essencial para o sucesso do trabalho e, portanto, fator crítico para a sobrevivência das empresas de consultoria no longo prazo”.

Para Kubr (2002), é mediante a interação estabelecida com seus clientes que os consultores reforçam um de seus grandes diferenciais: o acúmulo de conhecimento advindo da prática organizacional. “Eles [consultores] aprendem a partir da experiência vivida e pelo *know-how* acumulado pelas empresas de consultoria. No entanto, experiência e *know-how* no campo da gestão e práticas de negócios emergem, sobretudo, a partir do trabalho desenvolvido juntamente com os clientes” (KUBR, 2002, p. 5).

Na visão de Drucker (1981, p. 3) “[...] mesmo o consultor mais vaidoso não alega que sabe mais do que os seus clientes [...]. De fato, cada consultor sabe que seus clientes são seus professores e que vive fora de seu conhecimento. O consultor não sabe mais. Mas ele viu mais”.

A relação que se estabelece entre consultores e clientes torna-se uma via de mão dupla: ao mesmo tempo em que os consultores implantam melhorias e transferem conhecimento para seus clientes, eles também aprendem com as práticas vivenciadas e, assim, reforçam seu próprio conhecimento e capacidade de aconselhar seus clientes (KUBR, 2002).

Para além de acúmulo de conhecimentos advindo da interação estabelecida entre clientes e consultores, a própria evolução da indústria de consultoria também reforça a importância do foco na interação (FINCHAM, 2012; HELOU, 2008; DONADONE, 2001). A incidência das críticas ao setor associada à ampla oferta de serviços de consultoria no mercado têm culminado em um maior nível de exigência dos clientes em relação à qualidade dos serviços e à efetividade dos resultados. Diante disso, o foco das consultorias tem se deslocado das recomendações para a efetiva implantação de mudanças e entrega de resultados (PAULA; WOOD JR, 2008; DONADONE, 2001), o que reforça ainda mais a necessidade de envolvimento do cliente no processo.

Sturdy (1997) argumenta que é importante dar atenção à natureza interativa do processo de consultoria e, em particular, ao papel ativo dos clientes. Uma vez que o consultor não tem autoridade para implementar as mudanças propostas, o cliente passa a ser cada vez mais envolvido dentro dos projetos (FINCHAM, 2012; HELOU, 2008; STURDY, 1997). Tem sido comum, inclusive, a formação de equipes mistas entre consultores e clientes, com resultados e responsabilidades compartilhados (PAULA; WOOD JR, 2008).

No entanto, conforme atestam Paula e Wood Jr. (2008), o maior envolvimento do cliente nos projetos de consultoria pode desencadear uma série de conflitos entre os atores envolvidos. Na medida em que o consultor extrapola o papel de conselheiro e passa a ser chamado a participar do efetivo processo de implantação de mudanças, torna-se necessário adentrar cada vez mais na esfera social e política das organizações. A interação consultor-cliente “[...] revela um palco de relações, conflitos, contradições, dilemas e escolhas, ou seja, de disputa política” (PAULA; WOOD JR., 2008, p.183).

Gonçalves (1991) sugere que a relação consultor-cliente é, no mínimo, paradoxal. De um lado, estariam os consultores, responsáveis por implantar mudanças nas organizações de modo a torná-las mais eficazes e autossuficientes, mas ao mesmo tempo preocupados em garantir a imprescindibilidade de sua presença como agente de mudança. Na outra ponta, estariam os clientes ansiosos por alcançar melhorias em suas práticas de gestão, mas, simultaneamente, torcendo para que as mudanças não deem certo, para justificar sua própria dificuldade em lidar com os problemas enfrentados.

Diversas são as metáforas utilizadas para descrever a interação entre consultores e clientes. Caldas (1996) procura sintetizá-las em três abordagens, que consideram tanto aspectos da literatura crítica quanto questões da literatura que exaltam o papel do consultor. Na primeira abordagem, estariam as metáforas que atribuem à relação um caráter de exploração, descrevendo os consultores como *sedutores* e *curandeiros*. No segundo grupo, se encontram as metáforas que retratam a relação de consultoria como uma relação de dependência, sendo os consultores considerados *bengalas* ou *carimbos*

legitimadores de ações. No terceiro grupo aparecem as metáforas que descrevem a relação de consultoria como uma relação de ajuda, os consultores são retratados numa relação *médico-paciente*, como *educadores* provedores de conhecimento, entre outras abordagens.

Mais adiante esses diversos papéis assumidos por consultores nas relações estabelecidas com seus clientes serão retomadas e discutidos de maneira mais abrangente à luz dos modelos de relacionamento entre consultores e clientes propostos por Nikolova e Devinney (2012).

### 2.2.2 Quem é o cliente da consultoria? Extrapolando a abordagem do cliente monolítico

Pesquisas que se propõem a analisar a relação consultor-cliente geralmente enfatizam a abordagem do cliente como uma entidade única e imutável, o que Alvesson *et al.* (2009) definem como a perspectiva do *cliente monolítico*. O grande problema dessa abordagem é que tende a negligenciar aspectos importantes das relações entre consultores e clientes. Uma análise mais detalhada revela um grupo heterogêneo de clientes, com interesses e inclinações distintos e desempenhando diferentes papéis dentro dos projetos de consultoria (FINCHAM, 2012; ALVESSON *et al.*, 2011; STURDY *et al.*, 2009; SCHEIN, 1977).

Schein (1977) citado por Sturdy *et al.* (2009) faz uma distinção entre o *cliente principal*, que seria o ‘dono primário do problema’ para quem a consultoria responde; os *clientes intermediários*, que seriam os gerentes/gestores cooptados para trabalhar junto com os consultores e os *clientes indiretos/involuntários*, que podem ter ou não consciência dos efeitos da consultoria sobre a organização em que atuam.

Ainda, de acordo com Sturdy *et al.* (2009), o envolvimento da consultoria com os diversos clientes do projeto tende a acompanhar a própria hierarquia organizacional. De modo que, se pode dizer que a consultoria trabalha *para o cliente*, quando estão envolvidos os níveis hierárquicos mais altos, e trabalha *com o cliente*, quando se refere aos níveis operacionais e alguns níveis intermediários.

Essa divisão acaba por ter uma contrapartida também do ponto de vista da consultoria. Assim, nas grandes corporações de consultoria pode-se fazer uma distinção entre o papel dos *consultores caçadores*, que têm como foco desenvolver e manter as relações com os clientes; *os consultores intermediários*, que efetivamente gerenciam os projetos junto com a equipe do cliente; e por fim, *os consultores juniores*, que realizam um serviço específico e geralmente atuam em maior contato com as bases operacionais (STURDY *et al.*, 2009).

No que concerne aos clientes, com vistas a considerar toda a gama de atores sociais envolvidos, alguns autores sugerem a utilização da expressão *sistema cliente*. De acordo com essa visão, consultores podem colaborar com diferentes grupos durante os projetos de consultoria, obtendo informações de alguns deles, trabalhando com outros e aconselhando aqueles diretamente afetados pelos resultados propostos. Portanto, é possível que num mesmo projeto se identifiquem vários tipos de relações (e tensões) entre consultores e clientes (FINCHAM, 2012).

De acordo com Alvesson *et al.* (2009), não se pode compreender o cliente da consultoria sem considerar sua relação com consultores e o papel/interesse de ambos. Para exemplificar tal declaração, os autores citam o seguinte caso: um típico projeto de consultoria cujo principal objetivo é cortar custos. *A priori*, os empregados são chamados a assumir seu papel de cliente e cooperar positivamente com o processo de intervenção. Essa posição, no entanto, tende a mudar com o tempo, quando os empregados percebem que as mudanças propostas podem não lhes ser benéficas. Nesse momento, é provável que deixem de assumir a posição de clientes fazendo emergir uma situação de conflito (ainda que velada). Os autores, então, concluem que “[...] é de se esperar que a interação entre consultores e clientes seja extremamente ambígua, precária e controversa. Envolvendo construções de consultores e clientes particularmente frágeis e delicadas” (ALVESSON *et al.*, 2009, p.255).

### 2.2.3 Modelos de interação entre consultores e clientes

Nos tópicos anteriores o conceito de consultoria de gestão foi apresentado e debatido a partir de diferentes óticas e abordagens existentes na literatura acadêmica. Nikolova e Devinney (2012), ao revisitarem os principais pontos do arcabouço teórico sobre consultoria, sinalizam que, apesar da pluralidade de abordagens, é possível identificar dois polos antagônicos sobre os quais a literatura se alicerça: abordagem funcionalista *versus* abordagem crítica.

De um lado, consultores são exaltados como importantes agentes de mudança que geram conhecimento e introduzem novas perspectivas nas organizações-clientes. A relação entre consultores e clientes é vista sob uma ótica mais pragmática e linear: a interação é estritamente contratual, os objetivos traçados são claros e os consultores contribuem para a melhoria da eficácia organizacional mediante a proposição de soluções respaldadas por seu conhecimento e experiência (NIKOLOVA; DEVINNEY, 2012).

Cornelissen (2013) aponta que grande parte da literatura que se enquadra nesse polo é de cunho prescritivo, tais como manuais e guias que orientam as organizações em como melhorar sua performance organizacional ou, ainda, que dão orientações de como desenvolver e conduzir um projeto de consultoria.

Por outro lado, é crescente o número de trabalhos que se propõem a questionar as práticas de gestão e colocam em xeque o real valor do trabalho dos consultores. Fatores relativos às questões sociais (foco na interação consultor-cliente) e políticas (foco no gerenciamento de impressão, nas relações de poder) que permeiam a relação entre consultores e clientes ganham importância e assumem papel central dentro da análise (CORNELISSEN, 2013; NIKOLOVA; DEVINNEY, 2012).

Partindo desse ponto de vista e tendo como ponto focal de análise a interação entre consultores e clientes, Nikolova e Devinney (2012) propõem três modelos conceituais que sintetizam os tipos de interação: (i) modelo especialista, (ii) modelo da aprendizagem social e (iii) modelo crítico. De acordo com os autores, cada um dos modelos oferece uma interpretação distinta acerca da natureza da consultoria e sua



interação com os clientes no que tange, sobretudo, às relações de poder e os papéis assumidos.

Segundo os autores, os dois primeiros modelos se enquadram dentro da literatura funcionalista e apontam os benefícios da consultoria sob diferentes perspectivas. Já o modelo crítico questiona as práticas da consultoria e salienta a necessidade dos consultores de persuadirem seus clientes acerca do valor que geram. Essa abordagem revela o caráter simbólico e político da atividade (NIKOLOVA; DEVINNEY, 2012).

Conforme Nikolova e Devinney (2012, p. 390), “[...] de um ponto de vista sociológico, qualquer relação socioeconômica pode ser caracterizada por aspectos comuns, incluindo a natureza das relações, a natureza das atividades dentro das relações, o papel dos atores envolvidos e suas relações de poder”. Deste modo, para cada modelo, Nikolova e Devinney (2012) oferecem uma diferente interpretação da interação consultor-cliente, considerando as dimensões: (i) a natureza da consultoria; (ii) a natureza da interação consultor-cliente, incluindo o papel de ambos; (iii) relações de poder envolvidas nas interações.

Embora a abordagem dos modelos seja abrangente, os autores concluem que as três perspectivas não esgotam toda a complexidade acerca da relação que se estabelece entre consultores e clientes. Seria necessário uma investigação mais ampla acerca da natureza da relação, o que poderia culminar, inclusive, na criação de um quarto modelo mais completo (NIKOLOVA; DEVINNEY, 2012).

Os autores apontam ainda que tais abordagens irão variar de consultoria para consultoria e, mesmo dentro de uma mesma organização, dependendo do tipo de projeto e de relação estabelecida. Acerca das diferenças e similaridade existentes Nikolova e Devinney (2012, p.391) asseveram que,

[...] apesar de ser diversas vezes negligenciada, há uma variação considerável entre as consultorias de gestão, tais como diferenças entre grandes empresas e profissionais que atuam sozinhos, e consultores internos e externos. Impactos das consultorias, tais como a transferência de conhecimento, também irão variar de acordo com o

tipo de projeto ou o papel dos consultores [...]. **No entanto, existem alguns usos familiares e comuns da consultoria de gestão que constituem a base para se definir um quadro inicial que considere seus impactos de um modo geral** (grifo da autora da dissertação).

Conforme Cornelissen (2013), visto que toda a complexidade envolvida é enquadrada em apenas três perspectivas, é comum que ocorram sobreposições entre os modelos.

Apesar de não exaurir todas as nuances que envolvem o tema, os modelos propostos por Nikolova e Devinney (2012) permeiam os principais pontos abordados na literatura e propiciam um rico debate acerca das diversas análises e reflexões sobre a interação consultor-cliente. O quadro 2 sintetiza os principais pontos dos três modelos. Logo na sequência, descreve-se brevemente cada um deles.

## QUADRO 2

### Modelos de Relacionamento entre Consultores e Clientes: resumo de suas principais premissas

	MODELO ESPECIALISTA	MODELO DA APRENDIZAGEM SOCIAL	MODELO CRÍTICO
<b>Metáforas</b>	O consultor como 'especialista/vendedor de expertise' e como 'médico'.	O consultor como 'ajudante' e 'profissional reflexivo'	O consultor como 'criador de modismos gerenciais', com foco no 'gerenciamento de impressões'
<b>Natureza da consultoria</b>	Resolver problemas das organizações clientes através da transferência de conhecimento para seus membros.	Auxiliar o cliente a resolver seus próprios problemas. Combinar o conhecimento técnico dos consultores com o conhecimento dos clientes acerca dos processos da organização. Agregar diferentes perspectivas e pontos de vistas.	Criar a impressão de que os clientes estão comprando algo 'de valor'. Desenvolver e propagar ferramentas e modismos gerenciais
<b>Natureza do conhecimento</b>	Conhecimento descontextualizado, objetivo e racional.	Conhecimento é 'construído' por clientes e consultores a partir de ações e interações entre ambos e está inserido em um contexto específico do cliente.	Conhecimento é ambíguo e idiossincrático. Imagens, histórias e símbolos servem como 'substitutos da racionalidade'.
<b>Assimetria do conhecimento</b>	Consultores enquanto 'experts' tem capacidade para resolver os problemas dos clientes; o cliente é visto como uma pessoa leiga no assunto e é em grande medida excluído do processo de consultoria.	Tanto consultores quanto clientes são detentores de conhecimentos fundamentais para a resolução dos problemas.	Devido ao caráter intangível e interativo do trabalho de consultoria, clientes tem dificuldade em avaliar o conhecimento dos consultores e o serviço prestado.
<b>Natureza da interação</b>	O cliente transfere informação para o consultor e o consultor transfere conhecimento para os clientes e aponta as soluções. A natureza dos canais de comunicação, a motivação do cliente e a capacidade de absorção dos indivíduos é que irão determinar o sucesso.	A interação consultor-cliente é um processo de aprendizagem mútua: é um processo recíproco de compartilhamento de informações, interpretações e experiências. Consultores e clientes negociam suas posições.	A interação consiste na criação de impressões, imagens e histórias. Relação ator-espectador. Habilidades retóricas consistem em um dos principais aspectos do processo de interação.
<b>Relações de poder</b>	Consultores determinam a solução dos problemas com base em seu conhecimento, experiência e julgamento. O cliente é dependente do conhecimento do consultor (visão centrada no consultor).	Consultores e clientes são interdependentes. Ambos detêm conhecimento relevante e fundamental para o processo de resolução de problemas (relação balanceada entre consultores e clientes).	Consultores são atores poderosos e persuasivos; utilizam-se da retórica e de símbolos para impressionar clientes e vender 'modismos gerenciais'. O cliente é dependente dos ferramentas que consultores criam. O poder dos consultores é visto como uma extensão do poder da alta hierarquia organizacional (visão centrada no consultor).

### 2.2.3.1 Modelo especialista

O modelo especialista remete a conceitos e abordagens insurgidos na primeira fase da consultoria de gestão. Possivelmente, é o que propõe a visão mais estereotipada acerca da atividade. Nesse modelo, compreende-se o consultor como um conselheiro e entende-se que seu principal papel é transmitir conhecimento técnico para os clientes organizacionais. De acordo com Nikolova e Devinney (2012, p.394), “o pressuposto implícito no Modelo Especialista é que o grau de especialização dos consultores em seu campo de trabalho, por si só, é suficiente para garantir o sucesso na prestação do serviço”.

De acordo com o modelo, o que diferencia consultores dos demais profissionais da área de gestão é o fato de que são capazes de gerar valor para as organizações a partir de seu vasto conhecimento e experiência em solucionar problemas específicos. Tanto o conhecimento quanto a experiência acumulada legitimam sua posição de poder dentro das organizações e justificam a razão pela qual o modelo implicitamente assume que há uma assimetria de conhecimento entre consultores e clientes (NIKOLOVA e DEVINNEY, 2012).

Conforme Cornelissen (2013, p.18),

[...] a assimetria do conhecimento é vista como resultado da incapacidade das organizações convencionais em absorverem conhecimento na mesma velocidade que as empresas de consultoria e, por isso, precisam “pagar” para ter acesso ao conhecimento.

O conhecimento é descontextualizado e, portanto, pode ser facilmente generalizado e transferido para as diversas empresas. Isso fica evidente, por exemplo, nos diversos manuais lançados sobre consultoria (KUBR, 2002; SCHEIN, 1977), muitas vezes, adotados pelas organizações de maneira generalizada e irrestrita.

No que se refere às relações de poder, o modelo advoga que consultores são detentores de autonomia e poder em função do conhecimento e experiência acumulados. Dentro

nessa abordagem, clientes são compreendidos como dependentes da credibilidade e do conhecimento que a experiência e o trabalho dos consultores proveem.

Segundo Nikolova e Devinney (2012), esse modelo tende a ser mais bem-sucedido em projetos de rotina bem definidos/específicos, em que a solução já é claramente conhecida e o cliente não tem a *expertise* e/ou estrutura necessária para operacionalizá-la.

