



Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

**O papel da consultoria de gestão no processo da formulação e implementação da estratégia das PME em Portugal: Estudo de Caso**

Renato Lopes da Costa

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de  
Doutor em Gestão Geral, Estratégia e Desenvolvimento Empresarial

Orientador  
Prof. Doutor Nelson Santos António, Prof. Catedrático, ISCTE Business School,  
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Maio 2012



Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

**O papel da consultoria de gestão no processo da formulação e implementação da estratégia das PME em Portugal: Estudo de Caso**

Renato Lopes da Costa

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Doutor em Gestão Geral, Estratégia e Desenvolvimento Empresarial

Júri

Prof. Doutor Pedro Dionísio, Prof. Associado, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa – Instituto Universitário de Lisboa

Prof. Doutor Nélson Antonio, Prof. Catedrático, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa – Instituto Universitário de Lisboa

Prof. Doutor Amílcar Ramos, Prof. Auxiliar, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa – Instituto Universitário de Lisboa

Prof. Doutor Henrique Reis, Prof. Adjunto, Escola Superior de Ciências Empresariais de Setúbal – Instituto Politécnico de Setúbal

Prof. Doutor Jorge Rodrigues, Prof. Coordenador, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa – Instituto Politécnico de Lisboa

Prof. Doutor José Rascão, Prof. Adjunto, Escola Superior de Ciências Empresariais de Setúbal – Instituto Politécnico de Setúbal

Maio 2012

O PAPEL DA CONSULTORIA DE GESTÃO NO PROCESSO DA FORMULAÇÃO E  
IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DAS PME EM PORTUGAL: ESTUDO DE CASO

**Renato Lopes da Costa**

## Agradecimentos

Aprender a investigar implica atravessar uma experiência pessoal e profissional complexa, difícil e inquietante. É uma atividade que obriga a disciplinar o pensamento e requer um permanente exercício de introspecção e reflexão acerca de como encarar o conhecimento num aspeto particular.

A tese de doutoramento que aqui se apresenta entrou precisamente neste processo, onde o peso da liberdade e pensamento se confrontou muitas vezes com o peso das metodologias de investigação e dos rituais próprios de elaboração do conhecimento científico.

Não foi assim possível conceber este documento sem a intuição e a imaginação necessárias ao alcançar de um conjunto de respostas e de objetivos propostos inicialmente. Ainda assim, ficou claro, que para se atingirem objetivos não basta criatividade, pois muito do que aqui se expõe tem na sua base carácter científico, pois a investigação científica requer também uma sólida disciplina de trabalho.

Tendo em consideração que o conhecimento é um instrumento muito importante na relação que se obtém com o meio ambiente, pretende-se por isso que este mesmo conhecimento chegue a todos como um processo, remetendo neste contexto o setor de consultoria de gestão para um ponto de vista histórico, mas mais importante ainda, para um ponto de vista de junção de informações que ao longo dos tempos se foram acumulando, procurando assim descobrir novas teorias ou hipóteses que possam resultar em novas descobertas.

Desta forma, a tese aqui apresentada procurará remeter o setor de consultoria de gestão para o campo da ciência e para um conjunto de conhecimento ordenado, procurando apresentar este mesmo conhecimento de forma intencional, consciente e sistemática, resultado de uma investigação metódica de uma realidade muito concreta (Galliano, 1986) baseada fundamentalmente em método e raciocínio lógico, o que deixa de parte o superficial e incorpora o saber científico em termos do entendimento das suas causas, para compreender melhor os seus efeitos.

Assim, embora se examine a evolução da consultoria de gestão em Portugal e no mundo numa perspetiva histórica, não se pretende de todo escrever sobre a história da consultoria de gestão. Pretende-se fundamentalmente, partilhar com a comunidade académica e não só, algumas dúvidas e propor algumas sugestões sobre esta área ou ramo de gestão no que concerne às bases em que é fundamentado o seu negócio, procurando perceber fundamentalmente como se encontram estas temáticas enquadradas no âmbito das PME em Portugal.

Importa ainda referir, que o desenvolvimento desta tese foi influenciado por;

Deus

Pela força, sabedoria, motivação e presença constante na minha vida,

Avô José Lopes e Avó Irene

Numa demonstração de perseverança e transmissão do orgulho que terão onde quer que estejam pelo meu projeto de vida,

Mãe

Pelas palavras sábias numa escada particularmente distinta que acabou por projetar inúmeros êxitos, triunfos e conquistas ao longo dos tempos e, por todo o carinho, compreensão, apoio e amor que sempre me foi dado durante todo o meu percurso de vida e em especial durante o período da realização deste projeto doutoral,

Pai

Pela disponibilidade e sentimento de proteção ininterrupto,

Mana

Por todo o amor que nos une e que sempre nos unirá eternamente,

Esposa e Minhas Meninas

Pelo amor, carinho, compreensão e dedicação com que todos os dias transformamos cada dia das nossas vidas em momentos únicos e memoráveis,

Maria Isabel e Rafael

Pela luz e alegria que vieram trazer à minha vida,

José Maria

Pela subtileza com que erradias paz e com que conquistas tão facilmente os nossos corações,

Professor Nélson António

Pela amizade e ajuda incondicional no meu desenvolvimento pessoal e profissional e, pela “constante” disponibilidade dispensada e empréstimo de sabedoria, fatores indispensáveis para o desenvolvimento também deste trabalho,

Luís Barreiros

Pelas horas de disponibilidade dispensadas nas nossas conversas e nas mais variadas situações que ajudaram a criar valor ao presente estudo,

Carlos Ferreira

Pelo indispensável apoio logístico ao longo destes três anos de trabalho,

A todos os profissionais que comigo trabalharam nesta investigação pelo tempo despendido e ajuda crucial que permitiram que pudesse atingir os objetivos a que me propus inicialmente com esta investigação,

A todos vocês o meu muito obrigado.

## **Resumo**

Muito embora as atividades de consultoria de gestão tenham obtido um considerável crescimento em termos de significância económica nos últimos anos, estes resultados não têm sido devidamente acompanhados por um maior número de pesquisas conceptuais e empíricas nesta área. Por forma a combater a escassez de estudos sobre o trabalho efetivo dos consultores de gestão, esta tese visa analisar o papel destes profissionais na condução, reflexão, decisão e ação, “que vai da análise e formulação à implementação e controlo” da transferência de saberes e práticas organizacionais que são aplicadas pelos consultores de gestão nas suas PME cliente, realizando todo o enquadramento do estudo numa perspetiva de análise ligada ao campo de pesquisa da estratégia-como-prática.

Os resultados da análise empírica sob a forma de entrevistas semiestruturadas e questionários aplicados a consultores de gestão e gestores de PME da grande Lisboa, Douro, Leiria, Setúbal, Arquipélago da Madeira, Minho, Beira-Alta e Algarve, demonstraram que a consultoria de gestão assenta sobre uma base de conhecimento intensivo tendo a aprendizagem como fator chave de desenvolvimento deste mesmo conhecimento, sendo a competência a abordagem de base no tronco comum de etapas a considerar para o seu desenvolvimento.

Competitividade, libertação de meios, otimização de processos, conhecimentos, rentabilidade, novidade, novas experiências e ideias, conhecimento de mercado e de negócio, devem por isso fazer parte de um modelo cooperativo de coresponsabilidade neste setor, onde confiança, consistência, continuidade e, ainda um conjunto de relacionamentos, “practices” e “praxis” de sucesso identificados neste estudo, devem ser tidos em consideração como fatores essenciais no desenvolvimento de projetos desafiadores, criativos, racionais e catalisadores para a promoção de uma importante indústria no contexto empresarial mundial.