A maioria dos problemas com os quais a consultoria lida, no entanto, é de ordem complexa, e o modelo especialista mostra-se limitado para tratar tais questões, visto que negligencia o papel e o conhecimento dos clientes. Outra crítica tecida ao modelo refere-se ao fato de que as soluções implementadas tendem a ser generalistas e padronizadas, pouco adaptadas às necessidades e especificidades de cada cliente (NIKOLOVA e DEVINNEY, 2012; PAULA; WOOD JR., 2008).

#### 2.2.3.2 Modelo da aprendizagem social

Ao contrário do modelo anterior, o modelo da aprendizagem social enfatiza o envolvimento do cliente como elemento crucial para o sucesso dos projetos de consultoria. A ascensão do modelo ocorreu na medida em que a abordagem tradicional já não se mostrava mais eficiente em responder demandas complexas, que surgiam no mercado. Sua abordagem, de acordo com Nikolova e Devinney (2012), está embasada em fundamentos da ciência comportamental, incluindo a literatura sobre desenvolvimento organizacional, pesquisa-ação e aprendizagem social.

De acordo com o modelo, o processo de consultoria pressupõe uma interdependência entre consultores e clientes, visto que o conhecimento de ambos se complementa. Na resolução dos problemas, os consultores atuam a partir de sua vasta experiência e *expertise* gerencial e os clientes contribuem mediante seu profundo conhecimento sobre os processos e relações organizacionais (NIKOLOVA; DEVINNEY, 2012, SCHEIN, 1977).

Os clientes têm um papel ativo dentro do processo que se estabelece, dentre outras razões, porque conhecem bem os aspectos intangíveis da organização, tais como elementos culturais e políticas. Por conseguinte, “[...] a consultoria se torna um processo de ajuda mútua onde o conhecimento é construído a partir de ações individuais, dentro do contexto específico do cliente” (NIKOLOVA; DEVINNEY, 2012, p.396).

Em relação ao modelo anterior, Nikolova e Devinney (2012) sustentam que o modelo da aprendizagem social provê uma visão mais ampla e completa acerca da relação consultor-cliente. Os autores mencionam ainda que o modelo salienta a necessidade de consultores e clientes refletirem sobre seus posicionamentos e interpretações e também de compartilhá-los dentro da equipe de trabalho.

Nikolova e Devinney (2012, p.397) advogam que “[...] para obter sucesso na resolução de problemas complexos, clientes e consultores precisam se engajar em um inquérito reflexivo e criar novo conhecimento ao invés de se basearem apenas em receitas padronizadas, como preconizado pelo modelo especialista”.

No entanto, assim como o modelo anterior, a abordagem da aprendizagem social também apresenta limitações. Existe o perigo de a ênfase na relação consultor-cliente sobrepor-se, por exemplo, à necessidade de investigação dos problemas e análises dos fatos/dados. Outro ponto salientado por Nikolova e Devinney (2012) diz respeito ao fato de que o modelo não traz uma resposta para os casos em que há divergências entre as posições e entendimentos de consultores e clientes. O modelo mostra-se também limitado em tratar aspectos de natureza política e em explicar de forma pragmática como consultores e clientes podem estreitar seu relacionamento em prol da melhoria dos resultados organizacionais.

### 2.2.3.3 *Modelo crítico*

Como já abordado, paralelamente ao significativo crescimento da indústria de consultoria, emergiram diversas críticas questionando as práticas adotadas e o valor do conhecimento gerado. A partir da década de oitenta, passa a se consolidar o modelo

crítico, que analisa a interação entre consultores e clientes sob uma perspectiva simbólica e compreende as consultorias como sistemas de persuasão (CLARK *et al.* 2012; JUNG; KIESER, 2012; ALVESSON, 2001).

Ao contrário do que pressupõem os modelos anteriores, a abordagem crítica adota como premissa que os clientes não percebem automaticamente o valor dos serviços prestados pelas consultorias. Deste modo, “[...] consultores precisam persuadir e impressionar seus clientes acerca do valor de seu trabalho. Em outras palavras, não é o conhecimento transferido e sim o gerenciamento de impressão que se encontra no coração da consultoria” (NIKOLOVA; DEVINNEY, 2012, p.399, grifo da autora da dissertação).

No que concerne ao gerenciamento de impressão, muito embora a pesquisa não tenha a pretensão de se aprofundar no assunto, faz-se necessário uma breve revisão do conceito, uma vez que permeia grande parte dos estudos da abordagem crítica. De acordo com Mendonça e Correia (2008) citados por Oliveira *et al.* (2012, p.19),

[...] gerenciamento de impressões são os processos por meio dos quais as pessoas em situações sociais buscam administrar o ambiente, o seu modo de vestir e até os seus gestos, com o objetivo de corresponder às expectativas de seus observadores e às imagens que elas estão tentando criar ou manter.

Goffman (2002) fala em uma *dialética básica*, ao abordar a questão da imagem que os indivíduos criam de si próprios. Segundo o autor, para manter um determinado papel, os indivíduos se interessam em manter a impressão de que vivem em conformidade com os padrões esperados. Tendo em vista que esses padrões são numerosos e amplamente difundidos trazem a ideia de que os atores vivem num mundo moral. Contudo “[...] enquanto atores, os indivíduos interessam-se não pela questão moral de realizar esses padrões, mas pela questão amorosa de maquinar uma impressão convincente de que estes padrões estão sendo realizados” (GOFFMAN, 2002, p.230).

O gerenciamento de impressões visa trazer legitimidade aos atos praticados pelos atores sociais e, desse modo, auxiliá-los a alcançar as facilidades pretendidas (OLIVEIRA *et al.*, 2012). Conforme Cornelissen (2013, p.20),

[...] o uso de técnicas de persuasão, impressão gerencial, retórica e simbolismo são instrumentos utilizados para trazer legitimidade [...]. Consultores são vistos como oportunistas, brincando com as inseguranças e incertezas de seus clientes, e aplicando soluções genéricas para problemas complexos.

Para Alvesson (2001), o que diferencia as consultorias (enquanto organizações de conhecimento intensivo) de outras organizações é o grau de elaboração da linguagem por meio da qual descrevem a si próprio e o ambiente ao redor.

Esta abordagem tem sua origem no construtivismo social e enfatiza a natureza ambígua, metafórica e o contexto dependente do conhecimento. Mais importante do que o conhecimento agregado é a geração de imagens e impressões e atos da retórica. Histórias, símbolos e metáforas são instrumentos valiosos que auxiliam consultores a exercer em controle e a manipular em interpretações e resolver problemas (NIKOLOVA; DEVINNEY, 2012).

Para Paula e Wood Jr. (2008), quanto mais intensa e longa a convivência dos consultores com seus clientes, mais eles os seduzem e contaminam com suas visões de mundo. De acordo com os autores,

[...] como agentes de intervenção, os consultores induzem seus clientes a utilizar certas abordagens, lógicas e metodologias; por este motivo, ao observar empresas que passaram por longos projetos de mudança, não é raro notar que assimilaram jargões, posturas e ferramentas praticadas por seus consultores (PAULA; WOOD JR., p.183).

Essa abordagem sustenta ainda que membros da alta administração utilizam a retórica e a imagem de consultores para legitimar questões políticas dentro da organização. Nesse sentido, “[...] consultores são representados como agentes dos agentes e como extensão do poder dominante da alta administração” (NIKOLOVA; DEVINNEY, 2012, p.400).

A abordagem crítica, no entanto, também apresenta limitações. O modelo implica que todo o conhecimento da consultoria é ambíguo e idiossincrático, portanto, ignora formas



de conhecimento que são menos intangíveis e mais pragmáticas, como a *expertise* técnica. O modelo também analisa os ferramentais de gestão implementados por consultores apenas do ponto de vista de sua função simbólica, desconsiderando sua aplicabilidade e sua capacidade de alavancar melhorias operacionais e financeiras para as organizações (NIKOLOVA; DEVINNEY, 2012).

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 Caracterização da pesquisa**

No intuito de atender aos objetivos propostos, a pesquisa foi desenvolvida sob bases qualitativas, à luz do referencial adotado. Conforme Godoy (1995), na pesquisa qualitativa, um evento pode ser mais bem compreendido no contexto em que ocorre, pois “[...] o pesquisador vai a campo buscando ‘captar’ o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes” (GODOY, 1995, p. 21).

Essa visão é corroborada por Chizzotti (2003), segundo o qual “[...] o termo qualitativo implica uma partilha densa com pessoas, fatos e locais que constituem objetos de pesquisa, para extrair desse convívio os significados visíveis e latentes que somente são perceptíveis a uma atenção sensível [...]” (CHIZZOTTI, 2003, p.221). Para Cabral (1999, p.8), “[...] a abordagem qualitativa tem o grande mérito de trabalhar aspectos subjacentes da organização, dentre eles, os discursos e os ‘não discursos’.” De acordo com Gonçalves e Meirelles (2004), a pesquisa qualitativa mostra-se mais adequada quando o objetivo da pesquisa é investigar valores e percepções do público pesquisado, haja vista que propicia o levantamento de informações mais subjetivas e latentes.

Quanto aos fins, define-se o trabalho como descritivo. De acordo com Gil (2002), pesquisas de caráter descritivas buscam, dentre outros propósitos, explicitar as características de determinada população, descrevendo seus aspectos mais relevantes. Vieira e Zouain (2005) acrescentam que, por meio da descrição e interpretação de fenômenos, pesquisas descritivas permitem interpretar a realidade dentro de um contexto específico. Cabe ainda salientar que, por seu caráter exploratório-descritivo, a pesquisa proposta visa ampliar o campo de conhecimento sem, no entanto, generalizar suas conclusões (VERGARA, 2005).

#### **3.2 A coleta de dados e o perfil dos entrevistados**

Para a coleta dos dados foram realizadas entrevistas semiestruturadas com consultores de gestão. Conforme Gil (2002), as entrevistas possibilitam aos entrevistados se expressarem de forma livre, permitindo a captação de experiências individuais e pontos de vista distintos para um mesmo fenômeno.

Visando atender aos objetivos propostos, foram realizadas doze entrevistas com consultores que atuam em empresas de consultoria localizadas na região metropolitana de Belo Horizonte. A escolha ocorreu de maneira intencional e não-probabilística. Segundo Patton (2002), citado por Correia *et al.* (2007), o objetivo de uma amostra intencional é selecionar participantes que possam ser fontes de informações ricas para ajudar na análise das questões em estudo. As empresas onde atuam os consultores serão aqui denominadas como: *Consultoria A*, *Consultoria B* e *Consultoria C*.

A *Consultoria A* foi fundada há mais de vinte anos e se caracteriza como uma consultoria de grande porte. Entre seus principais clientes estão grandes empresas nacionais, multinacionais e também órgãos governamentais. Sua área de atuação geográfica inclui empresas localizadas tanto no Brasil quanto no exterior. Em linhas gerais, seus principais projetos estão ligados à área de gestão estratégia, gestão financeira, melhoria da eficiência operacional, gestão da inovação e gestão de pessoas. De acordo com a categorização proposta por Oliveira (1999), em relação à amplitude a consultoria pode ser classificada como consultoria total e, em relação à estrutura, como consultoria de pacote.

A *Consultoria B* foi fundada há mais de quinze anos e tem como público-alvo empresas de médio porte. Tem atuação em todo o cenário geográfico brasileiro, sobretudo, no estado de Minas Gerais. Seus principais projetos estão relacionados às áreas de gestão estratégica, melhoria da eficiência operacional, gestão de marketing e gestão de pessoas. Conforme a categorização de Oliveira (1999), em relação à amplitude, a consultoria se classifica como consultoria total e, em relação à estrutura, como consultoria artesanal.

A *Consultoria C* atua há oito anos no mercado e é composta por oito consultores, sendo dois sócios-fundadores. Grande parte de seus clientes são de pequeno e médio porte e estão localizados no estado de Minas Gerais. Seus principais projetos estão relacionados à gestão estratégica, porém também tem atuação nas áreas de melhoria da eficiência operacional e gestão de pessoas. Conforme a categorização de Oliveira (1999), em relação à amplitude a consultoria se classifica como consultoria especializada e, em relação à estrutura, como consultoria artesanal.

O quadro 3 apresenta uma síntese das principais características das empresas de consultoria de gestão onde atuam os consultores entrevistados.

### QUADRO 3

Perfil das empresas onde trabalham os consultores entrevistados

CONSULTORIA	CLIENTES	CATEGORIZAÇÃO (Conf. Oliveira, 1999)	PROJETOS TÍPICOS	Nº DE ENTREVISTAS
<b>A</b>	Grandes empresas (nacionais/multinacionais) e órgãos do governo	Amplitude: Total Estrutura: Pacote	Gestão estratégica, gestão financeira, melhoria da eficiência operacional e gestão de pessoas.	<b>10</b>
<b>B</b>	Empresas de médio porte	Amplitude: Total Estrutura: Artesanal	Gestão estratégica, melhoria da eficiência operacional, gestão de pessoas e gestão de marketing.	<b>1</b>
<b>C</b>	Empresas de pequeno e médio porte	Amplitude: Especializada Estrutura: Artesanal	Gestão estratégica, melhoria da eficiência operacional e gestão de pessoas.	<b>1</b>

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

Os consultores entrevistados também foram classificados em categorias de acordo com o tempo de experiência e sua função dentro da empresa onde atuam. A partir do perfil dos entrevistados e tendo como referência a categorização de Sturdy *et al.* (2009), foram definidas quatro categorias: consultor júnior (com até cinco anos de experiência),

consultor intermediário/sênior (entre cinco e dez anos de experiência), consultor-sócio (com mais de dez anos de experiência) e consultor sócio fundador (ambos com mais de quinze anos de experiência).

O quadro 4 apresenta uma síntese do perfil dos entrevistados.

**QUADRO 4**  
Perfil dos consultores entrevistados

<b>CONSULTORIA</b>	<b>CATEGORIA DOS CONSULTORES</b>	<b>TEMPO DE EXPERIÊNCIA</b>	<b>Nº ENTREVISTAS</b>
<b>A</b>	Consultor-Sócio	10 a 15 anos	<b>1</b>
	Consultor-Sênior	5 a 10 anos	<b>6</b>
	Consultor-Júnior	0 a 5 anos	<b>3</b>
<b>B</b>	Consultor-Sócio Proprietário	Acima de 15 anos	<b>1</b>
<b>C</b>	Consultor-Sócio Proprietário	Acima de 15 anos	<b>1</b>
<b>TOTAL</b>			<b>12</b>

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

Dentre os consultores entrevistados, oito são homens e quatro são mulheres. No entanto, cabe salientar que no capítulo de análise dos dados todos foram designados como ‘consultores’ e a cada um deles foi atribuído um número de um a doze. De modo que transcrições de trechos da entrevista do *consultor 1* foram sempre referenciadas pelo código C1 e, assim, procedeu-se com os demais, até o *consultor 12* (denominado como C12).

### 3.3 Análise dos dados da pesquisa

#### 3.3.1 Análise do discurso (AD)

Para a análise dos dados, recorreu-se à técnica da análise do discurso. Segundo Godoi (2006), a utilização da técnica tem sido cada vez mais ampla dentro dos estudos que enfocam “[...] os processos sociais como processos de produção de signo” (GODOI, 2006, p. 375).

Conforme a autora, “[...] embora tenha sido originariamente vinculada à filosofia da linguagem, a análise do discurso constitui hoje um complexo metodológico fragmentado em diversas escolas e tendências epistemológicas diversas” (GODOI, 2006, p. 375). Essa complexidade, em parte, se explica pelo caráter multidisciplinar da técnica, que tem raízes em disciplinas distintas da área das ciências sociais e humanas, tais como a semiótica, a linguística, a antropologia, a sociologia, a psicologia social e cognitiva e outras (GODOI, 2006).

Apesar das diversas possibilidades de percursos metodológicos, vislumbra-se como grande contribuição da técnica o fato de que permite pluralizar a compreensão do objeto de estudo mediante a inclusão de aspectos sociocognitivos, nem sempre explícitos e de fácil percepção. O foco é, pois, a desconstrução do literal e do imediato em busca de compreensões menos óbvias e mais profundas (CABRAL, 1999).

Godoi (2006) salienta que a utilização da técnica permite incorporar à análise os aspectos cognitivos, culturais e sociais da linguagem. O foco principal não é apenas propor uma análise interna dos textos, “[...] e sim uma reconstrução dos sentidos dos discursos e dos interesses dos sujeitos na organização” (GODOI, 2006, p. 378).

Carrieri e Sarsur (2004) corroboram tal visão e afirmam que a análise do discurso pode ser vista como uma importante ferramenta de investigação do contexto organizacional. De acordo com os autores “[...] os discursos desempenham papel ativo na passagem do subjetivo (significações dadas pelos atores organizacionais aos processos e práticas

gerenciais e à identidade da organização) para o objetivo (linguagem escrita e falada)” (CARRIERI; SARSUR, 2004, p,135).

Para Orlandi (2006), na análise do discurso, a ênfase recai sobre a interação dos indivíduos com um contexto histórico e cultural específico, que revela a forma como os indivíduos compreendem o mundo e nele atuam. Segundo a autora “[...] a análise do discurso não trabalha com sentidos ou sujeitos idealizados, mas materialmente constituídos por suas relações com a sociedade e a história” (ORLANDI, 2006, p.28).

Charaudeau (1996) recorre a aspectos da linguística, da sociologia, da linguagem e da psicologia para propor o que chama de *nova análise do discurso*. Com tal abordagem, o autor aponta que o significado do discurso será resultado de dois componentes: o linguístico (relativo à língua propriamente dita) e o situacional (relacionado ao sujeito como ator social). O discurso, portanto, não existe de maneira isolada e, sim, dentro de um contexto social em qual de fato se efetiva.

Ainda, conforme Charaudeau (1996), a questão da significação discursiva se respalda em três diferentes oposições: proposicional *versus* relacional; explícito *versus* implícito e interno x externo. Na primeira oposição, o autor traz à tona a importância de considerar os diversos atores envolvidos no discurso, o caráter interacional do discurso. Quem fala, fala a alguém. Os sentidos, portanto, se constroem por meio de uma relação triangular, que interliga o mundo (proposicional) à intersubjetividade dos interlocutores (relacional): o ser falante e o outro. Essa oposição “[...] consiste em significar a relação que se estabelece entre os parceiros do ato da linguagem” (CHARAUDEAU, 1996, p.7).