**Palavras-chave:** Consultoria de Gestão, Conhecimento, Estratégia-como-Prática, PME

**Classificação do Sistema de Classificação JELL:**

- D800 – Informação, Conhecimento e Incerteza
- M190 – Administração de Empresas

## **Abstract**

Although the management consultancy activities have had a considerable growth in terms of economic significance over the last years, these results haven't been properly monitored by an increase number of conceptual and empirical research on this subject. By means of fighting the current lack of studies on the effective management consultant work, this thesis pretends to analyze the roll these consultants have on this area. For such purpose, their role in leading, reflecting, deciding and acting upon the knowledge and organizational practices transfer – “from analysis and formulation to implementation and control” – applied on their SME customers is put in perspective by this thesis. The resulting goal being to realize all the framework of the study in an analysis perspective tied to the field of strategy-as-practice research.

The results of the empirical analysis under the form of structured interviews and questionnaires, applied to management consultants and SME managers – in such geographical locations as: the Great Lisbon Area, the cities of Leiria and Setúbal, the Douro, the Madeira's Archipelago, the Minho, the Beira-Alta and Algarve regions – demonstrated that the management consultancy stands upon a intensive knowledge base, with the learning process as key factor for the development of that same knowledge, being “competence” the common core of steps to consider in its development, as a ground base approach.

Competitiveness, release of funds, processes' optimization, know-how, profitability, innovation, new experiences and ideas, market and business knowledge, are therefore part of a cooperative model of co-responsibility in this sector. Confidence, consistency, continuity and also a set of relationships, “practices” and “praxis” of success identified in the study, should be taken into account as essential factors in the development of defying, creative, rational and catalytic projects to the promotion of an important industry in the world business context.

Keywords: Management Consultancy, Knowledge, Strategy-as-Practice, SME

Classifications of JEL Classification System:

- D800 – Information, Knowledge and Uncertainty
- M190 – Business Administration

## **Sumário Executivo**

Se ligarmos a gestão empresarial ao enquadramento da filosofia da ciência, pressupõem-se que tudo é questionável, independentemente da heterogeneidade das várias atividades que se pretendam investigar. Assim, tal como em qualquer outra área investigatória a gestão envolve premissas, inferência de dados e conclusões, partindo de um conjunto de dados limitado para um conjunto geral de conclusões que ajudam a responder a “gap’s” sempre existentes na universalidade do saber.

É precisamente face ao “gap” existente na construção do saber científico e por forma a combater a escassez de estudos sobre o trabalho efetivo dos consultores de gestão que se apresenta a presente tese, visando analisar o papel destes profissionais na condução, reflexão, decisão e ação, “que vai da análise e formulação à implementação e controlo” da transferência de saberes e práticas organizacionais que são aplicadas pelos consultores de gestão nas suas PME cliente, realizando todo o enquadramento do estudo numa perspetiva de análise ligada ao campo de pesquisa da estratégia-como-prática.

Em Portugal, ainda que alguns estudos tais como os de Ferreira e Peixoto, Inácio e Weir, Amorim, Amorim e Kipping, Silva e Freire, tenham contribuído de alguma forma para a construção do conhecimento científico nesta área, a verdade é que nenhum deles foca aquilo que são os verdadeiros fatores chave de sucesso no desenvolvimento dos diferentes projetos estratégicos levados a cabo nas diferentes áreas que compõem aquilo que se constitui como consultoria de gestão, nomeadamente, o estudo das práticas e atividades, das etapas e objetivos, dos relacionamentos e do impacto do setor ao nível das pequenas e médias empresas em Portugal.

Por outro lado, a nível internacional, ainda que o progresso e a heterogeneidade dos estudos científicos levados a cabo na última década na área de consultoria de gestão por prestigiados autores como Sturdy, Kaiser, McGivern, McLarty, Fincham, Karantinou, Werr, Jackall, Clark, Schwarz, Jarzabkowski, Whittington e Lundgreen, sejam sinónimo de valor acrescentado, um facto que se retém é que também aqui os trabalhadores da estratégia não têm recebido muita atenção no campo estratégico de pesquisa.

Os resultados da análise empírica sob a forma de entrevistas semiestruturadas e questionários aplicados a consultores de gestão e gestores de PME da grande Lisboa, Douro, Leiria, Setúbal, Arquipélago da Madeira, Minho, Beira-Alta e Algarve, demonstraram que a consultoria de gestão assenta sobre uma base de conhecimento intensivo tendo a aprendizagem como fator chave de desenvolvimento deste mesmo conhecimento, sendo a competência a abordagem de base no tronco comum de etapas a considerar para o seu desenvolvimento.

Competitividade, libertação de meios, otimização de processos, conhecimentos, rentabilidade, novidade, novas experiências e ideias, conhecimento de mercado e de negócio, devem por isso fazer parte de um modelo cooperativo de coresponsabilidade neste setor, onde confiança, consistência, continuidade e, ainda um conjunto de relacionamentos, “practices” e “praxis” de sucesso identificados neste estudo, devem ser tidos em consideração como fatores essenciais no desenvolvimento de projetos desafiadores, criativos, racionais e catalisadores para a promoção de uma importante indústria no contexto empresarial mundial.

## **Executive Summary**

By connecting Business Management to the framework of Philosophy of Science, we assume altogether that everything is questionable regardless the heterogeneity of the various activities we set upon to investigate. Thus, as in any investigative area the management area implies premises, data inference and conclusions, from a set of limited data to a general set of conclusions that help answer “gap’s” always present in the universality of knowledge.

It's precisely because of this “gap”, present in the construction of scientific knowledge and by means of combating the lack of studies about the effective work of management consultants that the present thesis comes to fruition. With the purpose of analyzing the role of these professionals on the driving, reflection, decision and action – from analysis and formulation to implementation and control – of the knowledge transfer and organizational practices' processes, applied by them on their SME customers. This thesis plans on realizing the entire study framework in an analysis' perspective linked to the Strategy-as-practice's field of research.

Some studies in Portugal – like those of Ferreira and Peixoto, Inácio and Weir, Amorim, Amorim and Kipping, Silva and Freire – although contributing in some form to the buildup of scientific knowledge in this area, are in fact not focused in what are truly the real key factors of success in the development of different strategic projects. These projects are carried out in different areas together known as management consulting, namely the study of practices and activities, the steps and goals, the relationships and the impact of this sector on the small and medium enterprises' level in Portugal.

On the other hand and at international level, although the progress and heterogeneity of scientific studies carried out in the last decade by renowned authors – such as Sturdy, Kaiser, McGivern, McLarty, Fincham, Karantinou, Werr, Jackall, Clark, Schwarz, Jarzabkowski, Whittington and Lundgreen – in the management consulting area are synonym of added value, a key factor remains: also in here the workers of the strategy haven't got the attention deserved in the strategic field of research.

The results of the empirical analysis under the form of structured interviews and questionnaires, applied to management consultants and SME managers – in such geographical

locations as: the Great Lisbon Area, the cities of Leiria and Setúbal, the Douro, the Madeira's Archipelago, the Minho, the Beira-Alta and Algarve regions – demonstrated that the management consultancy stands upon a intensive knowledge base, with the learning process as key factor for the development of that same knowledge, being “competence” the common core of steps to consider in its development, as a ground base approach.

Competitiveness, release of funds, processes' optimization, know-how, profitability, innovation, new experiences and ideas, market and business knowledge, are therefore part of a cooperative model of co-responsibility in this sector. Confidence, consistency, continuity and also a set of relationships, “practices” and “praxis” of success identified in the study, should be taken into account as essential factors in the development of defying, creative, rational and catalytic projects to the promotion of an important industry in the world business context.

## Índice

### Introdução

1

Enquadramento e Contribuição do Estudo para o Estado da Arte	1
Tema e Problema de Investigação	3
Objetivos	4
Estrutura do Trabalho	8

### Capítulo 1 – A Indústria de Consultoria

13

1.1 A Análise da Consultoria de Gestão numa Ótica Estratégica	13
1.2 Consultoria de Gestão	17
1.2.1 O Conceito de Consultoria de Gestão	17
1.2.2 A Evolução do Setor de Consultoria de Gestão na Europa e nos E.U.A	21
1.2.3 A Evolução do Setor de Consultoria de Gestão em Portugal	26
1.3 O “Fashionable Knowledge” da Consultoria de Gestão	30

### Capítulo 2 – A Estratégia-como-Prática e o Consultor como um Prático da Estratégia

40

2.1 A Estratégia-como-Prática	40
2.2 A Estratégia-como-Prática nos Serviços e Indústria de Consultoria de Gestão	48
2.3 O Papel dos Consultores como Intermediários no Processo de Construção do Conhecimento	52
2.4 Os Papéis dos Consultores nos Processos Estratégicos que Desenvolvem	57

2.5 As “Praxis” e “Practices” que Constituem o Trabalho Estratégico dos Consultores no Setor de Consultoria de Gestão	62
<b>Capítulo 3 – A Transferência de Sabedoria na Indústria de Consultoria de Gestão</b>	<b>72</b>
3.1 As Etapas e os Objetivos Fundamentais da Consultoria de Gestão	72
3.2 Os Fluxos de Fronteira no Campo da Transferência de Conhecimentos	90
3.3 A Importância dos Relacionamentos na Indústria de Consultoria	95
3.3.1 As Perspetivas Base dos Relacionamentos Consultor-Cliente	95
3.3.2 A Natureza, Características e Significância Estratégica dos Relacionamentos	104
<b>Capítulo 4 – Metodologia</b>	<b>116</b>
4.1 O Modelo de Investigação	116
4.2 Caracterização da Amostra: Empresas e Indivíduos	122
<b>Capítulo 5 – O Conceito de Consultoria de Gestão</b>	<b>128</b>
5.1 Consultoria de Gestão em Portugal	128
5.2 Conclusão	131

## **Capítulo 6 – A Estratégia-como-Prática** 136

6.1	A Estratégia-como-Prática no Trabalho e Profissão de Consultoria de Gestão	136
6.1.1	A Importância do Conhecimento Produzido no Setor de Consultoria de Gestão	136
6.1.2	O Papel dos Consultores de Gestão no Processo de Construção do Conhecimento	142
6.1.3	As “Praxis” e “Practices” do Trabalho Estratégico dos Consultores no Setor de Consultoria de Gestão	147
6.2	Conclusões	161
6.2.1	A Importância do Conhecimento Produzido no Setor de Consultoria de Gestão	161
6.2.2	O Papel dos Consultores de Gestão no Processo de Construção do Conhecimento	166
6.2.3	As “Praxis” e “Practices” do Trabalho Estratégico dos Consultores no Setor de Consultoria de Gestão	172

## **Capítulo 7 – A Transferência de Conhecimentos e o Relacionamento**

### **Consultor-Cliente** 177

7.1	As Etapas e os Estágios de Desenvolvimento de um Processo de Consultoria em PME	177
7.2	Os Relacionamentos Consultor-Cliente	187
7.2.1	Perspetivas dos Relacionamentos Construídos entre Consultores e Clientes (PME)	187
7.2.2	As Bases para um Relacionamento Construtivo entre Consultores e Clientes (PME)	196
7.3	O Impacto da Consultoria de Gestão ao Nível dos Trabalhos Realizados em PME	207
7.4	Conclusões	218
7.4.1	As Etapas e os Estágios de Desenvolvimento de um Processo de Consultoria	218
7.4.2	Perspetivas dos Relacionamentos Construídos entre Consultores e Clientes (PME)	229
7.4.3	As Bases para um Relacionamento Construtivo entre Consultores e Clientes (PME)	236
7.4.4	O Impacto da Consultoria de Gestão ao Nível dos Trabalhos Realizados em PME	242

<b>Considerações Finais</b>	248
Implicações para a Gestão Empresarial: A Estratégia-como-Pratica e o Consultor como um Prático da Estratégia	248
Implicações para a Gestão Empresarial: A Transferência de Conhecimentos e o Relacionamento Consultor-Cliente	252
Considerações Finais	256
Sugestões para Futuras Investigações	259
Experiência Adquirida	262
Limitações	263
<b>Bibliografia</b>	264
<b>Apêndices</b>	290
<b>Anexos</b>	375

## ***Lista de Figuras***

Figura 01: Estrutura da primeira parte (teórica) da composição desta tese	11
Figura 02: Estrutura da segunda parte (investigatória) da composição desta tese	12
Figura 03: Tipos de consultoria de gestão e respetivas áreas de intervenção	20
Figura 04: Estrutura conceptual de análise da estratégia-como-prática	43
Figura 05: Estratégia-como-prática – A interação de práticas e prática	45
Figura 06: O sistema de atividade na qual a estratégica-como-prática ocorre	47
Figura 07: Estrutura das práticas estratégicas influenciadas pelo trabalho dos consultores	51
Figura 08: A segmentação dos consultores por categoria	58
Figura 09: Quatro metáforas para os papéis desenvolvidos pelos consultores de gestão	60
Figura 10: A estrategização da estratégia dos consultores com base no seu papel	63
Figura 11: Áreas de interesse do processo de consultoria de gestão	73
Figura 12: Fases de um projeto de consultoria de gestão	75
Figura 13: Modelo de gestão de trabalhos de consultoria	77
Figura 14: Aspetos da atuação da consultoria de gestão	78
Figura 15: Estratégia de desenvolvimento prática	80

Figura 16: Os oito objetivos fundamentais do setor de consultoria de gestão	83
Figura 17: Fases principais de um projeto de consultoria	85
Figura 18: Fluxos de fronteira físicos, culturais e políticos no campo da transferência do conhecimento	93
Figura 19: Estrutura conceptual de interações e relacionamentos	112
Figura 20 – Categorização e codificação do “corpus” da entrevista para análise qualitativa	119
Figura 21: Diagrama de extremos e quartis por idades e funções da amostra – questionários	125
Figura 22: Origem da fundação das empresas da amostra – questionários	126
Figura 23: Os quatro paradigmas empresariais da consultoria de gestão	132
Figura 24: A formulação da estratégia nos processos de consultoria de gestão	133
Figura 25: Avaliação ao grau de importância dado por consultores e clientes (gestores) relativos ao conhecimento que é gerado pelos consultores	138
Figura 26 – Resposta dos inquiridos na amostra relativamente à afirmação “a aprendizagem como fator-chave do desenvolvimento do conhecimento”	139
Figura 27 – Resposta dos inquiridos na amostra relativamente à afirmação “podem os consultores ser denominados de verdadeiros práticos estratégicos”	141
Figura 28: Avaliação dos inquiridos [consultores e clientes (gestores)] face aos papéis apresentados pelos consultores nos projetos desenvolvidos	144