Na segunda oposição, Charaudeau (1996) transcende a análise para além do que está dito (explícito). O autor salienta que a compreensão plena do sentido irá demandar também o envolvimento dos elementos implícitos da linguagem. “A observação do intercâmbio linguageiro nos mostra claramente que os jogos de comunicação se realizam nessa inter-relação” [entre o explícito e o implícito] (CHARAUDEAU, 1996). A terceira oposição considera que existe uma integração entre a linguagem e o que está

*fora da linguagem* (realidade extralinguística) que se combina de modo pertinente (mesmo se não sabemos bem como) com o local da manifestação discursiva (CHARAUDEAU, 1996, p. 8).

Por meio da análise das manifestações discursivas dos consultores entrevistados busca-se uma compreensão mais profunda acerca da dinâmica do trabalho da consultoria e das relações que se estabelecem entre consultores e clientes, considerando-se os ditos, os não-ditos e os interditos dos discursos apresentados. Conforme Oliveira *et al.* (2012, p.28).

[...] o discurso não é apenas uma forma de comunicação, mas o espaço onde as relações sociais e interpessoais se fazem, por meio da sua dimensão pragmática, do locutor e do alocutário. É nele e por ele que os indivíduos constroem a própria identidade, ao mesmo tempo em que constroem a identidade dos outros, por meio de um jogo especular.

### 3.3.2 Categorias e subcategorias de análise

No intuito de alcançar os objetivos propostos, foram estabelecidas três categorias para a análise dos discursos, contemplando as perspectivas de interação consultor-cliente propostas por Nikolova e Devinney (2012): perspectiva do especialista (*expert*), perspectiva da aprendizagem social e perspectiva da abordagem crítica. Cada uma delas foi dividida em subcategorias, abarcando os principais elementos que caracterizam cada modelo e também suas limitações (quadro 5).



## QUADRO 5

### Categorias e subcategorias de análise

CATEGORIAS DE ANÁLISE	SUBCATEGORIAS DE ANÁLISE
<b>1- Manifestações discursivas do modelo especialista</b>	1.1 - O consultor como conselheiro organizacional e o foco em sua <i>expertise</i> gerencial 1.2 - Consultoria, gurus e o desenvolvimento da gestão organizacional 1.3 - Limitações do Modelo
<b>2- Manifestações discursivas do modelo da aprendizagem social</b>	2.1 - O consultor como apoiador de seus clientes; 2.2 - O envolvimento do cliente ao longo do processo de consultoria e os ritos de passagem; 2.3 - A responsabilidade do cliente e os resultados compartilhados; 2.4 - A transmissão do conhecimento e o foco na capacitação dos clientes; 2.5 - O cliente da consultoria na perspectiva dos entrevistados; 2.6 - Conflitos na relação consultor-cliente e limitações do Modelo
<b>3- Manifestações discursivas do modelo crítico</b>	3.1 - Não basta ser bom; é preciso parecer bom! 3.2 - As estratégias de gerenciamento de impressão 3.3 - A consultoria e o poder da alta administração organizacional 3.4 - Disfunções da consultoria na perspectiva dos entrevistados 3.5 - Limitações do Modelo

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

## 4. OS MODELOS DE RELACIONAMENTO ENTRE CONSULTORES E CLIENTES A LUZ DAS MANIFESTAÇÕES DISCURSIVAS DOS CONSULTORES

No presente capítulo as manifestações discursivas dos consultores são analisadas à luz dos modelos conceituais de interação entre consultores e clientes propostos por Nikolova e Devinney (2012). Busca-se nas falas dos entrevistados a identificação dos elementos que caracterizam cada um dos modelos e que sinalizam também as principais limitações de cada uma das abordagens.

### 4.1 Modelo especialista: conhecimento técnico, expertise gerencial e a solução para os problemas organizacionais.

No modelo especialista a consultoria de gestão é compreendida como um dos principais agentes responsáveis por propagar o conhecimento dentro das organizações, impactando suas práticas de gerenciamento. O *know how* e a experiência acumulada ao longo dos anos legitimam o conhecimento dos consultores, que passam a ser percebidos como importantes conselheiros organizacionais. A consultoria possibilita aos clientes trazer em para dentro das organizações uma *expertise* gerencial que por si só demorariam tempo para obter e que permite o alcance de novos patamares de gestão (NIKOLOVA; DEVINNEY, 2012).

#### 4.1.1 O consultor como conselheiro e o foco na expertise gerencial

Na análise das manifestações discursivas dos consultores entrevistados foi possível observar diversos aspectos que se relacionam com a abordagem do modelo especialista. Muito embora os consultores tenham enfatizado em seu discurso a importância de cliente ser envolvido no processo de consultoria (conforme será detalhado adiante), observa-se que há um entendimento (seja ele explícito ou implícito) de que o conhecimento e a experiência acumulados ao longo dos anos são vetores que, por si só, agregam valor para as organizações-clientes. Há uma compreensão de que o conhecimento transferido pelos consultores a seus clientes eleva o nível de maturidade

gerencial das organizações, contribuindo para o seu processo de aprendizagem e promovendo mudanças significativas.

E aí é que entra nosso conhecimento, nossos anos de experiência. Somos capazes de promover mudanças que nossos clientes demorariam muito mais tempo para realizar, ou que nem têm o conhecimento necessário para implantar. (C10)<sup>15</sup>

Se a empresa resolve sozinha, o tempo gasto é um, se ele executa com o apoio da consultoria, o tempo é bem menor e a qualidade da atividade também é melhor. Esse *gap* existente, o tempo a menor gasto com o consultor, equivale à experiência acumulada do consultor, que já pula algumas etapas ou as executa mais rápido. (C7)

Por trás dessa abordagem, está implícita uma percepção de assimetria do conhecimento (conforme enfatizado pelo modelo especialista). Com base em sua *expertise* gerencial, os consultores se percebem como agentes do conhecimento, capazes de remediar adequadamente os problemas de seus clientes. Por diversas vezes os consultores enfatizam sua capacidade de identificar as soluções para os problemas organizacionais e, desse modo, *mostrar para o cliente o que deve ser feito* e como o processo deve ser conduzido. O que reforça a metáfora do médico que diagnostica os problemas de seus clientes e então prescreve a receita para remediar os sintomas e as causas.

Porque, às vezes, o cliente é tão fraco que diz: concordo com as análises, mas e agora, o que eu faço? A gente então mostra e [...] faz acontecer. (C2)

O nosso trabalho é fazer entrevistas, ter tempo pra analisar e poder mostrar pra ele [cliente] como deve ser feito. (C6)

A partir do problema que foi levantado, a gente identifica quais são as áreas de conhecimento que a gente precisa estudar pra fazer uma proposta de solução para o cliente. (C7)

Na visão dos entrevistados, o conhecimento e a experiência dos consultores facilitam o processo de análise do ambiente organizacional. Por conseguinte, são capazes de identificar rapidamente as deficiências das empresas e propor a seus clientes soluções que sejam aderentes às suas reais necessidades. O conhecimento (e, em última instância,

---

<sup>15</sup> Nesta e nas demais transcrições das entrevistas, não houve preocupação com a correção gramatical. Preferiu-se preservar a espontaneidade da fala dos entrevistados.

o próprio poder) do consultor legitima-se pela experiência organizacional adquirida ao longo dos anos.

Ele sabe o que tem que fazer, porque entende o ambiente organizacional. Por isso vai trazer soluções que são aderentes à realidade da organização e não que são tiradas de livros. Isso ajuda a acelerar o processo de desenvolvimento organizacional. A dinâmica organizacional é muito rápida, quando chega um consultor que entende de gestão, entende de organização e tem experiência ele contribui para que a empresa tenha sucesso mais rápido. (C7)

Eu vejo que as empresas precisam se profissionalizar de uma maneira rápida, a concorrência é cada vez maior e, às vezes, a consultoria é uma forma de trazer para dentro da empresa um conhecimento rápido, a experiência já vivenciada em outros clientes. (C8)

Essa perspectiva reforça a abordagem de Sturdy *et al.* (2009), para os quais os consultores se configuram como um dos principais mediadores e promotores da gestão do conhecimento nas organizações. Partindo-se do pressuposto de que as empresas não conseguem absorver conhecimento na mesma velocidade que as empresas de consultoria, compreende-se que, ao trabalhar em parceria com as consultorias, as organizações têm a grande vantagem de abreviar seu processo de aquisição de conhecimento gerencial (CORNELISSEN, 2013). As consultorias possibilitam às empresas adquirirem *expertise* gerencial de uma maneira mais rápida e eficiente, baseada em experiências anteriores vivenciadas pelos consultores.

A consultoria é uma forma de abreviar a aquisição de conhecimento das empresas. O conhecimento que ela demoraria para absorver, a consultoria possibilita que seja num prazo menor. A empresa contrata um consultor, pela sua experiência, pelo fato dele já ter feito trabalhos semelhantes em outras empresas. E com isso o cliente tem acesso a uma série de informações e experiências que levaria alguns anos para conseguir. (C7)

Quando chega uma consultoria, é um grupo dinâmico que consegue entremear na estrutura organizacional engessada e fazer o resultado acontecer e fazer as informações fluir. Esse é o diferencial da consultoria. A empresa sem a consultoria ela não tem tempo pra isso. (C5)

De acordo com os entrevistados, quando os gestores optam por buscar essas mudanças sem o apoio dos consultores, é comum que se percam em meio às rotinas gerenciais, tornando o processo mais moroso. Nessa perspectiva, o diferencial dos consultores reside, não somente no conhecimento acumulado, mas também no fato de que conseguem atuar sobre os processos organizacionais de um modo mais imparcial (tendo em vista que são agentes externos da organização).

O grande mérito das consultorias, portanto, encontra-se na capacidade de atuar sobre os pontos organizacionais em que seus clientes são falhos, seja porque não têm o conhecimento gerencial necessário ou porque não são capazes de *enxergar* seus problemas/limitações de uma forma mais abrangente e sistêmica (e menos influenciada pelas questões do dia a dia).

Então as empresas querem sempre ser mais produtivas, mas, quando fazem isso sozinha, muitas vezes se perdem em seus processos gerenciais, têm documento demais. A gente até brinca assim: é mais fácil perguntar do que procurar, e as empresas querem isso, querem conhecimento, mas querem rapidez. (C2)

As consultorias são contratadas para suprir as falhas das empresas. Os pontos em que não têm *expertise*. E por que as empresas são incapazes de fazer? Por diversas razões: por política salarial, por briga de poder, por cultura que não permite a construção de uma estrutura que faça com que a empresa consiga alcançar seus objetivos. As empresas hoje são tão travadas e estão tão enraizadas em brigas, relações de poder que não conseguem perceber que poderiam desenvolver dentro de sua própria estrutura profissionais tecnocratas que seriam responsáveis por fazer com que a própria estrutura trabalhasse de uma forma mais ótima e eficiente. (C4)

Ainda, segundo os entrevistados, dentre os principais clientes das consultorias estão empresas que cresceram rapidamente e que viram suas estruturas serem ampliadas para atender novos nichos de mercado sem, no entanto, conseguir que seu nível de gestão acompanhasse esse processo. Como consequência, os gestores organizacionais encontram-se, muitas vezes, despreparados para os cargos que ocupam e não são capazes de implementar as mudanças necessárias. Tais organizações recorrem então ao conhecimento técnico das consultorias para viabilizar o processo de melhoria organizacional.

Eu acho ainda que tem muita gente despreparada em muitas empresas. Tem empresas que estão crescendo muito rápido, com gente não tão preparada e que não têm o conhecimento de gestão adequado. Empresas familiares que estão crescendo muito. Vê-se muitas empresas familiares que cresceram muito, a maioria das pessoas em cargos gerenciais são parentes e que talvez não tinham tanto conhecimento. Eles precisavam de uma ajuda para obter bons resultados. E a consultoria serve pra isso. (C1)

As empresas foram crescendo muito rápido, sem se preocuparem em adequar suas estruturas. *Vamos crescer e depois a gente organiza a casa*. E aí começou a surgir a necessidade de consultorias pra trabalhar nesta parte de melhorar as ineficiências das empresas. (C6)

Mesmo as empresas grandes, muitas vezes, não têm pessoas que têm certos tipos de *expertise*, então contrata consultores para ajudar em questões pontuais. Muitas vezes as pessoas não têm o conhecimento necessário para desenvolver certas atividades, ao passo que os problemas organizacionais ficaram cada vez mais complexos. É necessário um nível de elaboração maior, não há soluções simples. E tem que ter experiência pra fazer tudo isso. A velocidade das coisas ficou muito rápida e as empresas não conseguem responder no mesmo tempo e contratam quem pode ajudar a acelerar o processo. Eu acho também que houve um problema de formação das empresas, das pessoas que trabalham nas empresas que não tem uma formação tão boa para resolver problemas que são mais complexos. (C7)

Para alguns dos entrevistados, o conhecimento e a experiência dos consultores lhe asseguram o *status* de conselheiro organizacional. Tal perspectiva foi enfatizada, principalmente, pelos consultores que atuam em pequenas e médias empresas. O que possivelmente esteja relacionado com o fato de que tendem a ser organizações menos estruturadas em termos de gestão, e o grau de profissionalização dos gestores (e mesmo dos executivos) nem sempre é aderente às funções que desempenham. Não há uma segmentação tão clara de funções organizacionais. Um mesmo gestor desempenha vários papéis e nem sempre tem a bagagem gerencial necessária para executar todos eles. A aprendizagem organizacional decorre, muitas vezes, do processo *learning-by-doing*. Nesse sentido, a visão e o apoio de um conselheiro externo (que tem conhecimento e vasta experiência empresarial) representa uma solução institucional importante no processo de desenvolvimento e capacitação gerencial.

Nossos clientes, diferente de uma multinacional, não consegue ter gerências altamente especializadas em todas as áreas. Uma mesma

pessoa é ao mesmo tempo gestor de R.H e da área administrativa, por exemplo. Ele tem muitos desafios e, muitas vezes, aprende na marra, aprende fazendo, no processo *learning by doing*. Sinto que muito da minha contribuição é aconselhar os donos em seu processo de tomada de decisão, com base em minha vivência, na experiência vivenciada em outros clientes, no conhecimento adquirido aí ao longo dos anos. Tenho muitos clientes, que mesmo em momentos em que não estamos trabalhando juntos, recorrem a mim quando precisam tomar uma decisão mais estratégica. Porque sabem que eu conheço do mercado e que também já sou um parceiro, pois conheço também do negócio deles. (C10)

A gente faz programas também de desenvolvimento de diretores, de gestores, de presidentes, a gente tem um trabalho onde faço o aconselhamento de donos de empresa, a gente discute o que ele está pensando, quais são as dúvidas, que decisões ele vai tomar. Então eles estão dispostos a pagar inclusive mais porque acreditam que a minha visão, a minha análise crítica, a minha visão estratégica é diferenciada, e eu também acredito que é. Sem modéstia nenhuma. Eu acho que eu consigo mudar o patamar de discussão das empresas em torno do negócio delas. (C7)

Observa-se que a participação e a contribuição dos consultores nas organizações nem sempre se traduz na implantação efetiva de um projeto de consultoria (com prazo e escopo definidos), mas pode ocorrer também mediante rituais de aconselhamento. Nesse sentido, o conhecimento decorrente de sua experiência ganha peso dentro do cenário organizacional e assume o importante papel de orientar executivos e gestores em seu processo de tomada de decisões.

#### 4.1.2 Consultoria, gurus e o desenvolvimento da gestão organizacional

A visão de que a consultoria viabiliza um conhecimento organizacional mais amplo e diferenciado aparece também nos momentos em que os entrevistados justificam o porquê da escolha da carreira de consultor. Em face do dinamismo e da abrangência do setor, os consultores disseram enxergar na consultoria uma forma de potencializar seu conhecimento sobre gestão organizacional.

E eu acho fantástico essa história de consultoria, porque você conhece um monte de setores, né? Você conhece tanta coisa em tão pouco tempo. (C1)

Fiquei na consultoria porque era um trabalho que tinha a ver com meu perfil, com o qual eu me identificava [...]. Não há rotina e a pressão é muito grande, de todos os lados [...]. Mas a agregação de conhecimento é exponencial, com pouco mais de seis anos de casa consigo conversar de igual pra igual com gestores com muito mais tempo de experiência do que eu. Mas que não possuem uma visão tão aberta como a minha. Em cada cliente que passamos nos deparamos com uma realidade organizacional diferente, uma visão nova, complexa, que precisa ser entendida [...]. Mas, por outro lado, já temos a experiência acumulada de outros projetos, então não partimos do zero. (C11)

Na fala de alguns entrevistados, a consultoria é caracterizada como uma *escola*, onde os consultores têm a possibilidade de intensificar seu conhecimento a partir da experiência com realidades organizacionais distintas.

O bom da consultoria é que é uma escola na prática. O bacana do trabalho é justamente o fato de que, ao mesmo tempo em que estamos no chão de fábrica, conversando com um operador, participamos de uma reunião com gerentes, com a diretoria. Temos contato com todo tipo de empresa, aprendemos com vários executivos. O conhecimento que a consultoria proporciona nenhum curso de gestão fornece em tão pouco tempo. (C8)

Costumamos dizer que trabalhar com consultoria equivale a um curso de MBA, porque é um aprendizado incrível. Cada empresa é única e complexa e a gente mergulha de cabeça. O conhecimento vem rápido, é na veia. Por isso, é tão comum consultores saírem da consultoria para assumirem cargos de liderança em empresas, porque sua visão é acima da média, sua bagagem é diferente dos demais. (C11)

Essa perspectiva remete ao entendimento de Kubr (2002), para quem o trabalho realizado pelas consultorias nas organizações se configura como uma via de mão dupla: os consultores intensificam seus conhecimentos mediante as práticas vivenciadas e assim ampliam sua bagagem gerencial, tornando-se aptos a lidar com novos problemas organizacionais e transferindo parte do conhecimento adquirido para seus clientes.

A abordagem do modelo especialista se manifesta também na figura de consultores tidos como gurus de gestão, os quais expõem suas ideias por meio da publicação de livros e/ou de artigos em revistas de negócios. Alguns dos entrevistados destacaram a importância do conhecimento disseminado pelos gurus a partir de sua ampla vivência organizacional.



Acho muito bom que existam vários gurus de várias áreas. Claro que existem exceções, mas a grande maioria tem um conhecimento prático, numa área específica, se desenvolveu e, a partir dessa qualidade na sua linha de trabalho começaram a escrever livros e a dizer pro mundo o que fazer. Isso agrega muito, eu confio, acho que é bom. (C6)

Na perspectiva dos entrevistados, na medida em que o conhecimento dos consultores se traduz em livros e manuais de gestão, sua contribuição extrapola os limites dos projetos em que atuam. A consultoria passa a contribuir para o desenvolvimento do próprio conceito de gestão organizacional, uma vez que suas ideias de gerenciamento podem ser replicadas, inclusive, por organizações que não se utilizam diretamente de seus serviços.

Porque hoje é fácil ter acesso a boas práticas organizacionais. Acho que esta é uma das grandes contribuições dos livros escritos pelos gurus da gestão. Eles resumem de uma forma simples e prática a experiência de muitos anos de trabalho, o contato com muitos executivos e CEO's. Claro que vai sempre haver exceção, mas pra quem quer melhorar sua gestão, os livros já são um bom começo. (C12)

Neste mercado tem de tudo, né? Precisa saber selecionar, claro. Mas, apesar das críticas, acho que os gurus contribuem muito com o desenvolvimento da gestão, inclusive no Brasil temos exemplo [...]. Pois é uma pessoa que tem muita experiência, que tem muita história pra contar. Seu conhecimento não é teórico [...]. Geralmente, tem inclusive uma preocupação em escrever de uma forma clara, objetiva, pra que todos possam entender. (C8)

Tal entendimento reforça a abordagem de Nikolova e Devinney (2012) de que, na perspectiva do modelo especialista, o conhecimento transmitido pelos gurus pode ser facilmente transferido de uma organização para outra, sendo aplicável em realidades distintas (NIKOLOVA; DEVINNEY, 2012).

#### 4.1.3 Limitações do Modelo

O modelo especialista está centrado na figura do consultor e tem como entendimento que este é detentor de uma *expertise* gerencial diferenciada, capaz de mudar o patamar de discussão das empresas e promover mudanças em prol da melhoria de gestão. O foco

principal incide, portanto, sobre as questões eminentemente técnicas da consultoria (qual solução será aplicada para resolver os problemas organizacionais, quais os ferramentais de gestão que serão utilizados para apoiar o trabalho e quais os procedimentos que a empresa deve adotar dentre outras). Por conseguinte, questões de ordem política e social são, em grande medida, negligenciadas.

Assim, como abordam Nikolova e Devinney (2012), o peso que a *expertise* gerencial assume dentro da consultoria tende a variar de acordo com o tipo de projeto. A abordagem do modelo especialista parece, de fato, ser mais bem-sucedida em projetos de ordem técnica, nos quais a solução a ser adotada já é clara, cabendo à consultoria o processo de operacionalizá-la.

Conforme afirma o entrevistado C12, dependendo da natureza do projeto, o conhecimento do consultor, por si só, não é suficiente para assegurar o bom desempenho do trabalho. Outros elementos passam a ser requeridos como, por exemplo, um maior envolvimento do cliente no processo.

Alguns projetos são mais técnicos. Então o caminho a ser percorrido já está bem definido. Sabemos exatamente o que deve ser feito, como devemos proceder. A implantação é simples. Nestes casos a participação do cliente é menor. Mas, quando os problemas são mais complexos, quando envolve planejamento estratégico, por exemplo, aí não tem jeito. O cliente tem que se envolver. (C12)

Essa abordagem também é reforçada pelo consultor C6, segundo o qual, a consultoria vive um momento de mudança. A implantação de soluções padronizadas e já previamente determinadas pelos consultores parece ceder espaço para a realização de projetos que demandam uma compreensão mais ampla acerca da realidade organizacional, o que implica a necessidade de um maior envolvimento do cliente com o trabalho.

Antes era assim. A gente chegava para entregar uma solução que já estava cem por cento pronta, formatada. Agora não, dependendo do diagnóstico, do real problema do cliente, a gente entrega uma solução focada mais nos diversos problemas do cliente. Estamos parando de ir para vender uma solução, vamos para entender o cliente. (C6)

No entanto, conforme já abordado, na medida em que o consultor extrapola a figura do conselheiro e passa a ser chamado a participar efetivamente do processo de mudança organizacional, torna-se necessário adentrar cada vez mais em aspectos organizacionais de âmbito político e social. Tais aspectos, por sua vez, relacionam-se com os demais Modelos e, portanto, serão abordados de maneira mais detalhada nos tópicos seguintes.

#### **4.2 Modelo da aprendizagem social: o envolvimento do cliente no processo de consultoria e a responsabilidade compartilhada dos resultados**

No modelo da aprendizagem social, o conhecimento tácito que é inerente à organização-cliente ganha relevância dentro do cenário das consultorias de gestão. O cliente é *chamado* a contribuir para o processo organizacional e assume um papel ativo na dinâmica dos projetos. Essa participação tende a ser ainda maior, na medida em que os projetos de consultoria se deslocam das recomendações para a efetiva implantação de mudanças. Uma vez que o consultor não tem autonomia para tomar decisões e executar atividades, a responsabilidade pelos resultados alcançados nos projetos irá depender, não somente do nível de *expertise* da consultoria, mas também do grau de envolvimento do cliente (NIKOLOVA e DEVINNEY, 2012). A partir da análise das manifestações discursivas dos consultores entrevistados, foi possível depreender diversos aspectos da relação consultor-cliente que se enquadram nessa perspectiva.

##### 4.2.1 O consultor como apoiador de seus clientes

A interação entre consultores e clientes foi um dos assuntos de maior recorrência na fala dos entrevistados. Em vários momentos os consultores salientaram a importância do conhecimento e do envolvimento do cliente ao longo do processo de consultoria. Essa ideia fica implícita, por exemplo, nas falas em que os consultores se definem como *apoiadores de seus clientes*. Por diversas vezes, ao se referirem ao trabalho que desempenham os entrevistados utilizaram termos como: ajuda, apoio, auxílio e suporte.

A gente não entrega um produto, a gente entrega uma parceria [...] e ajuda o cliente a ver aquilo que é essencial, porque às vezes ele está muito preso na rotina. (C2)

E a gente também apoia o consultor a buscar suas próprias soluções porque é parte do nosso trabalho que quando a gente saia da empresa ele saiba fazer. (C8)

Mas a empresa tem que pensar exatamente naquilo que ela quer, onde ela quer chegar e a consultoria de gestão ajuda exatamente nisso. Primeiro a definir o que a empresa quer ser, onde ela quer atuar, que tamanho ela quer ter. E a partir dessa definição, a consultoria a apoia para que suas ações sempre estejam ligadas a um resultado maior. (C3)

Então o meu trabalho nada mais é do que auxiliar os profissionais e gestores da empresa cliente a atingir determinado resultado ou a fazer uma determinada atividade. (C5)

Essa visão deixa subentendida a ideia de que os clientes também devem ter sua parcela de atuação no processo de melhoria organizacional. Muito embora tal compreensão tenha estado presente na fala de todos os entrevistados, a ênfase no papel dos clientes foi abordada de maneiras distintas pelos consultores. Em linhas gerais, foram observadas quatro abordagens principais, são elas:

- i) ênfase no *conhecimento do cliente* e sua agregação de valor para o processo de consultoria;
- ii) ênfase no *papel do cliente ao longo das etapas do projeto*: auxílio no levantamento de informações, validações dos dados e avaliação das propostas de mudança;
- iii) ênfase no *papel de “executor”*: o cliente efetivamente participa do processo de mudança organizacional, envolvendo-se na análise dos problemas e na execução das ações;
- iv) ênfase na *responsabilidade do cliente* pela condução do projeto, tomada de decisão e resultados alcançados.

No que se refere ao conhecimento dos clientes acerca da organização, diversos consultores ressaltaram que a incorporação deste conhecimento ao processo de consultoria é fundamental para o bom desempenho dos projetos. Esse conhecimento assume um peso maior, sobretudo, nos casos de demandas mais complexas em que as análises envolvem outros elementos além do conhecimento técnico (o que tende a ser relativamente comum dentro do escopo dos projetos de consultoria de gestão). Segundo um dos entrevistados

Quando é uma consultoria mais técnica, a consultoria entrega um produto e pronto! E aí precisa pouco do envolvimento do cliente, [...] não muda muito a rotina. Na consultoria de gestão não, o cliente tem que se envolver. (C2)

Os entrevistados reforçam que, por mais que a consultoria tenha experiência e *expertise* gerencial, há elementos que são inerentes à estrutura organizacional (sejam referentes ao negócio da empresa, à rotina do dia a dia ou mesmo à cultura da organização). Tais elementos irão compor a realidade da empresa e deverão ser considerados no trabalho. A aprendizagem, ao longo do processo, portanto, será mútua. Compreende-se que, tanto consultores, quanto clientes são detentores de conhecimentos fundamentais para a resolução dos problemas.

A consultoria é sempre uma troca, né? Então a consultoria entra ali com o método, com a disciplina, a organização de ideias, mas o cliente acaba dando uma visão ali do dia a dia. Porque o consultor não consegue estar no dia a dia do cliente [...] e o cliente é quem conhece do negócio dele. Então o consultor acaba aprendendo bastante com o cliente de como as coisas funcionam na realidade. (C3)

Não existe sucesso no projeto de consultoria se não há envolvimento do cliente. Eu não vejo como um projeto de consultoria consegue ter sucesso sem a cumplicidade, sem a interação, a troca de informações e conhecimento. (C4)

Basear-se única e exclusivamente na visão da consultoria, que tem um conhecimento fantástico, mas não tem cem por cento da concepção do negócio, não dá certo. O executivo conhece a fundo o negócio e entende de outros elementos que a consultoria talvez não tenha incorporado em seu escopo, em suas análises. (C6)

Não somos consultores prontos, preparados, que sabe tudo. A gente vai, entende o problema, aprende com o cliente. (C5)

Numa outra abordagem da relação consultor-cliente, os entrevistados reforçam os papéis que o cliente assume ao longo das etapas do projeto. Nesse contexto, a participação do cliente no processo de consultoria associa-se, basicamente, a dois pontos principais: i) são os clientes que fornecem e validam as informações necessárias para o bom andamento do projeto, sejam elas quantitativas e/ou qualitativas; ii) validações periódicas com as lideranças do cliente minimizam as chances de insatisfação ao final do projeto. Tendo em vista que os principais interessados terão sempre um *report* do que está sendo feito/planejado, as discordâncias em relação ao trabalho poderão ser sanadas a tempo.

Essa visão foi ressaltada principalmente pelos consultores cujo foco de atuação se concentra em pequenas e médias empresas, o que pode estar relacionado com o tipo de entrega do projeto e o próprio perfil dos clientes. O discurso de dois dos consultores que se enquadram nesse grupo reforça esta suposição.

Algumas empresas que a gente atende são empresas nascentes, então os problemas que elas têm, normalmente, são problemas de organização, não são problemas complexos. (C7)

Tenho muitos clientes que cresceram rapidamente e o nível de gestão não acompanhou. O dono, muitas vezes, entende do negócio, mas não tem experiência de gestão. Sento com ele e procuro definir quais são as melhorias de gestão que serão prioritárias. E então implantamos os ferramentais necessários para que as mudanças aconteçam. (C10)

#### 4.2.2 O envolvimento do cliente ao longo do processo de consultoria e os ritos de passagem

Um desses consultores descreve os *principais momentos* em que os clientes são chamados a participar do processo de consultoria. O primeiro momento ocorre após a contratação, quando se busca a mobilização e o comprometimento das pessoas que irão participar do projeto. Nessa etapa, são alinhados os papéis de cada um dos envolvidos: define-se quem será o facilitador do projeto e quais serão as responsabilidades atribuídas aos gestores, diretores e demais participantes. O segundo momento envolve a validação dos dados coletados e das análises feitas. Na etapa seguinte, as mudanças

propostas pelos consultores são submetidas à aprovação das lideranças. E, por fim, na última etapa do projeto, ocorre o que o consultor denomina *rito de passagem*, as pessoas envolvidas no trabalho são novamente reunidas e procede-se à sessão de encerramento do projeto.

O cliente no início do projeto, a gente já define com ele alguns momentos que são fundamentais. Acho que todo processo de consultoria tem que ter isso. Primeiro momento, momento de contratação da consultoria, nesse momento é necessário chamar as pessoas envolvidas, mobilizar as pessoas para que elas se comprometam com o projeto e a gente define claramente qual o papel de cada um dentro do projeto. Quem vai ser a pessoa dentro do processo que será o facilitador, como ele vai trabalhar, quais serão as funções dele dentro do processo, isso tudo tem que ser formalizado. Quais as responsabilidades dos gestores, dos diretores, isso tem que ser feito, senão a gente vai ter problema lá na frente. Ao longo do processo a gente tem uma fase de validação e outra de aprovação, a validação é num momento em que estou caminhando com o projeto e vou fazer uma entrega parcial, então a gente pergunta para o cliente: Isso que nos estamos propondo, que nós discutimos, que nós trabalhamos até agora, isso está nesse momento, até aqui, está alinhado com sua expectativa, está de acordo com o que você contratou? [...] Essa informação que apuramos, você valida isso? Porque muitas vezes o que está escrito pode não ser verdadeiro, então a gente pega aquilo ali e checa. E a aprovação é no momento em que eu falo com o cliente assim: esse modelo era o que existia até então, agora nós vamos começar a trabalhar dessa outra forma aqui, eu queria que você aprovasse isso. E aí [...] quando ele aprova a gente começa o processo de implementação da mudança. E aí [...] quando chega o final do projeto a gente faz uma sessão de encerramento e existe um rito de passagem formal, que é a hora que a empresa entende que a partir daquele momento ela é responsável pela continuidade daquele processo de mudança que foi implementado. (C7)

O entrevistado C2 também elenca, sob seu ponto de vista, as diversas fases de envolvimento do cliente ao longo do processo de consultoria. Em sua abordagem, nota-se que a ênfase sobre o papel dos clientes é ainda maior. Uma vez que a consultoria não executa as ações que planeja, o foco no cliente enquanto executor das ações é reforçado.

O envolvimento do cliente ocorre em fases. A gente começa com um envolvimento menor, onde ambos estão se conhecendo. Então, nessa fase a gente se envolve com o cliente muito mais como ouvinte do que como executor, a gente quer que o cliente fale. E aí é fundamental estabelecer uma boa relação para que o cliente se abra, fale realmente os problemas. Na medida em que começamos a analisar os dados o

cliente assume um papel mais de suporte. A gente quer que ele oriente no caso da gente estar falando ou desenvolvendo alguma coisa que não faça sentido. E aí quando acaba a fase de planejamento do projeto o cliente ganha o principal papel de todos, que é na fase de execução. Ele tem que dizer que vai fazer. E aí o papel de suporte passa para o nosso lado. (C2)

#### 4.2.3 A responsabilidade do cliente e os resultados compartilhados

A ênfase no papel de executor também fica evidente na fala do entrevistado C11 quando afirma que o cliente precisa *arregaçar as mangas* para que os resultados e as mudanças organizacionais aconteçam. O entrevistado questiona ainda a efetividade dos resultados propostos por empresas de consultoria de gestão que, em pouco tempo de trabalho, já são capazes de identificar os problemas organizacionais com base apenas em sua *expertise*, negligenciando o envolvimento do cliente. Para o entrevistado, o papel primordial da consultoria consiste em auxiliar seus clientes a coordenar os diversos esforços organizacionais em prol da melhoria dos resultados.

Há consultores que gostam de ser vistos como salvador da pátria. Faz bem pro ego e pro bolso [risos]. Mas eu não gosto. Gosto de usar o exemplo do paciente que procura um psicólogo. A pessoa tem um problema e quando aperta procura o psicólogo desabafa uma série de coisas, que muitas vezes são só a ponta do iceberg e fica esperando o psicólogo dar os conselhos certos. Dois meses depois se o psicólogo não tem todas as respostas, o paciente se frustra. Eu penso o contrário, tem que tomar cuidado é com aquele profissional que em pouco tempo já sai dando pitaco e tendo as respostas pra todas as mazelas. Com empresa é a mesma coisa. Para o projeto dar certo mesmo, a empresa tem que estar disposta a arregaçar as mangas, trabalhar junto no problema, na busca da solução. As respostas, na maioria das vezes estão lá, incrustadas no processo de trabalho deles. Só vamos achar as causas fundamentais se olharmos pra dentro do processo. Nossa consultoria ajuda a coordenar os esforços, mas jamais conseguirá sozinha todas as respostas. Não acredito nisso. (C11, grifo da autora da dissertação)

A ênfase na implantação das ações planejadas aparece com recorrência na fala de diversos consultores. Possivelmente essa questão esteja relacionada com as afirmações de Paula e Wood Jr. (2008) e Donadone (2001) de que o foco do trabalho da consultoria de gestão tem se deslocado das recomendações para a efetiva implantação de mudanças



e entrega de resultados. O que exige, por sua vez, um maior envolvimento do cliente no processo de trabalho (HELOU, 2008).

Na medida em que o cliente se envolve no processo de consultoria, se torna também corresponsável pelos resultados alcançados. Para a maioria dos consultores entrevistados, o comprometimento da consultoria com a melhoria do desempenho organizacional não exime o cliente de sua responsabilidade pelas decisões tomadas. Conforme aborda o consultor C5 “a autoridade é sempre do cliente e ponto final”.

Nessa abordagem, os consultores reafirmam seu o papel de *conselheiros*, detentores de um poder que definem como *consultivo*. Por conseguinte, compreendem que, em última instância, caberá ao cliente decidir se acata ou não os conselhos provenientes do trabalho da consultoria.