Figura 29: Avaliação dos inquiridos [consultores e clientes (gestores)] face a definição dos diferentes papéis dos consultores com base nas variáveis visibilidade organizacional e estatuto do consultor	146
Figura 30: Estrutura conceptual dos elementos que constituem o tópico de pesquisa da estratégia-como-prática	149
Figura 31 – Resposta dos inquiridos [consultores e clientes (gestores)] relativamente à inclusão de especialistas de outras áreas de atividade no desenvolvimento de projetos em consultoria de gestão	159
Figura 32 – Resposta dos inquiridos [consultores e clientes (gestores)] relativamente ao facto do setor de consultoria ser subdividido nas fases de diagnóstico, inferência e tratamento	160
Figura 33 – Resposta dos inquiridos [consultores e clientes (gestores)] relativamente ao grau de importância das diferentes práticas estratégicas no processo de consultoria de gestão	160
Figura 34: O modelo português de determinantes que constituem o setor de consultoria de gestão	165
Figura 35 – Modelo de gestão sistémico tridimensional de consultoria de gestão	167
Figura 36: Determinantes do contexto organizacional de consultoria de gestão	170
Figura 37: Identificação das “practices” e “praxis” estratégicas mais importantes para o sucesso de um processo de consultoria de gestão na vertente de análise de consultores e clientes	174
Figura 38: Avaliação dos inquiridos [consultores e clientes (gestores)] face às etapas a considerar num projeto de consultoria de gestão	179

Figura 39: Avaliação dos inquiridos [consultores e clientes (gestores)] face às tarefas e assuntos a ter em linha de conta num projeto de consultoria de gestão	180
Figura 40: Avaliação dos inquiridos [consultores e clientes (gestores)] relativamente às formas de definir o impacto da consultoria de gestão no âmbito das PME – inovação vs. legitimidade	182
Figura 41: Avaliação dos inquiridos [consultores e clientes (gestores)] relativamente às formas de definir o impacto da consultoria de gestão no âmbito das PME – fronteiras organizacionais físicas, culturais e políticas	184
Figura 42: Avaliação dos inquiridos [consultores e clientes (gestores)] face a credibilidade do setor de consultoria	186
Figura 43: Avaliação dos inquiridos [consultores e clientes (gestores)] face à melhoria da aceitação dos gestores relativamente ao trabalho dos consultores	186
Figura 44; Avaliação dos inquiridos [consultores e clientes (gestores)] face à responsabilidade sobre o balanço de poderes num projeto de consultoria de gestão	189
Figura 45: Avaliação dos inquiridos [consultores e clientes (gestores)] face ao controlo do comando dos projetos em consultoria de gestão	190
Figura 46: Abordagem dos consultores e clientes face às possíveis angústias que podem estar na génese dos consultores em termos da competitividade vivida no seio da estrutura organizacional que compõe o setor de consultoria de gestão	192
Figura 47: Avaliação dos inquiridos [consultores e clientes (gestores)] face à ideia de que a cooperação dos clientes num projeto de consultoria de gestão deve incidir sobre a fase de solução do problema	193
Figura 48: Avaliação dos inquiridos [consultores e clientes (gestores)] face à inclusão dos clientes no desenvolvimento de novos métodos e processos que conduzam a melhores soluções para a resolução dos problemas encontrados	193

Figura 49: Avaliação dos inquiridos [consultores e clientes (gestores)] face ao enquadramento dos projetos de consultoria de gestão na analogia médico-paciente

195

Figura 50: Avaliação dos inquiridos [consultores e clientes (gestores)] face à providenciação de uma perspetiva mais estratégica ligada às práticas de consultoria e à sua implementação a fim de as solucionar, ou uma perspetiva mais estrutural como consequência das mudanças económicas internacionais que requerem mudanças cooperativas nos mais variados contextos

198

Figura 51: Avaliação dos inquiridos [consultores e clientes (gestores)] face à importância dos relacionamentos criados dentro de projetos e entre-projetos de consultoria

200

Figura 52: Avaliação dos inquiridos [consultores e clientes (gestores)] relacionada com a retenção dos clientes para fins de criação de relacionamentos

202

Figura 53: Avaliação dos inquiridos [consultores e clientes (gestores)] face à possibilidade de contabilizar benefícios e custos da gestão dos relacionamentos

203

Figura 54: Avaliação dos inquiridos [consultores e clientes (gestores)] face à realização da contabilização de benefícios e custos da gestão dos relacionamentos por parte das suas empresas

204

Figura 55: Avaliação dos inquiridos [consultores e clientes (gestores)] em termos interpretativos relativamente à diferença entre etapas, assuntos e tarefas realizadas pelos consultores de gestão em PME e grandes empresas

207

Figura 56: Formas de definir o impacto da consultoria de gestão no âmbito das PME por parte de consultores e clientes (gestores) em termos de decisão final e de diagnóstico, de diferenças entre grandes empresas e PME e, de construção de compromissos de consenso

208

Figura 57: Avaliação dos inquiridos [consultores e clientes (gestores)] relativamente às características da relação consultor-cliente (PME)

210

Figura 58: Avaliação dos inquiridos [consultores e clientes (gestores)] relativamente aos benefícios versus prejuízos que os consultores trazem para as organizações	211
Figura 59: O modelo de responsabilidade partilhada de consultoria de gestão	218
Figura 60: Tronco comum de etapas a considerar num projeto de consultoria de gestão	220
Figura 61: Estágios fundamentais de desenvolvimento de um projeto de consultoria de gestão	225
Figura 62: Abordagem base do setor de consultoria	227
Figura 63: Linhas de orientação ao nível do controlo do comando dos projetos de consultoria de gestão	232
Figura 64: Modelo cooperativo do setor de consultoria de gestão	235
Figura 65: A confiança, consistência e continuidade como forma de criação de relacionamentos seguros	239
Figura 66: Modelo de avaliação de fatores importantes a considerar na construção de relacionamentos de sucesso e respetivas formas de os contabilizar	241
Figura 67: Sugestões de melhoria de desempenho na atividade de consultoria de gestão em Portugal	246

## **Lista de Tabelas**

Tabela 01: Objetivos específicos desta investigação	7
Tabela 02: As três áreas de atividade estratégica das grandes empresas do setor de consultoria	35
Tabela 03: Evolução do volume de negócios de consultoria de gestão no mercado europeu	37
Tabela 04: “Expert knowledge” e “Setor knowledge”	55
Tabela 05: Características dos quatro papéis dos consultores e implicações no trabalho estratégico	65
Tabela 06: Tipologia da estratégia-como-prática por tipo de “practitioner” e nível de “praxis”	67
Tabela 07: As etapas do desenvolvimento prático de um projeto de consultoria de gestão	74
Tabela 08: Fatores essenciais a considerar para uma consultoria eficaz	84
Tabela 09: Assunções base da atividade de consultoria	88
Tabela 10: As duas imagens do relacionamento consultor-cliente	96
Tabela 11: Fatores que contribuem para o desenvolvimento de relacionamentos “dentro de projetos”	109
Tabela 12: Fatores que contribuem para o desenvolvimento de relacionamentos entre projetos	111
Tabela 13: Composição geográfica das 67 observações da amostra dos questionários aplicados	123