E tem que ter alguém para poder bater o martelo, e esse alguém nunca somos nós da consultoria. É sempre um líder local, com poder de decisão. (C2)

Quem tem poder de tomada de decisão é o executivo e ponto final. A consultoria tem um poder muito mais consultivo, é uma pessoa que está lá pra auxiliar o executivo na tomada de decisão. Se o executivo não tem a segurança e não sabe muito bem o que faz e não consegue entender muito bem as informações que a consultoria está passando para a tomada de decisão, não vai dar certo! A consultoria tem que dar o conhecimento consultivo e falar: Na minha linha de trabalho, com a minha experiência em projetos similares e meu tempo de consultoria, chegamos à conclusão de que atuar no ponto x é melhor. Então cabe ao cliente decidir sim ou não. Claro que confiando na consultoria e olhando outros lados. (C6)

Mas o cliente, ele deve tá ali presente junto com a consultoria, porque no final das contas quem vai tomar a decisão vai ser ele, não vai ser o consultor. O consultor ele pode dar alternativas, possibilidades, oportunidades de crescimento, redução de custos, apoio em fusões, seja lá o que for... mas quem vai tomar a decisão é o cliente. Então se o cliente, se ele não estiver envolvido, depois ele vai simplesmente receber um relatório e vai implementar aquilo sem saber se realmente vai dar certo ou não. Já ouvi falar de um caso em que chegou uma consultoria nova, fez um relatório com análises espetaculares, tinha uma experiência enorme tendo atuado em diversas empresas, mas na hora do cliente implementar ele viu que aquilo não se adequava à realidade dele e aí foi um trabalho meio que jogado no lixo. Então, se ele participa desde o início, apresentando a realidade e faz um trabalho

em conjunto mesmo com a consultoria a chance de ter um trabalho com bons resultados são muito maiores. (C3)

Os entrevistados chamam a atenção para o fato de que, muitas vezes, os clientes contratam os serviços da consultoria na expectativa de que ela seja capaz de resolver os problemas organizacionais, sem que a empresa precise dedicar parte de seu tempo e esforços para que isso ocorra. No entanto, os consultores afirmam que a responsabilidade pelo resultado do projeto não pode ser integralmente atribuída à consultoria. Na medida em que se estabelece uma maior interdependência entre consultores e clientes, o bom desempenho do projeto estará diretamente atrelado ao grau de parceria estabelecido entre ambos.

Se o projeto não dá certo, o cliente, ele com certeza tem uma parcela de culpa nisso. Não dá para entregar na mão do consultor e deixar que ele toque o barco sozinho. Não funciona assim. (C10)

A participação dos clientes é fundamental. O problema é que nem sempre isso ocorre. Eles acham que estamos lá dentro e temos que fazer tudo sozinhos, em alguns casos querem colher os resultados, mas não querem se envolver, não querem ter trabalho, vamos dizer assim. (C5)

Na visão do consultor C4, a organização cliente nem sempre está interessada ou mesmo tem a capacidade de absorver todo o conhecimento e *expertise* gerencial que são aportados pelas consultorias. Em decorrência dessa constatação, o entrevistado questiona se, nos casos de insucesso dos projetos, a responsabilidade deve ser atribuída aos consultores ou à incapacidade dos clientes de absorverem a inteligência contratada e produzida pela empresa de consultoria:

O grande erro das empresas é contratar empresas de consultoria e ficar inerte ao que ela produz. Eu já vi projetos em que o que foi gerado de inteligência pela empresa de consultoria, nem 5% foi absorvido pela empresa, por desinteresse da empresa. Como é que você pode trazer à tona uma crítica à atuação de uma empresa de consultoria, se [...], em muitos dos casos, a própria empresa não quer, não consegue ou não é capaz de absorver a inteligência contratada e produzida pela empresa de consultoria. Essa é a reflexão que deve ser feita: será que de fato o problema está nas empresas de consultoria? É complicado essa questão (C4).

#### 4.2.4 A transmissão de conhecimento e o foco na capacitação dos clientes

O foco na capacitação dos clientes foi abordado por alguns entrevistados. Segundo eles, o trabalho dos consultores deve ser direcionado não somente para a melhoria da gestão organizacional, mas também para a aprendizagem dos clientes ao longo dos projetos. Tendo em vista o caráter provisório da consultoria, os entrevistados sustentam que a aprendizagem é importante para que o conhecimento gerado possa se perenizar na organização após o término do trabalho.

Mas se a contratação não gerar um aumento de conhecimento, não gerar uma maior profissionalização de seus funcionários eu acho que é uma contratação burra. Porque não aproveita bem o dinheiro investido. (C5)

A implementação sem a capacitação das pessoas também não garante o resultado se quando a gente sai, a empresa não tem gente preparada para dar continuidade ao trabalho a probabilidade daquilo morrer é muito grande. (C7)

Segundo os entrevistados, a capacitação pode ocorrer via realização de treinamentos específicos, mediante a disponibilização de novas técnicas/ferramentas de trabalho ou mesmo, a partir do nivelamento de conceitos que estão relacionados às atividades executadas.

Elas [empresas] entendem que 60% é consultoria e 40% é educação. Então, além de trabalhar a consultoria, a gente vai capacitando as pessoas que estão ali dentro a fazerem. Por exemplo, quando vou discutir planejamento estratégico com os proprietários, diretores de empresa, eu nívelo conceito com os diretores e gestores envolvidos. Quando vou trabalhar fluxo de caixa, DRE, tem diretor e gestor que não consegue entender pra que serve o DRE, o fluxo de caixa. O nivelamento conceitual ajuda a empresa a depois caminhar sozinha. (C7)

Ao longo do projeto, as pessoas, principalmente aquelas mais envolvidas com o projeto, recebem conhecimento via ferramentas e outras técnicas utilizadas. E quando há necessidade de um treinamento específico, ele é feito. A gente está sempre reciclando o conhecimento dos clientes. Também há cursos que são ministrados. (C8)

#### 4.2.5 O cliente da consultoria na perspectiva dos entrevistados

De acordo com Alvesson *et al.* (2009), em pesquisas que se propõem a analisar a relação consultor-cliente é comum que a figura do cliente seja descrita como uma entidade única (na perspectiva do cliente monolítico). Tal abordagem, no entanto, acaba por negligenciar o caráter heterogêneo do *sistema cliente* com o qual a consultoria interage. Conforme asseveram Sturdy *et al.* (2009), dentro da organização-cliente, coexistem diversos grupos de clientes, que têm interesses e inclinações distintos e que exercem diferentes papéis na relação que a empresa estabelece com a consultoria contratada.

Essa pluralidade da figura do cliente esteve presente também nas manifestações discursivas dos consultores entrevistados. Em linhas gerais, a visão do cliente foi sintetizada em três abordagens principais: (i) na figura dos donos, executivos ou líderes de alta administração responsáveis pela contratação do projeto; (ii) na figura das áreas/gestores envolvidos (direta ou indiretamente) nos projetos de consultoria; (iii) na figura da entidade organizacional, isto é, na concepção da empresa como um todo. Em cada uma dessas abordagens, a relação consultor-cliente é descrita sob perspectivas distintas.

Fica evidente, nas falas dos entrevistados, que a maioria das menções feitas à figura do cliente refere-se à figura do dono, do executivo ou do responsável pela contratação do projeto. Isto é, refere-se àquele, que, num primeiro momento, busca no mercado a solução para seus problemas organizacionais (e que decide pela compra do projeto de consultoria); e que tem sempre o poder da tomada de decisões (e, portanto, é quem irá avaliar as ideias propostas pelos consultores).

O início de um diagnóstico significa escutar o cliente, nas suas angústias, o que, de fato, ele está sentindo dentro da empresa dele. (C4)

A partir do problema que foi levantado a gente identifica quais são as áreas de conhecimento que a gente precisa estudar pra fazer uma proposta de solução para o cliente. (C7)

O consultor ele pode dar alternativas, possibilidades, oportunidades de crescimento, redução de custos, apoio em fusões, seja lá o que for mas quem vai tomar a decisão é o cliente. (C3)

Nota-se que a figura do dono/executivo parece se caracterizar, de fato, como o cliente principal da consultoria, isto é, o dono do problema, aquele *para quem* a consultoria trabalha e para quem responde (SCHEIN, 1997, citado por STURDY *et al.*, 2009). Atender às expectativas da alta administração aparece como um dos principais objetivos da consultoria. Há uma relação direta entre o valor investido pela alta administração na consultoria e a expectativa de retorno (a qual os consultores se incumbem de atender).

Quando o cliente compra, está fazendo um investimento muito alto. Só pelo seu desembolso, sua expectativa é alta, vai lá nas alturas. O que ele espera? Espera ganho financeiro, resultado, quer ver suas expectativas sendo atendidas. O trabalho só será válido se for traduzido em números, em ganhos para nossos clientes. (C5)

O cliente, ainda na figura do líder da alta administração, também é compreendido como o ente responsável por envolver os demais indivíduos/colaboradores no projeto de consultoria.

Então eu acho que a forma de apresentação é importantíssima para o trabalho. E não só a forma de apresentação do consultor para o cliente, mas como o cliente divulga isso para a empresa. Como ele vai envolver os colaboradores no projeto. (C3)

Porque se o cliente não envolve sua equipe no projeto, se não diz para as áreas envolvidas que aquilo é importante, nosso trabalho não se concretiza. (C12)

Em outros momentos, por sua vez, quando os consultores mencionam a figura do cliente, referem-se diretamente às áreas e/ou gestores que estão envolvidos nos projetos, isto é, aos grupos de clientes *com quem* efetivamente trabalham e que serão responsáveis por executar as ações planejadas.

E outra coisa importante é a questão da participação do cliente. É um trabalho que é feito em conjunto com o cliente, que depende do envolvimento dele e depende, principalmente, de execução daquilo que está sendo planejado em seu trabalho. (C3)

Grande parte do trabalho, quem faz na verdade são os nossos clientes. pelo tipo de trabalho que a gente realiza, nosso trabalho só vai ser bem sucedido se o cliente, ele aprender a fazer sozinho o que a gente está ali para ensinar. (C8)

Os entrevistados também se referem às áreas operacionais e aos gestores quando discorrem acerca das resistências que podem surgir por parte dos clientes ao longo dos projetos.

E existe também aquele projeto em que a consultoria é colocada de uma forma imposta. Então, quando acontece assim, quando ninguém quer a consultoria, o cliente tende a ser um pouco mais reativo. (C3)

Acho que entra um pouco do nosso papel de convencer o cliente, de mostrar pros clientes que estamos ali para ajudar, que não estamos ali para expor suas ineficiências. (C8)

Por fim, observa-se que os entrevistados também utilizam o termo *cliente* quando fazem menção à empresa como um todo, isto é, quando se referem à organização para qual prestaram serviço de consultoria.

Os clientes querem sempre saber da nossa experiência em outras empresas E é sempre assim: Mas como é em outros clientes? Sempre surge: Como é que os concorrentes fazem? (C8)

Sempre há espaço para a consultoria melhorar em seus clientes. Mesmo numa líder de mercado, que pode comprar outra, ou mesmo que precisa se manter no topo. (C5)

Tem cliente onde o nível de gestão é mais avançado, então seus problemas são mais complexos que o de outras empresas. (C11)

#### 4.2.6 Conflitos na relação consultor-cliente e limitações do Modelo da Aprendizagem Social

Conforme Nikolova e Devinney (2012), umas das principais limitações do modelo da aprendizagem social refere-se ao fato de que pouca atenção é direcionada para os aspectos políticos da relação consultor-cliente. O modelo enfatiza a importância e os benefícios advindos da interação, porém negligencia conflitos e divergências que podem surgir prejudicando o relacionamento estabelecido.

Tais questões, por sua vez, foram abordadas pelos entrevistados. Por diversos momentos, ao discorrerem acerca da participação dos clientes nos projetos de consultoria, os consultores sinalizaram preocupação com os possíveis conflitos que podem tangenciar as relações. Na medida em que os clientes são chamados a participar dos projetos, os consultores se veem confrontados com alguns dilemas, os quais precisam ser contornados para que os projetos ocorram conforme o planejado.

Observa-se que, concomitantemente às questões sociais que permeiam as relações entre consultores e clientes, ganham relevância fatores de ordem política, relativos aos conflitos e dilemas que emergem (implícita ou explicitamente) nas relações.

Um dos pontos de conflito assinalados pelos entrevistados refere-se às situações em que os clientes solicitam para a consultoria demandas de trabalho que fogem ao escopo planejado.

Mas muitas vezes já me deparei dentro dos projetos com a demanda caindo no colo do consultor e aquela demanda não é uma demanda do escopo e o consultor tem que se virar. (C4)

O dilema vivenciado pelos consultores consiste em decidir se as demandas de seus clientes devem ou não ser incorporadas ao projeto que está em andamento. Nesses casos, existe o risco de o foco na relação consultor-cliente se sobrepor ao próprio trabalho contratado. Conforme sinaliza o consultor C10, ao atender demandas que não estão dentro do escopo, a consultoria pode incorrer no erro de desviar o foco do trabalho e comprometer os resultados do projeto.

Sempre tem aquele cliente que pede coisas que não fazem parte do projeto, alguma coisa que não está no escopo e que irá demandar tempo e o consultor tem que tomar cuidado para não se perder em meio a tantas demandas e, no fim das contas, não concluir nada. (C10)

No entanto, conforme evidencia o consultor C2, a decisão de ceder a tais pedidos irá envolver não somente a capacidade técnica da consultoria em absorver novas demandas e o impacto nos resultados, mas também as implicações políticas que estão por trás dos

pedidos. Em alguns casos, ceder às demandas pode ser importante para que a consultoria ganhe força e visibilidade dentro da empresa.

Já vi projetos muito bons darem errados porque fugiram do plano inicial. E fugir do plano inicial depende também do cliente. Às vezes o cliente, vamos chamar assim, é um cliente guloso, começa a fazer uma coisa, ele já pede várias outras, sem mudança de contrato, sem renovação, sem nada. E aí vai um pouco daquele senso político de ceder ou não ceder aos seus pedidos... Isso vai depender do que a gente espera daquele cliente. Às vezes, ceder é importante, para nos dar uma confiança maior, uma maior visibilidade dentro da empresa. E tem horas que não ceder é importante, temos que falar com o cliente: não esse não é o foco do nosso trabalho... (C2).

Os entrevistados afirmam que buscar a participação do cliente e estabelecer uma relação de parceria nem sempre é uma tarefa fácil para a consultoria. Os consultores evidenciam que a relação consultor-cliente é, muitas vezes, complexa e difícil de ser gerenciada. Ao expor os problemas organizacionais, a consultoria acaba por expor também o trabalho das pessoas envolvidas. É esperado, portanto, que algumas áreas se tornem resistentes ao trabalho, com receio de que suas ineficiências sejam evidenciadas.

A relação consultor-cliente, em última instância, é uma relação difícil de ser gerenciada. É difícil porque, bem ou mal, a verdade é que nosso trabalho muitas vezes expõe as pessoas, tanto suas ineficiências, como também suas qualidades. (C4)

E, querendo ou não, quando um executivo coloca um consultor dentro da empresa, implicitamente tá dizendo que tem um problema ou que a consultoria tem um jeito melhor de fazer as coisas. Com isso, está mexendo no calo do sapato de alguém, vai incomodar alguém. (C6)

Cabe ressaltar, no entanto, que as resistências geralmente ocorrem nas áreas mais operacionais, as quais são chamadas a se envolver com o trabalho da consultoria a partir de uma diretriz de instâncias superiores, geralmente mediante designo da alta administração. Conforme o relato dos consultores, nas áreas mais operacionais é comum que a primeira reação em relação ao trabalho da consultoria seja de desconfiança. Além do receio de que os erros e as ineficiências sejam expostos, há também o temor de que as mudanças propostas pelos consultores impliquem corte de custos e demissões. Diante do cenário de dúvidas e receios, os clientes acabam por não adotar uma postura



de abertura em relação ao projeto e, em alguns casos, *chegam até a torcer* para que as mudanças implantadas não deem certo, como uma maneira de justificar as ineficiências operacionais das áreas em que atuam.

Normalmente, quando se contrata uma consultoria, é comum algumas pessoas dentro da empresa que acham que o consultor tá ali pra demitir gente, pra cortar custos. Então assim, já começa geralmente como uma relação de desconfiança. Muitas vezes as pessoas acham que ele tá ali para apontar os erros. Então fica ali um jogo de empurra-empurra, o cliente realmente querendo que não dê certo. Claro, né, algumas pessoas querendo que não dê certo pra depois jogar na cara que ele poderia ter feito com um custo muito menor. (C3)

A gente se depara com mais resistências nas áreas operacionais, porque nós somos contratados, no mínimo, por um nível gerencial, que tem o interesse na melhoria. Só que as pontas enxergam resistências. O que a gente ouve muito é assim – Ah, vocês vão entrar aí, mas a gente já sabe, já conhece esse problema, não é tão simples. E aí são setores que, primeiro né, tem isso de dizer que já fazem, porque de certa forma expõe mesmo as suas ineficiências. E isso acontece, de serem expostas ineficiências de setores e pessoas. (C8)

Essa visão é reforçada pelo consultor C2. Segundo ele, em função de divergências técnicas e políticas, os projetos sempre envolvem *forças opostas*. Haverá sempre pessoas na organização que serão contrárias ao trabalho dos consultores e que irão buscar meios de dificultar ou ainda sabotar o trabalho.

A natureza da consultoria é assim. A gente não vai pra felicitar ninguém. Existe sempre um problema, bom ou ruim. Porque a empresa quer sempre melhorar ou porque está numa situação difícil e sempre vai haver uma opinião diversa a da consultoria. Eu já passei diversas vezes por isso, nos sete anos de consultoria aconteceu isso. Sempre tem forças opostas. E aí, por diversos motivos, sejam divergências políticas, técnicas e o cliente às vezes querendo diminuir o trabalho da consultoria ou mesmo sabotar para se justificar, isso não tem jeito, vai acontecer! (C2)

Observa-se, portanto, que, apesar de a participação do cliente ser importante para o desenvolvimento do trabalho da consultoria, nem sempre a parceria entre as partes ocorre de maneira espontânea e voluntária. Conforme aponta o consultor C8, as mudanças organizacionais propostas pela consultoria, podem acarretar também mudança da própria cultura da organização. As pessoas envolvidas precisam, não só *agir* de uma forma diferente, mas também *pensar* de uma forma diferente.

A gente entra com muita mudança de cultura. Às vezes, as pessoas que estão ali estão acostumadas a fazer sempre do mesmo jeito, a pensar da mesma forma, isso não tem como reduzir, a gente já fez tudo o que podia. (C8)

O consultor, portanto, precisa buscar meios de envolver o cliente no trabalho e então estabelecer a relação de parceria necessária para que o projeto ocorra conforme o planejado. Tais questões serão abordadas com maior profundidade pelo modelo crítico da relação entre consultores e clientes.

### **4.3 Modelo crítico: o gerenciamento de impressões e os aspectos políticos da relação consultor-cliente**

No modelo crítico a relação entre consultores e clientes é analisada a partir da ótica dos elementos políticos que permeiam a interação. Compreende-se que grande parte do trabalho dos consultores está relacionada com a necessidade de convencer os clientes acerca do valor de suas práticas. O gerenciamento de impressões emerge como elemento determinante para que os projetos de consultoria sejam compreendidos como bem sucedidos. Em decorrência dessa abordagem, a retórica e a imagem dos consultores, bem como os diversos símbolos e artefatos utilizados ao longo da relação estabelecida entre consultores e clientes, ganham relevância (NIKOLOVA e DEVINNEY, 2012).

Aspectos que se relacionam com essa perspectiva foram também observados na análise das manifestações discursivas dos entrevistados.

#### **4.3.1 Não basta ser bom; é preciso parecer bom!**

Ao abordarem a questão do gerenciamento de impressões, os consultores foram unânimes em afirmar que se trata de um fator crítico dentro dos projetos de consultoria. De acordo com os entrevistados, é fundamental saber *vender* para o cliente o valor do trabalho realizado. Em alguns casos, esse, discurso aparece de maneira mais velada.

Não adianta fazer um trabalho excelente e, depois, não saber transformar o resultado daquilo pro público que está lidando é aí que o consultor fecha com chave de ouro todo o trabalho que fez de investigação. (C5)

Porque, para o projeto ser bem-sucedido, pra dar certo mesmo o cliente tem que enxergar o trabalho e o resultado. Tem que validar o que está sendo feito, tem que gostar. (C8)

Em outros momentos, fala-se explicitamente na importância de inculcar no cliente a ideia de que o projeto foi bem feito.

Mas o consultor precisa também saber *vender* o seu trabalho. Não adianta nada, se ele não *convence* as pessoas do valor do que ele está fazendo. (C6)

Fica evidente na fala do consultor C6 que os clientes precisam ser convencidos acerca do valor e da importância do trabalho executado. Implicitamente, o discurso revela o caráter intangível do trabalho da consultoria e o fato de que nem sempre seus clientes irão conseguir avaliar o serviço que está sendo prestado ou mesmo mensurar os resultados obtidos. Caberá, portanto, ao consultor legitimar o valor de seu trabalho, transformando-o em algo tangível, objetivo e merecedor da avaliação positiva de seus clientes.

#### 4.3.2 As estratégias de gerenciamento de impressões

Os elementos utilizados pelos consultores no processo de legitimação de seu trabalho são muitos. Certamente tais elementos irão variar de acordo com o projeto e o consultor em questão, alguns aspectos, porém, parecem ser sempre esperados quando se define a imagem de um *bom consultor*. A fala do entrevistado C5 evidencia bem essa questão.

Quando uma empresa contrata um consultor, o que espera? Uma pessoa alinhada, que saiba falar bem, comunicativa, com um raciocínio claro [...], são padrões já pré-determinados (C5).

O uso adequado da retórica foi um dos principais elementos mencionados pelos entrevistados. Quando questionados, por exemplo, acerca das principais habilidades para ser um bom consultor, todos concordaram que é fundamental a habilidade de se comunicar adequadamente.

Se o cliente fala um problema e você consegue se comunicar de forma coesa e firme você consegue transferir segurança, firmeza para o cliente. Querendo ou não, o cliente está envolvendo uma pessoa externa e abrindo seus principais problemas, e o consultor tem o poder de atuar de forma a afetar toda a operação da empresa. Mas, pra isso precisa ter uma comunicação muito boa. (C6)

A habilidade de comunicação do consultor envolve conhecer e reconhecer os diversos públicos com os quais irá lidar ao longo dos projetos, pois com cada um deles, deverá se comunicar de modo próprio.

Não basta utilizar todas as técnicas, todo o ferramental que existe, estudar a fundo o problema do cliente. Em cada cliente é preciso identificar a forma de se comunicar, como eu disse, eu acho que uma das características fundamentais para ser um bom consultor é a habilidade de comunicação. E o consultor ele tem que aprender a se comunicar com seu cliente, porque com cada cliente ele vai se comunicar de uma maneira. (C11)

Nota-se que o entrevistado C11 associa a habilidade de comunicação com a capacidade do consultor de *ler* o ambiente e identificar *para quem* ele fala. Isso será determinante para definir a forma como irá se expressar. “Porque, com cada cliente, ele vai se comunicar de uma maneira”. (C11)

Quem fala, fala para alguém, dentro de uma realidade e cabe ao consultor, portanto, depreender os fatores implícitos da interação de modo a comunicar-se *na linguagem* de seu cliente e ganhar sua confiança.

Tal ideia fica ainda mais evidente na fala do consultor C8.

Um bom consultor é aquele que sabe ouvir o seu cliente. Que sabe ler bem o ambiente onde ele está, até porque, muitas vezes, nem tudo é dito abertamente pelos clientes, nem tudo está no plano hierárquico

formal. Às vezes, é preciso entender quem de fato precisa ser convencido, quem de fato tem poder de decisão. (C8)

Aspectos relacionados à imagem do consultor, tal como a forma como se veste, como se apresenta, ou mesmo, como elabora suas apresentações também são citados como fatores importantes para agregar valor ao trabalho.

Hoje o que conta muito é a aparência. Uma forma de sempre tentar causar uma boa impressão, tem de estar bem vestido. (C3)

A maneira de se vestir, isso conta muito quando vou no cliente pela primeira vez, procuro sempre ir de terno ou ao menos social. Não sei quem vou encontrar, como é o clima da empresa. Depois, quando ganho intimidade, a roupa já não é mais tão importante. (C10)

Mediante a maneira como se vestem, os consultores buscam aumentar a credibilidade perante seus clientes. Estar sempre bem vestido reforça a imagem de uma pessoa bem sucedida, segura de si. Em se tratando dos níveis hierárquicos mais altos, o terno/a roupa social coloca os consultores *no mesmo nível* de seus espectadores, falam de *igual pra igual* e, portanto, ganham voz.

Outro aspecto também mencionado é o fato de que a idade média dos consultores é, relativamente, baixa. É comum encontrar consultores na faixa de vinte ou trinta anos atuando junto a clientes mais seniores. Nesses casos, a maneira de se vestir assume uma importância ainda maior na imagem e credibilidade que os consultores passam para seus clientes.

A percepção que geram acerca do valor de seu trabalho também parece ser diretamente influenciada pela maneira como elaboram o material apresentado ao longo do projeto. Nesse contexto, não só o conteúdo ganha relevância, aspectos relacionados à estética da apresentação, bem como a lógica de condução dos argumentos também passam a ser considerados.

Tem que mostrar que sabe o que está fazendo, e tem que estar bonito, agradável visualmente, independente do cliente. (C2)

A forma como as apresentações são elaboradas e conduzidas foi apontada por diversos entrevistados como um fator importante dentro dos projetos de consultoria. Isso fica evidente, sobretudo, na fala de consultores que prestam consultoria para grandes organizações. Possivelmente devido ao fato de que são empresas mais estruturadas, que tendem a demandar projetos que exigem maior respaldo analítico e financeiro e em que o número de pessoas envolvidas é maior.

Certamente a importância do material confeccionado relaciona-se com o fato de que essa é uma das principais maneiras de formalizar e concretizar o trabalho da consultoria. Para além das relações estabelecidas e das análises elaboradas, as apresentações resumem o trabalho feito e é, em última instância, uma entrega física do projeto. A relevância dessa *entrega concreta* se confirma ainda na fala de alguns consultores que mencionaram o tempo de consultoria despendido na confecção e elaboração do material a ser entregue e/ou apresentado.

Tem que estar com uma apresentação maravilhosa, completa. Muitas vezes gasta-se muito mais tempo na apresentação do que no problema focado, mas tem que ter né. (C3)

Uma boa apresentação é fundamental. E, muitas vezes, demanda tempo e envolve a equipe toda na elaboração. Porque tem que ficar completa, tem que falar com o cliente da maneira certa, nem mais, nem menos que o necessário. Ele não pode achar cansativa, enfadonha, mas também não pode ficar incompleta. E achar esta medida é difícil, demorei uns bons anos para aprender a fazer boas apresentações. E ainda acho que tenho muito a melhorar. (C12)

#### 4.3.3 A consultoria e o poder da alta administração organizacional

Além do gerenciamento de impressões, outras questões amplamente debatidas dentro do modelo crítico referem-se às relações de poder e aos aspectos políticos da relação consultor-cliente. Conforme apontam Nikolova e Devinney (2012), na abordagem crítica o poder dos consultores é visto como uma extensão do poder da alta administração. Dentre as entrevistas realizadas, alguns pontos relativos a essas questões foram observados.

Conforme já abordado, ao discorrerem acerca da relação consultor-cliente, diversos foram os *clientes* mencionados pelos consultores. Ora referiam-se aos níveis operacionais (como possíveis entraves à realização do trabalho, ou ainda como aqueles que em última instância irão vivenciar as melhorias implantadas no dia a dia); em outros momentos, referiam-se aos níveis hierárquicos intermediários (muitas vezes designados como a *contraparte* do projeto dentro da empresa e, portanto, diretamente envolvidos no projeto); porém é notório, porém, na fala de todos os entrevistados *para quem* trabalham e prestam contas: os níveis hierárquicos da alta administração.

Uma preocupação que eu tenho é sempre envolver os proprietários da empresa, porque, se quem contrata o consultor é a gerência média, a probabilidade de o projeto dar errado é muito grande. Já o empresário é um cara que vai se perpetuar na empresa, ao passo que o gestor pode ser que amanhã já não esteja mais lá. Então uma preocupação que a gente tem é sempre tratar com o dono, com o proprietário da empresa, porque aí você sabe que ele vai sempre torcer e fazer de tudo pra dar certo, porque, se der errado, ele está jogando o dinheiro dele no lixo. (C7)

O projeto não acontece, na verdade, corre-se o risco da gente suspender o projeto se a liderança não comprar a ideia. A gente atua em parceria com quem nos contrata, o cliente precisa estar de acordo com o trabalho que está sendo feito. (C8)

Nota-se que o estreitamento das relações entre a alta administração e a consultoria é uma via de mão dupla. Por um lado, os consultores assumem o desafio de desenvolver um trabalho que esteja alinhado com as diretrizes e as expectativas de ganho da diretoria ou de quem os contrata (sejam elas de ordem financeira ou não). Por outro, a consultoria busca o envolvimento e a adesão das lideranças organizacionais no intuito de validar e legitimar o trabalho realizado e também para minimizar possíveis resistências internas que possam se configurar como entraves para a realização do trabalho.

Se você tem a liderança do cliente envolvida, só assim o projeto anda. (C6)

Os gerentes e coordenadores de uma empresa só buscam uma empresa de consultoria se de alguma forma essa empresa não ameaça a sua perpetuidade. No entanto, a tomada de decisão de contratar uma empresa de consultoria não é feita por todos esses níveis hierárquicos dentro da empresa. Geralmente vem *top down*. Quando a contratação vem *top down*, os níveis inferiores se sentem ameaçados. A empresa

de consultoria, quando ela chega, geralmente percebe uma barreira na frente dela. As pessoas querem entender por que a consultoria está ali, o que eles vão fazer, geralmente questionam os consultores, acham que não são capazes de entender a real complexidade dos problemas organizacionais, e se essa barreira não for diminuída ou eliminada, o projeto não vai dar certo. (C4)

O discurso dos consultores deixa transparecer que nem sempre sua presença é bem quista dentro das organizações. Contratações de consultorias de gestão, em sua grande maioria, ocorrem por parte da alta administração para atender demandas específicas de diretores/executivos. Esta *entrada* dos consultores dentro das organizações de maneira *top down* acaba por gerar certa tensão organizacional, pois nem sempre o trabalho a ser executado é claro para as pontas ou ainda porque envolve mudanças significativas, impactando, tanto a estrutura, quanto a cultura organizacional.

Lidar com resistências internas parece ser uma situação já esperada pelos consultores. Essa situação torna-se um agravante ainda maior para as consultorias de gestão que além do planejamento, participam também da etapa de implantação das mudanças, o que demanda o envolvimento direto das áreas afins ao projeto. Nesses casos, o endosso da diretoria em relação ao trabalho dos consultores faz-se ainda mais importante.

Na fala do consultor abaixo, o endosso das lideranças em relação ao trabalho dos consultores tem o intuito de ressaltar, sobretudo, que os membros organizacionais devem compreender o projeto da consultoria como uma extensão da visão da alta administração.

Quando a consultoria chega a empresa está funcionando normalmente. Chega, de repente, uma empresa de fora, uma consultoria que demanda informações que precisam ser levantadas com urgência, que demanda tempo das pessoas que estão ali fazendo outro tipo de atividade [...]. Tudo isso, se a liderança não endossar o trabalho, as pessoas acabam ficando na sua zona de conforto e não tem porque elas se envolverem, acaba gerando um trabalho a mais. Por isso é fundamental o endosso da liderança em dizer: Esse projeto é importante pra gente, priorizem o que a consultoria diz, priorizem o que a consultoria demanda porque a gente acredita nisso. (C8)

Em outros casos, os consultores são mais explícitos em salientar que o envolvimento do alto escalão visa também coagir aqueles que *não compram a ideia do projeto*.



Já aconteceu da gente ter dificuldade com alguns gestores de empresa. Por exemplo, quando um gerente médio nos contratou para ajudar na área de suprimentos, durante todo o tempo, ele nunca tinha tempo para reunir, então durante a primeira reunião que realizamos para validação eu pedi a presença do dono ou do presidente da empresa. E aí ele viu que se não houvesse uma contribuição clara por parte dele, ele ia ser exposto. (C7)

Todas essas questões revelam a preocupação dos consultores com os aspectos políticos relacionados à relação consultor-cliente, aspectos esses com os quais precisam lidar ao longo de todo o projeto. Seja no que se refere às formas como irão buscar o apoio e o aval das lideranças, ou ainda em como irão minimizar as resistências de setores contrários ou céticos em relação ao trabalho.

Temos também que identificar rapidamente quais são as lideranças que se opõem ao nosso trabalho, quem é que joga contra e não comprou a ideia. (C10)

Existe uma interação política dentro do cliente que o consultor tem que saber. Onde ele está pisando, como ele vai tratar tal informação, como ele vai cruzar a análise de dados feita com as relações políticas existentes ali dentro. Então uma das habilidades que o consultor tem que ter é saber fazer essa conexão entre o que está formalmente divulgado dentro da empresa, seja através de manuais, relatórios e o que está dentro da organização, vamos dizer assim, informal: a cultura da empresa, as relações de poder, as relações hierárquicas e ele precisa fazer essa conexão. (C4)

De maneira implícita ou explícita, fica claro na fala dos consultores que a maneira como irão lidar com as forças e tensões políticas irá refletir diretamente no resultado esperado ou ainda na percepção que os clientes criam em relação ao projeto.

É importante ressaltar que, muito embora os aspectos políticos da relação consultor-cliente tenham tangenciado a fala de todos os entrevistados, essa questão aparece de forma mais veemente na fala dos consultores mais seniores. Provavelmente, pelo fato, de que acabam por exercer funções prioritariamente de liderança em detrimento das atividades operacionais, geralmente destinadas a consultores mais novos.

Essa clara distinção entre os papéis de quem executa o trabalho de quem lida com os aspectos políticos e interpessoais do projeto fica mais evidente na fala de um consultor com menos de três anos de atuação na área.

O meu nível no projeto é mais operacional, o foco e resultado do meu trabalho é fazer as análises. O relacionamento com cliente varia de projeto para projeto, dependendo da abertura do cliente, procuro ter uma interação maior. Mas na grande maioria das vezes, o meu papel é alinhar as análises com minha liderança. Ela quem apresenta para o cliente. Geralmente fico mais na retaguarda, na parte de auxiliar meus líderes, quando muito entrego uma demanda mais pontual que o cliente pede. (C6)

#### 4.3.4 Disfunções da consultoria na perspectiva dos entrevistados

Ao serem questionados acerca das críticas às quais as consultorias são submetidas, os entrevistados foram enfáticos em afirmar que grande parte delas tem procedência. Contudo, sempre que abordavam o assunto referiam-se a histórias de *outros* consultores. Nesse momento, as falas passam a ser predominantemente em terceira pessoa, referindo-se a um outrem. Para a grande maioria dos entrevistados, as críticas são pertinentes, porém referem-se a uma realidade de consultoria distante daquela que vivenciam. Muito embora procedentes, entendem que as críticas não se aplicam ao trabalho que realizam.

Consultor fraco, que sustenta o trabalho apenas no gogó, tem muitos por aí, a gente sempre escuta uma história ou outra. Eu mesmo já peguei muito cliente traumatizado com consultorias que passaram pela empresa antes da gente. (C12)

Mas eu sei que nem toda consultoria tem o mesmo compromisso com o resultado que a gente tem com nossos clientes. (C11)

Porque o que não falta por aí são consultores charlatões, que querem manter o contrato com o cliente a todo o custo. Sou completamente contra. (C8)

A aplicação de soluções padronizadas e pouco adaptadas às reais necessidades dos clientes foi um dos principais pontos críticos abordados pelos consultores. Conforme os relatos, nos casos em que isso ocorre, o diagnóstico realizado pelas consultorias tende a ser superficial a ponto de não identificar claramente qual o real problema do cliente. Como consequência, as ações implantadas tendem a ser paliativas, não atuando

efetivamente sobre as causas primárias. Tal entendimento acaba por remeter à abordagem de Caldas (1999) em relação à padronização das soluções, para quem os consultores estariam padronizando o remédio de seus clientes antes mesmo de diagnosticar suas reais patologias administrativas.