Tabela 14: Registo da evolução do número de empregados das empresas da amostra entre 2008 e 2010	127
Tabela 15: Registo do volume de vendas das empresas da amostra entre 2008 e 2010 (em milhões meticais)	127
Tabela 16: Análise de conteúdo – à volta do conceito de consultoria de gestão em Portugal	129
Tabela 17: Análise de conteúdo – à volta do conceito de consultoria de gestão em Portugal: a banalização da palavra consultoria	131
Tabela 18: Análise de conteúdo – a consultoria de gestão como atividade de conhecimento intensivo e especializado	137
Tabela 19: Análise de conteúdo – os consultores de gestão como especialistas generalistas	140
Tabela 20: Análise de conteúdo – o consultor de gestão como catalisador e não como prático da estratégia	142
Tabela 21: Análise de conteúdo – as dezasseis variáveis a considerar nos diferentes papéis desenvolvidos pelos consultores no contexto organizacional de consultoria de gestão	146
Tabela 22: “Practices” estratégicas consideradas mais importantes por parte de consultores e clientes (gestores) para o sucesso do trabalho estratégico dos consultores na melhoria do seu desempenho organizacional	151
Tabela 23: “Practices” estratégicas consideradas mais importantes por parte dos clientes para o sucesso do trabalho estratégico dos consultores na melhoria do seu desempenho organizacional	152

Tabela 24: “Praxis” estratégicas consideradas mais importantes por parte de consultores e clientes (gestores) para o sucesso do trabalho estratégico dos consultores na melhoria do seu desempenho organizacional	154
Tabela 25: “Praxis” estratégicas consideradas mais importantes por parte dos clientes para o sucesso do trabalho estratégico dos consultores na melhoria do seu desempenho organizacional	155
Tabela 26: Análise de conteúdo – identificação de práticas estratégicas consideradas importantes no jogo relacional entre clientes (gestores) e consultores de gestão	157
Tabela 27: Análise de conteúdo – identificação de “praxis” estratégicas consideradas importantes no jogo relacional entre clientes (gestores) e consultores de gestão	158
Tabela 28: Análise de conteúdo – a importância das práticas estratégicas formais e informais no desenvolvimento do trabalho estratégico dos consultores de gestão	161
Tabela 29: Análise de conteúdo – percepção dos clientes (gestores) relativamente às diferentes fases em que se desenrola um projeto de consultoria de gestão	178
Tabela 30: Análise de conteúdo – etapas a considerar nos estágios de desenvolvimento de um processo de consultoria de gestão entre consultores e clientes (gestores)	181
Tabela 31: Análise de conteúdo – inovação, legitimidade e competência como os três eixos de abordagem de base no setor de consultoria de gestão	183
Tabela 32: Análise de conteúdo – as fronteiras físicas, culturais e políticas como constrangimentos em termos de bloqueio de fluxos de informação entre consultores e clientes	185
Tabela 33: Análise de conteúdo – a importância dos relacionamentos que se constroem entre consultores de gestão e clientes para o conhecimento produzido no setor de consultoria de gestão	188

Tabela 34: Análise de conteúdo – análise da relação de poder em termos do assumir do controlo/comando dos projetos desenvolvidos no setor de consultoria de gestão por parte de consultores e clientes	191
Tabela 35: Análise de conteúdo – a importância da inclusão dos clientes (gestores) durante todas as fases de desenvolvimento de um projeto de consultoria de gestão	194
Tabela 36: Suportes de base em que deve assentar o relacionamento construtivo entre consultores e gestores – ótica dos clientes – gestores	196
Tabela 37: Análise de conteúdo – a consultoria de gestão como atividade reativa ao invés de pró-ativa	197
Tabela 38: Análise de conteúdo – o papel dos consultores de gestão devem providenciar uma perspetiva estratégica ligada às práticas de consultoria e à sua implementação a fim de solucionar e, estrutural como consequência das mudanças económicas internacionais que requerem mudanças cooperativas nos mais variados contextos	199
Tabela 39: Análise de conteúdo – a importância da criação de relacionamentos entre consultores de gestão e clientes (gestores) “dentro de projetos” e “entre projetos”	201
Tabela 40: Análise de conteúdo – a contabilização dos custos e benefícios dos relacionamentos num projeto de consultoria de gestão	205
Tabela 41: Fatores importantes na ótica de consultores e gestores para a construção de relacionamentos de sucesso em projetos de consultoria de gestão	206
Tabela 42: Análise de conteúdo – o envolvimento, liberdade e liderança como os principais aspectos distintivos nas diferentes formas de trabalhar entre macro e micro PME	209
Tabela 43: Análise de conteúdo – a percepção dos consultores de gestão face ao grau de satisfação dos clientes em termos dos trabalhos por si desenvolvidos	212

Tabela 44: Análise de conteúdo – avaliação dos inquiridos (consultores e clientes) relativamente ao grau de satisfação dos clientes em trabalhos de índole processual 214

Tabela 45: Análise de conteúdo – avaliação dos inquiridos (consultores e clientes) relativamente ao grau de satisfação dos clientes em trabalhos de índole operacional 216

Tabela 46: Análise de conteúdo – avaliação dos inquiridos (consultores e clientes) relativamente ao grau de satisfação dos clientes em trabalhos de índole estratégica 217

## **Apêndices**

Apêndice A: Guião de Entrevista	290
Apêndice B: Questionário	293
Apêndice C: Análise de conteúdo – consultoria de gestão em Portugal	304
Apêndice D: Análise de conteúdo – banalização da palavra consultoria	312
Apêndice E: Análise de conteúdo – A consultoria de gestão está assente sobre uma estrutura de conhecimentos especializados	314
Apêndice F: Análise de conteúdo – Os consultores de gestão como especialistas generalistas	316
Apêndice G: Análise de conteúdo – consultores como práticos estratégicos	318
Apêndice H: Análise de conteúdo – variáveis a considerar na categorização por diferentes papéis tidos pelos consultores de gestão no desenvolvimento das suas atividades	320
Apêndice I: Análise de conteúdo – “practices” estratégicas consideradas mais importantes por parte de consultores e clientes para o sucesso do trabalho estratégico dos consultores na melhoria do seu desempenho organizacional	324
Apêndice J: Análise de conteúdo – “praxis” estratégicas consideradas mais importantes por parte de consultores e clientes para o sucesso do trabalho estratégico dos consultores na melhoria do seu desempenho organizacional	328
Apêndice K: Análise de conteúdo – práticas estratégicas mais importantes (formais e/ou informais)	331

Apêndice L: Análise de conteúdo – As diferentes fases do processo de consultoria segundo a perspetiva do cliente (gestor)	334
Apêndice M: Análise de conteúdo – As etapas a considerar nos estágios de desenvolvimento de um processo de consultoria de gestão - perspetiva do consultor	336
Apêndice N: Análise de conteúdo – competência como terceiro eixo de abordagem de base no setor de consultoria de gestão	340
Apêndice O: Análise de conteúdo – As fronteiras físicas, culturais e políticas como constrangimentos ao fluxo de transferência e conhecimentos entre consultores e clientes	342
Apêndice P: A importância dos relacionamentos que se constroem entre consultores e clientes para o conhecimento produzido no setor de consultoria de gestão	345
Apêndice Q: Clientes (gestores) vs. consultores no comando do processo (projeto) em consultoria de gestão	348
Apêndice R: A importância da inclusão dos clientes durante o processo (projeto) em consultoria de gestão	351
Apêndice S: A consultoria de gestão como atividade de reação ao invés de pró-ativa	354
Apêndice T: A consultoria de gestão: deve providenciar uma perspetiva mais estratégica ou estrutural?	356
Apêndice U: Avaliação dos entrevistados face à importância dos relacionamentos criados “dentro de projetos” e “entre projetos”	358
Apêndice V: Contabilização dos custos e benefícios dos relacionamentos num projeto de consultoria de gestão	360
Apêndice W: Distinção entre macro e micro PME	363