Já vi muita consultoria que já chega no cliente com a solução que será aplicada bem definida, a mesma estrutura de um projeto acaba sendo replicado em outro. Acabam atuando superficialmente nos sintomas, mas não atacando a causa. (C6)

Soluções padronizadas a gente sabe que acontece, vê muitas empresas de consultoria que fazem isso, vendem projeto desse tipo e querem encaixar suas soluções em qualquer tipo de problema. Acho que não funciona. (C5)

Tem muita consultoria que é assim, tem um portfólio de soluções já definido, cem por cento pronto. Independentemente do que o cliente diga o consultor vai tentar enquadrar o problema da empresa em uma ou outra solução. (C11)

Poucos entrevistados discorreram acerca da padronização de soluções dentro da realidade que vivenciam. O consultor C4, que trabalha em uma empresa de grande porte com atuação em diversas áreas de gestão, afirmam que é possível identificar uma série de similaridades entre os projetos que realiza. Seja no que concerne à solução aplicada ao escopo do projeto, às ferramentas implantadas ou, até mesmo, às apresentações elaboradas. Na visão do consultor, o que diferencia os projetos uns dos outros está muito mais relacionado com o nível de envolvimento e de exigência dos clientes do que com o próprio trabalho desenvolvido pela consultoria.

Eu diria que a existência de uma coisa peculiar e única de um projeto é muito difícil de acontecer. O que estou querendo dizer: quando eu percebo que nas entregas realizadas há algo muito diferente, isso só se dá porque o próprio cliente propôs ou sugeriu algo que era muito diferente. Pelo menos a consultoria que eu faço, ela é muito massa de pão, mesmo passo a passo. Até os slides são padrões. As apresentações feitas são parecidas, as entregas são parecidas. Há uma tentativa de padronização nas entregas. O que muda são os números, as estratégias propostas e o contexto onde está sendo implantada aquela padronização. Mas, em termos de técnica e ferramentas que são implantadas, eu não vejo muitas diferenças entre um projeto e outro. É tudo muito igual. (C4)

De acordo com as manifestações discursivas dos consultores, na medida em que as soluções propostas são superficiais ou muito desconexas da realidade organizacional de seus clientes, o foco no gerenciamento de impressões torna-se primordial para sustentar a importância do trabalho do consultor. Na visão dos entrevistados, há consultorias que *manipulam* a forma como os resultados serão apresentados com vistas a convencer seus clientes de que o projeto de fato agregou valor para a organização. Tal constatação fica ainda mais evidente nas falas destacadas abaixo.

Então, tem que tomar um pouco de cuidado com isso mesmo. Pode parecer que o projeto está sendo muito bem-sucedido, enquanto na prática houve uma mudança pequena. Mas o jeito como o consultor fala parece que o resultado foi excepcional, excelente. Eu acho que existe sim essa linha de consultores que se aproveitam talvez de alguns defeitos, inseguranças de líderes para impressionar com resultados. A forma como você fala pode parecer outra coisa, né? (C1)

A crítica existe e vai existir sempre, ela é mais forte para empresas de picaretas, porque aí o consultor vende o que a gente chama de resultado de *power point*. Ele passa o tempo todo trabalhando para convencer o cliente de algo que na prática não existe, ou não é o foco principal do problema. (C5)

Outra disfunção também apontada pelos consultores refere-se ao fato de algumas consultorias buscarem a perpetuação de sua permanência dentro das empresas de seus clientes. Neste contexto, a busca por medidas que garantam a renovação do contrato de trabalho parece sobrepor-se ao próprio objetivo de solucionar os problemas organizacionais.

A questão da consultoria se perpetuar na empresa existe, mas eu acho que é deslealdade por parte de alguns consultores. (C7)

Ainda, conforme o entrevistado, ao estender sua permanência dentro das empresas onde atua, o consultor corre o risco de perder características que são essenciais para o desenvolvimento de seu trabalho: a autonomia e a imparcialidade.

O consultor, que é fichado, bate ponto todo ano, vira empregado da empresa. Ele perde exatamente o que tem de melhor, que é a autonomia e a celeridade do processo. O consultor, ele tem por princípio ser imparcial em seus processos. (C7)

Dentre as estratégias que os consultores utilizam para garantir sua sobrevivência nas organizações-clientes, os entrevistados destacam o fato de consultorias que *criam* problemas organizacionais não existentes para vender novas soluções gerenciais ou ainda que buscam tornar seus clientes *dependentes* de seu trabalho. Nesse caso, haveria, por parte dos consultores, uma preocupação em reter parte do conhecimento gerado, seja no que se refere a informações levantadas, ferramentais desenvolvidos ou análises elaboradas. O foco na aprendizagem do cliente ao longo do processo de consultoria também é limitado.

Mas a gente sabe que existem empresas que vivem de achar problemas em seus clientes para se manter ali a qualquer custo, isso existe, mas são empresas ou consultores fracos, que não têm conteúdo e que precisam disso para se manter. (C5)

Mas acho que acontece sim de ter consultores que seguram informações... se o cliente não é um cliente que acompanha existem consultores que acabam não tendo tanto a preocupação em ensinar o cliente a fazer e a executar o trabalho sozinho, sem a presença da consultoria. E aí fica na mão do consultor toda a inteligência, todo aquele ferramental utilizado... E eu já vi casos de consultores que se utilizam desses artifícios para dizer assim – Ah quer encerrar o contrato, ok! Mas vai fazer falta isso que eu apliquei e trouxe de novo para a empresa. E tem essa coisa de não passar todas as informações para o cliente não estar apto a executar sozinho. (C8)

A contratação de consultorias com vistas a legitimar práticas organizacionais internas (STURDY, 2011; STURDY *et al.*, 2009) também foi abordada pelos consultores. Nesse caso, ao contrário dos demais pontos críticos mencionados, os consultores relataram por diversas vezes situações que eles vivenciaram. Nesse contexto, vislumbra-se que, independentemente do foco na melhoria de gestão, a contratação da consultoria assume também outro papel: aumentar a visibilidade e a credibilidade dos gestores que contratam o serviço dos consultores.

Na medida em que os gestores organizacionais sustentam ideias e objetivos que não são unânimes dentro do contexto organizacional, enxergam na contratação das consultorias uma possibilidade de buscar respaldo e legitimação para a implantação de seus projetos.

Por trás da contratação de uma empresa de consultoria não está apenas melhorar a estrutura ou tornar os resultados melhores. O que está por trás também são coisas do tipo um alto gestor da empresa precisa trazer à tona de uma forma mais robusta e inteligente os seus argumentos e, às vezes, os seus argumentos não são unanimidade dentro da empresa, aí ele contrata uma empresa de consultoria. Porque a empresa de consultoria traz pra ele o poder de fazer com que suas ideias sejam ouvidas. Isso acontece muito quando a empresa de consultoria não é contratada diretamente pelo CEO e, sim, por uma determinada área. (C4)

Situações que a gente verifica o que eu já vivenciei, inclusive. Nossa empresa foi contratada para atuar numa empresa onde havia dois sócios, um deles com uma participação um pouco maior e chegou um momento em que eles estavam vivenciando um impasse. Um dos sócios queria expandir os negócios, queria modernizar a empresa, seguir por um caminho. E o outro sócio era bastante conservador, estava resistente. Quem nos procurou, claro, foi o sócio que buscava a mudança, a modernização. Acho que, em alguns casos, isso pode acontecer, sermos contratados quando existe algum tipo de impasse interno dentro das empresas. Porque, muitas vezes as pessoas sabem o que tem que ser feito, mas não tem o braço, não têm o apoio, a força interna para que aquilo se desenvolva. (C8)

Um cliente que tive havia assumido a presidência há pouco tempo. Havia herdado o cargo do pai. Fizemos um trabalho bacana com ele. Depois de algum tempo, quando o projeto já estava acabando, ele quis renovar com a gente. Disse que nosso envolvimento era importante para integrar as diversas diretorias, a gente tinha um trâmite bom com os diretores que tinham mais tempo de casa com ele. (C7)

#### 4.3.5 Limitações do modelo

Na visão do modelo crítico, o conhecimento da consultoria decorre de elementos ambíguos e idiossincráticos, o que acaba por ignorar formas de conhecimento menos intangíveis e mais pragmáticas (NIKOLOVA; DEVINNEY, 2012). Conforme foi apresentado ao longo do capítulo, muito embora o gerenciamento de impressões tenha sido abordado pelos consultores como um fator importante na condução dos projetos de consultoria, tal questão não anula a relevância que outros elementos assumem no processo (tais como a expertise gerencial da consultoria e o processo de aprendizagem mútua entre consultores e clientes).

No que se refere ao gerenciamento de impressões, os entrevistados foram unânimes em afirmar que é parte do trabalho dos consultores saber *vender o seu produto*, porém,

conforme seu entendimento, essa preocupação não seria exclusiva da consultoria. A definição de rótulos e arquétipos é compreendida como uma etapa importante em processos que envolvem a interação entre pessoas, tal como na venda de serviços de consultoria.

Assim como toda e qualquer profissão, eu acho que a gente tem que se preocupar com a embalagem sim, a embalagem é importante. A sociedade, de um modo geral, ela tem alguns arquétipos, alguns estereótipos que são muito importantes. Esses estereótipos, eles acabam trazendo junto com o profissional o sucesso que as pessoas estão enxergando. (C7)

Quando você liga a televisão, você não assistiu um comercial que quer te vender um produto? Quando você vai a um supermercado você não olha uma marca que está bem posicionada para consumir, quando vai ao *shopping* não tem várias estratégias tentando te persuadir a consumir algo? Não seria diferente com a consultoria. (C4)

A impressão gerencial é importante em qualquer serviço prestado. A gente sempre rotula, aí independe se é um consultor, ou outro profissional qualquer. (C5)

De acordo com os entrevistados, o gerenciamento de impressões ajuda a consultoria a ganhar credibilidade junto a seu cliente. No entanto, por si só, não é suficiente para sustentar a permanência dos consultores nas organizações. Nesse sentido, afirmam que a imagem da consultoria *abre portas*, mas, em última instância, a continuidade do trabalho estará atrelada à qualidade do trabalho realizado e aos resultados obtidos.

A visibilidade, a imagem, facilita sem dúvida nenhuma a abertura, a aceitação inicial do cliente. Então, a aparência é importante sim. Isso contribui para que as pessoas recebam de uma forma diferente o processo de consultoria. Isso é claro. A imagem é importante sim, mas num primeiro momento. Porque num segundo momento, isso só, não sustenta. Se eu não entrego o resultado esperado, a imagem construída não se sustenta. Tem que ter as duas coisas. Então, num segundo momento, eu já posso ir de calça jeans. (C7)

Não há segredo, a venda de consultoria é a venda de um serviço. Da mesma forma que você vai ao teatro assistir uma peça e sai de lá e tem a sensação de que valeu a pena pagar para assistir, da mesma forma acontece com a consultoria. No teatro você vai verificar se você se divertiu e o CEO vai verificar se a consultoria trouxe retorno financeiro, se agregou conteúdo gerencial, se a consultoria estabeleceu

novos patamares de produtividade, ajudou a construir novos processos. (C4)

A questão da comunicação entre consultores e clientes também é abordada pelos entrevistados por uma ótica que extrapola aspectos meramente persuasivos. Nesse sentido, os consultores mencionam as dificuldades e desafios vivenciados para “encontrar a melhor maneira de se comunicar com seus clientes”. Conforme apontado pelo consultor C8, um dos grandes desafios da consultoria é traduzir para os clientes, em poucos minutos, o trabalho realizado durante vários meses. Muitas vezes, o tempo disponibilizado por líderes e gestores organizacionais para discutir com consultores questões referentes ao trabalho realizado é pequeno e, portanto, a forma de comunicação se torna uma questão ainda mais crítica.

E essa questão da persuasão, não é nem só negativa. Ela também é positiva no sentido de que o cliente precisa enxergar o valor daquilo que está sendo feito. E o consultor precisa saber mostrar isso. E isso é muito difícil. É um desafio grande para a consultoria. Às vezes a gente fica dois, três meses desenvolvendo um trabalho e vai ter uma reunião de trinta minutos com o presidente para validar uma série de análises que foram feitas, para definir uma série de próximos passos. São trinta minutos para resumir um trabalho de muito tempo, isso às vezes acontece. E aí o consultor precisa saber exatamente o que ele vai mostrar, como ele vai mostrar, como ele vai abordar aquelas questões. Isso faz toda a diferença! É ali que se ganha ou se perde o jogo. (C8)



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo da pesquisa foram apresentadas distintas visões acerca do trabalho dos consultores de gestão e de sua relação com os clientes. Desde o início do século XX diversas teorias e abordagens surgiram no intuito de tentar abarcar toda a complexidade envolvida no setor de consultoria, o qual se torna cada vez mais influente no meio organizacional. Apesar do crescimento exponencial da participação do setor nas organizações, nas mídias de negócios e no mercado de trabalho, a literatura acadêmica diverge no que se refere à relação que se estabelece entre consultores e clientes e ao valor das práticas de gestão empregadas.

De um lado, consultores são exaltados como importantes agentes de mudança que geram conhecimento e elevam o nível de maturidade gerencial das organizações em que atuam. Por outro lado, é crescente o número de trabalhos que se propõem a questionar as práticas de gestão e colocam em xeque o trabalho dos consultores. Em face desse cenário, Nikolova e Devinney (2012) propuseram três modelos conceituais com vistas a sintetizar as diversas abordagens: (i) modelo especialista, (ii) modelo da aprendizagem social e (iii) modelo crítico.

Tendo como ponto de partida os três modelos, o presente capítulo apresenta as principais conclusões tecidas a partir da análise das manifestações discursivas dos consultores entrevistados. Pôde-se observar que, muito embora, cada um dos modelos tangencie aspectos distintos da relação consultor-cliente, elementos que se relacionam a cada um deles estiveram presentes indistintamente nas falas dos entrevistados. Traçando-se um paralelo entre os modelos conceituais e os discursos dos consultores, conclui-se que as interações entre consultores e clientes são tangenciadas (e influenciadas), concomitantemente, por questões de natureza *técnica, social e política*.

Os aspectos de natureza técnica se relacionam, prioritariamente, com o *modelo especialista* e remetem a questões referentes à *expertise* gerencial dos consultores e ao conhecimento aportado por eles nas organizações em que atuam (seja mediante treinamentos, a implantação de ferramentas de gestão e o nivelamento de conceitos,

dentre outros). Nessa perspectiva, a interação entre consultores e clientes é guiada a partir da experiência do consultor (isto é, de seu conhecimento técnico), caracterizado como um conselheiro organizacional. Há um consenso de que o conhecimento transferido pelas consultorias a seus clientes eleva o nível de maturidade gerencial das empresas e contribui para acelerar seu processo de aprendizagem. Na figura de agentes externos, detentores de ampla vivência organizacional, os consultores atuam sobre pontos organizacionais em que seus clientes são falhos (seja em decorrência da limitação técnica ou ainda em função de conflitos de ordem política).

Nessa abordagem, observa-se que o desenvolvimento da consultoria se confunde com a própria evolução do conceito de gestão organizacional: os consultores transferem parte do conhecimento adquirido para as organizações-clientes, ao mesmo tempo em que se propiciam das vivências organizacionais de seus clientes para ampliar sua própria bagagem de conhecimento gerencial. Esse processo também é reforçado pelos consultores tidos como *gurus de gestão*. Na medida em que esses traduzem seu conhecimento em livros e manuais, a influência das consultorias sobre o processo de desenvolvimento da gestão organizacional extrapola os limites dos projetos realizados.

Muito embora os aspectos de ordem técnica sejam primordiais para a condução dos projetos de consultoria, a ênfase na *expertise* do consultor (modelo especialista) parece prevalecer em projetos que tratam de questões organizacionais mais técnicas e rotineiras, em que as soluções já são conhecidas e as consultorias são contratadas para operacionalizá-las. Há casos de projetos, no entanto, em que a técnica do consultor, por si só, não é suficiente para tratar os problemas organizacionais.

Os entrevistados evidenciam um processo de mudança em relação ao diagnóstico e à forma de abordagem dos problemas de gestão das organizações. Nesse sentido, a implantação de soluções padronizadas e já previamente determinadas parece ceder espaço para a realização de projetos que demandam um maior envolvimento do cliente com o trabalho. Tal questão pode estar relacionada com o fato de que a consultoria tende a lidar com problemas organizacionais cada vez mais complexos (STURDY *et al.*, 2009), ou ainda com a questão abordada por Paula e Wood Jr. (2008) de que, em função

das críticas e da própria ampliação da oferta de serviços, os clientes das consultorias têm se tornada cada vez mais exigentes, impulsionando mudanças na forma de atuação dos projetos.

Nesses casos, aspectos de natureza social ganham relevância dentro do processo, o que remete à abordagem do modelo da aprendizagem social. Na medida em que os projetos de consultoria se deslocam das recomendações para a efetiva implantação de mudanças, o cliente é chamado a contribuir para o processo organizacional e assume um papel ativo na dinâmica dos projetos. O discurso passa a ser de parceria, e o consultor se coloca no papel de um apoiador.

Em tal perspectiva, a figura do cliente, enquanto um executor de tarefas, é amplamente reforçada. Tendo em vista que a consultoria não tem autonomia para executar as ações que planeja, por diversas vezes os entrevistados enfatizaram a importância de o cliente se envolver com o trabalho e efetivamente *arregaçar as mangas e colocar a mão na massa*. Decorre dessa questão o entendimento de que a responsabilidade pelos resultados também passa a ser compartilhada. Nesse sentido, o empenho e o nível de *expertise* gerencial da consultoria não são suficientes para assegurar a melhoria dos resultados e, portanto, não eximem o cliente de sua responsabilidade pelas decisões tomadas.

Apesar de trazer novos elementos para a discussão da interação entre consultores e clientes, o modelo da aprendizagem social negligencia o fato de que as relações sociais estabelecidas são também passíveis de conflitos e tensões. Nem sempre a relação de parceria entre ambos se estabelece de maneira espontânea. Com receio de que suas ineficiências sejam evidenciadas, é comum que algumas áreas organizacionais se tornem resistentes ao trabalho. Nesses casos, cabe ao consultor o desafio de buscar meios de envolver o cliente no trabalho e, então, estabelecer a relação necessária para que o projeto ocorra conforme o planejado.

Essa abordagem traz à tona aspectos da relação consultor-cliente que são, eminentemente, de ordem política. O que, por sua vez, remete ao modelo crítico. Tal

perspectiva compreende que nem sempre os clientes conseguem enxergar de maneira espontânea os benefícios advindos das práticas da consultoria. Nesse sentido grande parte do trabalho dos consultores consiste em convencê-los acerca do valor de suas práticas. Mais importante do que definir O QUE será feito, interessa estabelecer COMO o trabalho será apresentado para os clientes, de modo que aspectos relacionados ao gerenciamento de impressões ganham relevância (retórica, imagem, símbolos, artefatos).

Cabe salientar que, além do gerenciamento de impressões, outras disfunções da consultoria apontadas pela literatura crítica foram mencionadas pelos entrevistados, tais como: a manipulação de resultados, a contratação de consultores para legitimar práticas organizacionais internas, o foco em ações que assegurem a renovação do contrato (sobrepondo-se ao próprio trabalho realizado) e a implantação de soluções genéricas, dentre outras. Para a maioria dos entrevistados, no entanto, as críticas são pertinentes, mas não se aplicam ao trabalho que realizam.

Segundo o entendimento deles, entre os principais clientes das consultorias estão empresas que cresceram rapidamente e que viram suas estruturas serem ampliadas para atender novos nichos de mercado sem, no entanto, conseguir que seu nível de gestão acompanhasse esse processo. Como consequência, os gestores organizacionais encontram-se, muitas vezes, despreparados para os cargos que ocupam e não são capazes de implementar as mudanças necessárias. Tal situação acaba por gerar uma grande demanda para os serviços das consultorias, o que facilita a atuação de consultores charlatões e picaretas (que não detêm o conhecimento gerencial necessário e atuam com base em achismos).

É interessante observar que a *solução* que os consultores apresentam para que os clientes não sejam ludibriados por ideias evasivas e enganosas, de maneira cíclica, acaba por retomar aspectos que envolvem maior participação do cliente no processo. “Uma consultoria picareta só consegue ficar no cliente se ele não se envolver o mínimo a ponto de não perceber que está sendo enganado, lesado” (C5).

Observa-se, portanto, que elementos referentes aos três modelos conceituais de interação consultor-cliente acabam por coexistir dentro de uma mesma realidade organizacional, isto é, dentro de um mesmo projeto. A todo momento, as interações são tangenciadas (e influenciadas) por elementos de ordem *técnica, social e política*. O peso, no entanto, que cada um desses elementos assume dentro das relações estabelecidas é que irá variar de acordo com o tipo de problema organizacional, a etapa do projeto, os objetivos traçados e o perfil dos clientes dentre outros aspectos.

A visão dos modelos proposta por Nikolova e Devinney (2012) contribui com o propósito de analisar a relação entre consultores e clientes de maneira ampla. O mesmo fenômeno passa a ser analisado sob diferentes pontos de vistas. No entanto, verifica-se que as abordagens não esgotam a complexidade envolvida na relação consultor-cliente. A partir das falas dos consultores fica claro também que é difícil enquadrar o trabalho das consultorias dentro dos modelos. Elementos concernentes a cada um deles coexistem nos projetos de consultoria e acabam por se sobrepor a todo momento.

Uma das limitações da pesquisa refere-se ao fato de que as análises foram embasadas apenas na visão dos consultores. A visão dos clientes em relação às práticas de consultoria não foi contemplada. Para pesquisas futuras sugere-se agregar às análises a compreensão dos clientes. Outra sugestão seria incorporar ao escopo da pesquisa elementos de análise que extrapolam a abordagem dos três modelos.

## REFERÊNCIAS

- ALVESSON, M. Knowledge Work: ambiguity, image and identity. **Human Relations, The Tavistock Institute**, v.54, n.7, 2001.
- ALVESSON, M.; KÄRREMAN, D.; STURDY, A.; HANDLEY, K. Unpacking the client(s): constructions, positions and client-consultant dynamics. **Scandinavian Journal of Management**, n.25, p. 253-63, 2009.
- APPELBAUM, S. H.; STEED, A. J. The critical success factors in the client-consulting relationship. **Journal of Management Development**, v. 24, n. 1, p. 68-93, 2005.
- ARGYRIS, C. **Intervention, theory and methods: a behavioral science view**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1970.
- ARGYRIS, C; SCHÖN, D. **Theory in practice: increasing professional effectiveness**. San Francisco: Jossey-Bass, 1974.
- CABRAL, A. C. A. A análise do discurso como estratégia de pesquisa no campo da administração: um olhar inicial. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.
- CALDAS, M. Towards a more comprehensive model of managerial innovation diffusion: why consultants are not the only ones to blame. In: Annual Meetings of the Academy of Management, 1996. Cincinnati (EUA). **Anais...** Cincinnati, 1996.
- CALDAS, M. P. Um gostinho do próprio remédio: até que ponto empresas de consultoria no Brasil adotam em si mesmas aquilo que prescrevem a seus clientes? **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.39, n.4, out./dez. 1999.
- CARRIERI, A. P.; SARSUR, A. M. Percurso semântico do tema empregabilidade: a (re)construção de parte da história de uma empresa de telefonia. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 8, n.1, p.129-50, jan./mar. 2004.
- CHARAUDEAU, P. Para uma nova análise do discurso. In: CARNEIRO, Agostinho Dias (Org.). **O discurso da mídia**. Rio de Janeiro: Oficina do Autor, 1996, p. 5-43.
- CHIZZOTTI, A. A pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais: evolução e desafios. **Revista Portuguesa de Educação**, Universidade do Minho, Braga, v.16, n.2, p. 221-36, 2003.
- CLARK, T.; BHATANACHAROEN, P.; GREATBATCH, D. Management Gurus as celebrity consultants. In: KIPPING, M. CLARK, T. (Orgs.), **The Oxford handbook of management consulting**. Oxford: Oxford University Press, 2012, p.347-63.

CORNELISSEN, L. A. **Identity Positioning for Trust: a narrative analysis on consultant identity construction.** 2013. Thesis (Master of Philosophy). Faculty of Arts and Social Sciences at Stellenbosch University, Stellenbosch.

CORREIA, F. B. C.; FEITOSA, M. G. G.; VIEIRA, N. S. O papel das habilidades interpessoais como requisito para o sucesso do consultor visto a partir da ótica da aprendizagem pela experiência. In: X SEMEAD – Seminários em Administração FEA-USP, São Paulo, Ago. 2007.

DAVID, R.J. Institutional change and the growth of strategy consulting in the United States. In: KIPPING, M. CLARK, T. (Orgs.), **The Oxford Handbook of Management Consulting.** Oxford: Oxford University Press, 2012, p.71-92.

DONADONE, J. C. **Os hunos já chegaram:** dinâmica organizacional, difusão de conceitos gerenciais e a atuação das consultorias. 2001. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – USP, São Paulo.

DONADONE, J. C. O mercado internacional de consultoria nas últimas décadas: crescimento, diversificação e formas de disputa. **Caderno de Pesquisa em Administração,** São Paulo, v. 10, n. 2, p.1-15, abr./jun.2003.

DONADONE, J. C. Consultoria internacional em expansão e formas emergentes de globalização das trocas e contenciosos gerenciais. **Tempo Social - Revista de Sociologia da USP,** São Paulo, v. 22, n. 1, p.101-25, jun. 2010.

DRUCKER, P. Why management consultants? **Perspectives** (BCGroup), Boston, n 243, 1981.

FINCHAM, R. The client in the client-consultant relationship. In: KIPPING, M.; CLARK, T. (Orgs.), **The Oxford Handbook of Management Consulting.** Oxford: Oxford University Press, 2012, p.411-26.

GALAL, K.; RICHTER, A.; WENDLANDT, V. IT Consulting and Outsourcing firms: evolution, business models, and future prospects. In: KIPPING, M.; CLARK, T. (Orgs.), **The Oxford Handbook of Management Consulting.** Oxford: Oxford University Press, 2012, p.117-36.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOI, C. K. Perspectivas de análise do discurso nos estudos organizacionais. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Orgs.), **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos.** São Paulo: Saraiva, 2006. Cap. 13, p. 376-401.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **RAE – Revista de Administração de Empresas,** São Paulo, v.35, n.3, p.20-29, mai./jun., 1995.

GOFFMAN, E. **A representação do eu na vida cotidiana**. Tradução de Maria Célia Santos Raposo. 10 ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

GONÇALVES, C. A.; MEIRELLES, A. M. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

GONÇALVES, M. A. Consultoria. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.31, n.2, p.91-98, abr./jun., 1991.

HELOU, J. A. H. A. **O impacto da consultoria externa no desempenho organizacional, na percepção do público interno: um estudo de caso na empresa XYZ**. 2008. 129f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Florianópolis, 2008.

INSEAD. **Insead Consulting Club Handbook 2011**. Disponível em: <[http://www.insead.edu/mba/clubs/consulting/consulting/documents/ICC\\_Handbook\\_2011\\_11J.pdf](http://www.insead.edu/mba/clubs/consulting/consulting/documents/ICC_Handbook_2011_11J.pdf)>. Acesso em: 20 abr. 2013.

INTERNATIONAL COUNCIL OF MANAGEMENT CONSULTING INSTITUTES (ICMCI). Disponível em: <<http://www.icmci.org/download/?id=6972570>>. Acesso em: 28 out.2012.

JUNG, N.; KIESER, A. Consultants in the management fashion arena. In: KIPPING, M. CLARK, T. (Orgs.), **The Oxford Handbook of Management Consulting**. Oxford: Oxford University Press, 2012, p.327-46.

KIPPING, M.; CLARK, T. Researching management consulting: an introduction to the handbook. In: KIPPING, M. CLARK, T. (Orgs.), **The Oxford Handbook of Management Consulting**. Oxford: Oxford University Press, 2012, p.01-26.

KIPPING, M. Trapped in the wave: the evolution of management consultancies. In: Clark, T. e Fincham, R. (Edit.). **Critical Consulting: new perspectives on the management advice industry**. Oxford: Blackwell Publishers Ltd., 2002.

KIRKPATRICK, I.; MUZIO, D.; ACKROYD, S. Professions and professionalism in Management Consulting. In: KIPPING, M. CLARK, T. (Orgs.), **The Oxford Handbook of Management Consulting**. Oxford: Oxford University Press, 2012, p.187-206.

KUBR, M. **Management consulting: a guide to the profession**. 4. ed. Geneva: International Labour Office, 2002.

MANCIA, L. Os desafios do modelo de consultoria interna em recursos humanos. In: BITENCOURT, C. (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004. p. 145-159.

McKENNA, C. **The World's Newest Profession: management Consulting in the twentieth century**. Cambridge: Cambridge University Press, 2006.



NIKOLOVA, N.; DEVINNEY, T. The nature of client-consultant interaction: a critical review. In: KIPPING, M. CLARK, T. (Orgs.), **The Oxford Handbook of Management Consulting**. Oxford: Oxford University Press, 2012, p.389-409.

NIKOLOVA, N.; REIHLEN, M.; SCHLAPFNER, J.F. Client and consultant interaction: capturing social practices of professional service production. **Scandinavian Journal of Management**, v.25, n.3, p.289-98, 2008.

OLIVEIRA, D. P. R. **Manual de consultoria empresarial**: conceitos, metodologia e práticas. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, E. S. **Critérios de decisão relevantes na escolha de contratação de serviços de consultoria de gestão**: a perspectiva dos clientes. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – USP, São Paulo.

OLIVEIRA, L. C. V.; KILIMNIK; Z. M.; FORNACIARI, I. R.V. Discurso, Ethos e Gerenciamento de Impressões. **Pretexto**, Belo Horizonte, v.13, n.4, p.12-31, out./dez., 2012.

ORLANDI, E. P. Análise de discurso. In: ORLANDI, E. P.; LAGAZZI-RODRIGUES, S. (Orgs.). **Discurso e textualidade**. Campinas: Pontes, 2006.

PAULA, A. P. P.; WOOD JR, T. Dilemas e Ambiguidades da 'Indústria do Conselho': um Estudo Múltiplo de Casos sobre Empresas de Consultoria no Brasil. **RAC \_ Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, p. 171-88, 2008.

PEREIRA, M. J. L. B. **Na cova com os leões**: o consultor como facilitador do processo decisório empresarial. São Paulo: Makron Books, 1999.

SCHEIN, E. **Consultoria de procedimentos**: seu papel no desenvolvimento organizacional. São Paulo: Edgard Blucher, 1977.

SILVA, C. F. D. **Consultor Organizacional**: um estudo sobre as competências individuais requeridas pelo mercado de trabalho. 2008. Dissertação (Mestrado Profissional) Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo.

SILVA JR., A.S.; SANTOS, C.I.; FEITOSA, M.G.G.; PEDERNEIRAS, M.M.M.; ANDRADE, J.A.A.; VIDAL, R.M.C.S.; SILVA, T.M.G. Consultoria Organizacional: qual a relação existente entre a atuação do consultor e o sucesso da aprendizagem dos integrantes da organização cliente? In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO, 3., 2011, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: EnADI, 2011.

STURDY, A. Consultancy's Consequences? A Critical Assessment of Management Consultancy's Impact on Management. **British Journal of Management**, Bristol, v. 22, p.517-30, 2011.

STURDY, A.; HANDLEY, K.; CLARK, T.; FINCHAM, R. **Management Consultancy: boundaries and knowledge in action**. Oxford: Oxford University Press, 2009.

STURDY, A. The Dialectics of Consultancy. **Critical Perspectives on Accounting**, School of Management, Bath University, Claverton Down, v. 08, p.511-35, 1997.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

WOOD JR, T.; PAULA, A. P. P. Empresas de consultoria no Brasil: um estudo múltiplo de casos. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.

WRIGHT, C.; KIPPING, M. The engineering origins of the consulting industry and its long shadow. In: KIPPING, M. CLARK, T. (Orgs.), **The Oxford Handbook of Management Consulting**. Oxford: Oxford University Press, 2012, p

## APÊNDICE A

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

---

#### **I – DADOS GERAIS**

NOME:

IDADE:

ESTADO CIVIL:

FORMAÇÃO ESCOLAR:

TEMPO DE FORMAÇÃO:

TEMPO EM QUE ATUA COMO CONSULTOR:

ATUAL CARGO NA CONSULTORIA:

ÁREAS DE ATUAÇÃO DA CONSULTORIA (PRINCIPAIS PRODUTOS/ SERVIÇOS):

ABRANGÊNCIA GEOGRÁFICA DA CONSULTORIA:

PERFIL DAS EMPRESAS QUE ATENDE:

NUMERO DE FUNCIONÁRIOS:

---

#### **II – PERGUNTAS**

- 1- Fale sobre o tipo de trabalho de consultoria que você realiza (quais os principais serviços oferecidos, as áreas de atuação, o formato do trabalho).
- 2- Comente sobre sua trajetória profissional na consultoria.
- 3- Comente sobre o seu papel dentro dos projetos de consultoria. Quais são suas principais atribuições, responsabilidades?
- 4- Como acontece o processo de diagnóstico dos principais problemas organizacionais de clientes e a definição das soluções que serão implementadas?
- 5- Fale sobre o conhecimento técnico que é aportado ao longo dos projetos de consultoria. Que tipo de metodologia, produtos e ferramentais são empregados para solucionar os problemas de seus clientes?

- 6- Quais as habilidades e competências você considera que são fundamentais para ser um bom consultor?
- 7- Quais os fatores você considera que são essenciais para assegurar que um projeto de consultoria seja bem-sucedido?
- 8- A influência das consultorias dentro das empresas aumentou significativamente nas últimas décadas. O número de empresas que contratam os serviços de consultores cresceu negócios e tiveram livros que se tornaram *best sellers*. A que você atribui esse fenômeno?
- 9- Alguns autores afirmam que o envolvimento direto do cliente ao longo do processo de consultoria é fundamental para o sucesso dos projetos. Você concorda? Qual o papel do cliente durante a realização do trabalho?
- 10- Paralelamente ao enorme prestígio adquirido pelas consultorias, emergiu uma série de críticas em relação ao trabalho dos consultores. Resultados negativos de projetos de consultoria em empresas que investiram grandes quantias colocaram em xeque a efetividade dos resultados e suscitaram questionamentos referentes à padronização das soluções propostas. Qual sua opinião sobre esse ponto de vista?
- 11- Para alguns acadêmicos, a relação consultor cliente é paradoxal. De um lado, estão os consultores buscando tornar as organizações mais eficazes e autossuficientes, porém preocupados em garantir a imprescindibilidade de sua presença. De outro lado, estão os clientes buscando melhorias em suas práticas de gestão, mas ao mesmo tempo torcendo para que as mudanças não deem certo, para justificar sua própria dificuldade em lidar com os problemas enfrentados. Qual sua opinião sobre esse ponto de vista?
- 12- Uma abordagem mais crítica da academia menciona o fato de que consultores utilizam técnicas de persuasão e impressão gerencial para lidar com as incertezas e inseguranças de seus clientes. Nesse sentido, a forma como o trabalho é apresentado (retórica, metáforas, símbolos, a imagem do consultor e da consultoria) é vista como tão ou até mais importante que o trabalho em si para convencer os clientes de que os projetos foram bem-sucedidos. Qual sua opinião sobre esse ponto de vista?
- 13- Na sua percepção, qual a principal contribuição de seu trabalho para seus clientes?