Apêndice X: Avaliação dos consultores face à percepção do grau de satisfação dos clientes em termos dos trabalhos por si desenvolvidos	366
Apêndice Y: Avaliação dos inquiridos (consultores e clientes) relativamente ao grau de satisfação dos clientes em trabalhos de índole processual	368
Apêndice Z: Avaliação dos inquiridos (consultores e clientes) relativamente ao grau de satisfação dos clientes em trabalhos de índole operacional	371
Apêndice AA: Avaliação dos inquiridos (consultores e clientes) relativamente ao grau de satisfação dos clientes em trabalhos de índole estratégica	373

## **Anexos**

Anexo A: Composição geográfica da amostra	375
Anexo B: Caraterização da amostra por sexo	378
Anexo C: Caraterização da amostra por idades	380
Anexo D: Caraterização da amostra por idades e funções	382
Anexo E: Caraterização da amostra face às funções desempenhadas e tempo de laboração nas suas atuais empresas	384
Anexo F: Nível de formação académica e necessidades de aquisição de formação académica e profissional percebidas	388
Anexo G: Caraterização da amostra por setor de atividade, CAE, data de início de atividade e região	392
Anexo H: Evolução do número de empregados ao longo dos três anos em análise na amostra	394
Anexo I: Evolução do volume de vendas das empresas da amostra ao longo dos três anos em análise	398
Anexo J: Caraterização da amostra face ao nível de qualificação dos recursos humanos	401
Anexo K: Avaliação ao grau de importância do conhecimento que é gerado pelos consultores	403
Anexo L: A aprendizagem como fator-chave do desenvolvimento do conhecimento	404
Anexo M: Consultores – práticos estratégicos?	407

Anexo N: Avaliação dos inquiridos face aos papéis apresentados pelos consultores nos projetos desenvolvidos	409
Anexo O: Avaliação dos inquiridos face a definição dos diferentes papéis dos consultores com base nas variáveis visibilidade organizacional e estatuto do consultor	412
Anexo P: “Practices” estratégicas consideradas mais importantes por parte de consultores e clientes para o sucesso do trabalho estratégico dos consultores na melhoria do seu desempenho organizacional	414
Anexo Q: “Praxis” estratégicas consideradas mais importantes por parte de consultores e clientes para o sucesso do trabalho estratégico dos consultores na melhoria do seu desempenho organizacional	418
Anexo R: Inclusão de especialistas de outras áreas de atividade no desenvolvimento de projetos em consultoria de gestão	422
Anexo S: A fase de diagnóstico, inferência e tratamento como base do conhecimento especializado no setor de consultoria de gestão	424
Anexo T: Caracterização das práticas estratégicas mais importantes para o sistema organizacional	426
Anexo U: Avaliação dos inquiridos face às etapas a considerar num projeto de consultoria de gestão	428
Anexo V: Avaliação dos inquiridos face às tarefas e assuntos a ter em linha de conta num projeto de consultoria de gestão	430
Anexo W: Formas de definir o impacto da consultoria de gestão no âmbito das PME – legitimidade vs. inovação	432
Anexo X: Formas de definir o impacto da consultoria de gestão no âmbito das PME – fronteiras físicas, culturais e políticas	434

Anexo Y: Avaliação dos inquiridos face à credibilidade do setor de consultoria	436
Anexo Z: Avaliação dos inquiridos face ao aumento da atitude dos gestores relativamente ao trabalho dos consultores	439
Anexo AA: Avaliação dos inquiridos face à responsabilidade sobre o balanço de poderes num projeto de consultoria de gestão	442
Anexo AB: Avaliação dos inquiridos face ao controlo do comando dos projetos em consultoria de gestão	444
Anexo AC: Abordagem dos consultores e clientes face às possíveis angústias que podem estar na génesis dos consultores em termos da competitividade vivida no seio da estrutura organizacional que compõe o setor de consultoria de gestão	446
Anexo AD: Avaliação dos inquiridos face à ideia de que a cooperação dos clientes num projeto de consultoria de gestão deve incidir sobre a fase de solução do problema	448
Anexo AE: Avaliação dos inquiridos face à inclusão dos clientes no desenvolvimento de novos métodos e processos que conduzam a melhores soluções para a resolução dos problemas encontrados	450
Anexo AF: Avaliação dos inquiridos face ao enquadramento dos projetos de consultoria de gestão na analogia médico-paciente	453
Anexo AG: Bases do relacionamento construtivo entre consultores e gestores internos	454
Anexo AH: Avaliação dos inquiridos face à providenciação de uma perspetiva mais estratégica ligada às práticas de consultoria e à sua implementação a fim de as solucionar, ou uma perspetiva mais estrutural como consequência das mudanças económicas internacionais que requerem mudanças cooperativas nos mais variados contextos	458

Anexo AI: Avaliação dos inquiridos face à importância dos relacionamentos criados dentro de projetos e entre projetos de consultoria	460
Anexo AJ: Avaliação dos inquiridos relacionada com a retenção dos clientes para fins de criação de relacionamentos	462
Anexo AK: Avaliação dos inquiridos face à possibilidade de contabilizar benefícios e custos da gestão dos relacionamentos	464
Anexo AL: Avaliação dos inquiridos face à realização da contabilização de benefícios e custos da gestão dos relacionamentos por parte das suas empresas	466
Anexo AM: Fatores importantes para a construção de relacionamentos de sucesso em projetos de consultoria de gestão	468
Anexo AN: Avaliação dos inquiridos em termos interpretativos relativamente à semelhança entre etapas, assuntos e tarefas realizadas pelos consultores de gestão em PME e grandes empresas	471
Anexo AO: Formas de definir o impacto da consultoria de gestão no âmbito das PME – não existem grandes diferenças entre grandes clientes e PME	473
Anexo AP: Características da relação consultor-cliente (PME) – o cliente deve assumir uma posição de controlo	475
Anexo AQ: Formas de definir o impacto da consultoria de gestão no âmbito das PME – a fase de diagnóstico fica exclusivamente a cargo do consultor	477
Anexo AR: Formas de definir o impacto da consultoria de gestão no âmbito das PME – palavra final de tomada de decisão é sempre do consultor	479
Anexo AS: Formas de definir o impacto da consultoria de gestão no âmbito das PME – tratamento de compromissos de consenso idêntico entre multinacionais e PME	481

Anexo AT: Características da relação consultor-cliente (PME) – o uso dos consultores deve remeter mais para a questão dos resultados do que para as técnicas	483
Anexo AU: Características da relação consultor-cliente (PME) – o melhoramento deve ser procurado num âmbito de uma atividade em concreto do que de forma sistémica	485
Anexo AV: Características da relação consultor-cliente (PME) – o sucesso em consultoria de gestão deve ser focado mais em fatores qualitativos do que avaliativos	487
Anexo AW: Características da relação consultor-cliente (PME) – o desenvolvimento de relacionamentos eficientes como principal fator de sucesso	489
Anexo AX: Características da relação consultor-cliente (PME) – as PME devem apostar em ligações de longa-duração com as consultoras de gestão	491
Anexo AY: Consultores como geradores de benefícios em vez de prejuízos	493
Anexo AZ: Características da relação consultor-cliente (PME) – avaliação ao grau de satisfação dos clientes (PME) face aos trabalhos desenvolvidos pelos consultores de gestão	496

## **Lista de Abreviaturas e Siglas**

APQ - Associação Portuguesa de Qualidade

BCG - Boston Consulting Group

BPI – Banco Português de Investimento

CEO - Chief Executive Officer

CGI - Confederação do Comércio e Indústria

CUF – Companhia União Fabril

DO – Desenvolvimento Organizacional

EDP – Eletricidade de Portugal

FCC - Fea Consulting Club

IAPMEI – Instituto de Apoio às PME e ao Investimento

IMC – Institute of Management Consultants (U.S.A)

IMP - International Marketing and Purchasing

IPQ - Instituto Português da Qualidade

IT – Área Informática

MCA - Management Consultancies Association (U.K)

NPS - Net Promotor Score

PIB – Produto Interno Bruto

PME - Pequenas e médias empresas

PRN – Processo de Reengenharia de Negócio

PT – Portugal Telecom

SAP - Strategy-as-Practice (Estratégia-como-práctica)

VBA - Visão Básica de Atividade

# **Introdução**

## **Enquadramento e Contribuição do Estudo para o Estado da Arte**

Se ligarmos a gestão empresarial ao enquadramento da filosofia da ciência no processo de seleção natural teorizado por Darwin's em 1859 podemos obter algumas conclusões interessantes. Segundo Darwin's o processo de seleção natural não é mais do que o processo de desenvolvimento das várias espécies cujo resultado de sobrevivência reflete a lei do mais forte. A vertente da gestão enquadra-se exatamente nestes pressupostos. Palavras como concorrência, inovação, desenvolvimento, oportunidades, eficiência, valor e eficácia, refletem esta mesma linha de pensamento. A gestão é previsão e prever envolve estudo, experiências, hipóteses, medidas e raciocínios teóricos que permitam o desenvolvimento permanente de mais e melhores modos de gerir sobre as mais diversas formas de construção do saber, pelo que a gestão pode também ser considerada como ciência.

Outro aspeto particularmente esclarecedor que gestão é ciência, está na utilização dos mesmos processos científicos levados a cabo por químicos, físicos e outros na construção de algo novo e diferenciador nas suas áreas de pesquisa. Ou seja, a construção do saber não são meras ideias, nem meras abordagens que compõem o sistema de educação moderno, pois é baseada em factos, estudos, processos, métodos, hipóteses, amostras e extrações estatísticas que permitem acrescentar valor à gestão e à construção do conhecimento científico nesta área.

A gestão como ciência pode desta forma explicar-se pela existência de três componentes fundamentais na busca de respostas. Tal como qualquer outra área investigatória a gestão envolve premissas, inferência de dados e conclusões, partindo de um conjunto de dados limitado para um conjunto geral de conclusões que ajudam a responder a "gap's" sempre existentes na universalidade do saber e, ainda que não se possa provar que determinada teoria é verdadeira (dadas as limitações dos estudos) pode sempre provar-se a partir de probabilidades que dadas especulações podem ser de facto falsas.

Este tipo de paradigmas são assim o quadro de referência disciplinar no campo da investigação científica, porém, esta realidade manifesta-se em trabalhos concretos e nunca

está acabada, caracterizando-se por ser apenas um estímulo à pesquisa e ao surgimento de novas ideias a partir de lacunas existentes.

Pressupõem-se portanto que tudo o que é questionável, independentemente da heterogeneidade das várias atividades que a envolvem, pode induzir ao recurso a estudos científicos a fim de que sejam estudadas e teorizadas posteriormente temáticas que permitam levar a um conjunto de respostas que até então não foram ainda encontradas pela investigação científica existente.

Foi precisamente face ao “gap” na construção do saber científico relativo ao estudo do setor de consultoria de gestão que colidiu o meu pensamento.

Na verdade, muito embora as atividades de gestão de consultoria estratégica tenham obtido um considerável crescimento em termos de significância económica nos últimos anos, estes resultados não têm sido devidamente acompanhados por um maior número de pesquisas conceptuais e empíricas, resultando isto numa escassez de sabedoria sobre o trabalho efetivo dos consultores (Fincham e Clark, 2002a).

Em Portugal, ainda que alguns estudos tais como os de Ferreira e Peixoto (1992), Inácio e Weir (1993), Amorim (1999), Amorim e Kipping (1999), Silva (1997) e Freire (2008), tenham contribuído de alguma forma para a construção do conhecimento científico nesta área, a verdade é que nenhum deles foca aquilo que são os verdadeiros fatores chave de sucesso no desenvolvimento dos diferentes projetos estratégicos levados a cabo nas diferentes áreas que compõem aquilo que se constitui como consultoria de gestão, nomeadamente, o estudo das práticas e atividades, das etapas e objetivos, dos relacionamentos e do impacto do setor ao nível das pequenas e médias empresas (PME) em Portugal.

Por outro lado, a nível internacional, ainda que o progresso e a heterogeneidade dos estudos científicos levados a cabo na última década na área de consultoria estratégica por prestigiados autores como Sturdy (1997, 2008, 2009), Kaiser (2005), McGivern (1983), McLarty (1998), Fincham (1999, 2002, 2008), Karantinou (2001, 2009), Werr (2002, 2003, 2009), Jackall (1988, 1998), Clark (1995, 1996, 2004, 2005, 2008), Schwarz (2005), Jarzabkowski (2003, 2004, 2005, 2007, 2009), Whittington (2001, 2002, 2004, 2006, 2007) e

Lundgreen (2009) sejam sinónimo de valor acrescentado, um facto que se retém é que também aqui os trabalhadores da estratégia não têm recebido muita atenção no campo estratégico de pesquisa. Whittington (2007), dá-nos um exemplo disso mesmo, realçando que não fora publicado até 2007 nenhum artigo sobre consultoria num dos principais jornais da estratégia como o “Strategy Management Journal”.

Numa componente mais prática, muito embora o recente movimento da estratégia-como-prática<sup>1</sup> “Strategy-as-Practice” (SAP) tenha implícito alguma atenção relativa à importância dos consultores (Whittington, 2006; Jarzabkowski et al., 2007; Jarzabkowski e Spee, 2009), a verdade é que essa importância quase não se tem refletido na literatura da SAP, exceção feita aos trabalhos de McLarty e Robinson (1998), Kaiser e Kampe (2005) e de Lundgreen e Blom (2009), este último com maior exposição visto ser apresentado no sítio da comunidade internacional de académicos e profissionais da estratégica como prática.

Desta forma, para combater a falta de estudos nesta área emergente é necessário penetrar neste mercado e perceber esta atividade, trazendo para o campo académico um volume considerável de informação que contribua de forma concreta para o desenvolvimento deste campo de pesquisa e, uma das formas de o fazer, é perceber e definir as características e os fatores que conduzam à identificação da identidade desta indústria, percebendo o seu relacionamento com o mercado em termos de conhecimento, ao invés de o identificar apenas com um conjunto de técnicas estáticas a aplicar (Fincham e Clark, 2002a).

## **Tema e problema de investigação**

Tendo em consideração o tema desta investigação “O Papel da Consultoria de Gestão no Processo de Formulação e Implementação da Estratégia das PME em Portugal”, esta tese visa relacionar duas variáveis de estudo, a indústria de consultoria de gestão e o seu enquadramento ao nível das PME, enquadrando esta investigação à luz de uma análise focalizada numa perspetiva de SAP e tendo em conta simultaneamente a forma como se

---

<sup>1</sup> Movimento criado em 2007 por Whittington e Jarzabkowski através do sitio da internet [www.strategy\\_as\\_practice.org](http://www.strategy_as_practice.org) com o objetivo de compreender as ações, interações e negociações de múltiplos atores na construção de um conjunto de situações práticas que se traduzem posteriormente numa determinada atividade, trazendo para o centro do estudo as ações e interações no campo da pesquisa estratégica e para o campo de investigação a complexidade social e a ambiguidade causal da visão básica de análise dos recursos, o que vem explicar simultaneamente a prática que constitui o processo estratégico

realiza a transferência de saberes e práticas organizacionais que são aplicadas pelos consultores ao nível destas mesmas PME em território português.

De forma a garantir a pertinência do problema aqui formulado face à escassez de estudos e informação relativamente a este setor e nomeadamente ao nível do seu enquadramento no âmbito das PME, esta tese visa contribuir para o desenvolvimento desta temática de três formas distintas;

- numa primeira vertente, através do enquadramento do estudo numa perspetiva de análise ligada à SAP, focalizando-o no estabelecimento e institucionalização das práticas utilizadas no setor de consultoria de gestão e das implicações destas em termos de resultados organizacionais,
- numa segunda vertente, percebendo o papel dos consultores no âmbito das PME, minimizando de certa forma os constrangimentos económicos a que estas empresas estão sujeitas no campo da aposta da aprendizagem permanente e,
- numa terceira vertente, procurando que este setor possa ser reconhecido e visto cada vez mais como um processo colaborativo, onde os relacionamentos, papéis, processos de conhecimento, políticas e outros resultados possam ser encarados como uma coprodução de um mesmo objetivo, nomeadamente o de permitir a formulação de novas questões que conduzam a necessidades de maior exploração nesta área de pesquisa relativamente à compreensão que se deve ter sobre os papéis dos consultores, dos clientes e dos próprios processos e características das práticas e modelos organizacionais a adoptar para o sucesso deste tipo de serviços.

## **Objetivos**

Na evolução do estudo da consultoria de gestão foram vários os autores que se foram destacando como Sturdy, Kaiser, McGivern, McLarty, Fincham, Karantinou, Werr, Jackall, Clark, Schwarz, Jarzabkowski, Whittington e Lundgreen. No entanto, ainda que estes autores, empresas, experiências, casos concretos e o próprio “Strategic Planning Institute” tenham contribuído para o desenvolvimento da consultoria de gestão através de diferentes

abordagens instrumentais, a verdade é que na prática muito pouco se sabe sobre a evolução dos conceitos, instrumentos e políticas de gestão utilizadas pelas empresas de consultoria.

Numa componente mais prática, fundamentalmente ligada ao movimento da SAP e à sua relação com a consultoria estratégica, a nível europeu existem muito poucos estudos sobre esta matéria e mesmo através de uma pesquisa realizada à comunidade internacional de académicos e profissionais da SAP, apenas nos é apresentado um estudo pertinente sobre esta temática, nomeadamente o trabalho de Lundgreen e Blom (2009).

Efetivamente, este e outros trabalhos contribuíram para o desenvolvimento do conhecimento científico nesta área, mas a verdade é que quer numa vertente de estudo ligada ao movimento da SAP, quer no estudo das etapas dos estágios de desenvolvimento de um processo de consultoria de gestão, quer mesmo ao nível dos relacionamentos que se criam entre as partes, fica sempre por determinar de que forma se encontram estas temáticas enquadradas na realidade das PME e qual a utilidade da transferência de saberes e práticas organizacionais por parte dos consultores de gestão ao nível destas mesmas organizações.

Assim, respondendo ao desafio de Hamel (1996) assente na apresentação de estudos de carácter mais visionário com a intenção estratégica de criar novas realidades revolucionando as indústrias e, ao repto de Drucker (2000) na sua obra Management Challenges for the 21<sup>st</sup> Century, em que convida os gestores a inventar o futuro e desenvolver ao máximo o campo de oportunidades, a presente investigação procura contribuir para o desenvolvimento do conhecimento científico no setor de consultoria de gestão através dos seguintes objetivos – Tabela 01;

- 1) “Contribuir para o desenvolvimento da literatura no setor de consultoria de gestão numa perspetiva de estratégia-como-prática”<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Tendo em conta os aspectos do processo e ao mesmo tempo a relação de conteúdo da atividade humana no estabelecimento e institucionalização das práticas utilizadas no setor de consultoria de gestão e das implicações destas em termos dos resultados organizacionais, pressupondo isto o estudo das práticas, das “praxis” e das próprias dinâmicas dos clientes (PME) e dos atores extra-organizacionais tais como os consultores (os fatores constituintes do que se denomina de “fazer estratégia”) ao nível das práticas que afectam a estratégia e de qual a sua influência sobre essas mesmas práticas

- 2) “Apresentar um estudo que permita conhecer o papel dos consultores do nosso país e as etapas e os estágios de desenvolvimento de um processo de consultoria de gestão”<sup>3</sup>

Numa indústria caracterizada por complexas interações que continuam a ser muito pouco exploradas (Kirby e Jones-Evans, 1997; Lundberg, 1997; Powell, 1997; Fullerton e West, 1996) pelos autores de gestão, a presente investigação pretende ainda;

- 3) “Producir uma série de proposições teóricas (Yin, 1994; Miles e Huberman, 1994) sobre os relacionamentos entre clientes e consultores e sobre a sua significância estratégica no setor de consultoria de gestão”<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Nomeadamente na condução, reflexão, decisão e ação, “que vai da análise e formulação até à implementação e controlo” da transferência de saberes e práticas organizacionais que são aplicadas nas suas empresas clientes, definindo simultaneamente de que forma se encontram estas temáticas enquadradas na realidade das PME em Portugal

<sup>4</sup> Examinando qual a natureza destas interações, quais as características dos relacionamentos criados, qual a filosofia, atitudes e estratégias das empresas de consultoria no que diz respeito a estes relacionamentos, como são vistos estes mesmos relacionamentos de gestão pelos clientes e, quais os seus benefícios e custos para as empresas de consultoria e para os clientes. Sucintamente, pretende-se explorar de que forma os relacionamentos se manifestam num contexto de elevado envolvimento e contacto pessoal e, qual a percepção percebida por ambas as partes em termos de benefícios gerados pelo seu maior ou menor grau de envolvimento, para identificação de um conjunto de características que sejam importantes considerar na criação de um perfil ou protótipo de relacionamentos importantes a considerar para o sucesso dos diferentes projetos desenvolvidos no sector de consultoria de gestão

*Tabela 01: Objetivos específicos desta investigação*

A nível teórico	A nível empírico	Considerando a pouca investigação sobre o tema em Portugal
<p>Identificar o substrato teórico que constitui a plataforma de análise para o trabalho empírico, nomeadamente explicitando e definindo os principais conceitos a operacionalizar. Destaque-se;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A análise da consultoria de gestão numa ótica estratégica, englobando a análise do seu conceito, da sua evolução e da contribuição que gera para a atividade empresarial enquanto instrumento de gestão óptimo para obtenção de vantagens competitivas sustentáveis para as suas empresas clientes</li> <li>• Análise dos processos e da prática estratégica no trabalho e profissão de consultoria de gestão, abordando a temática da estratégia-como-prática e do consultor como um prático da estratégia</li> <li>• Exploração das etapas e estágios de desenvolvimento de um processo de consultoria de gestão, e da importância estratégica dos relacionamentos a adoptar para o sucesso deste tipo de serviços</li> </ul>	<p>Reforçar e aprofundar a investigação no âmbito da análise do setor de consultoria de gestão através do providenciamento de um conjunto de novos desenvolvimentos na construção de literatura com a introdução de novas perspetivas teóricas e empíricas, nomeadamente sobre;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar como funciona e o que é a consultoria de gestão em Portugal</li> <li>• Analisar se efetivamente os consultores podem ser denominados como os verdadeiros práticos da estratégia e quais os papéis por si assumidos nesse âmbito</li> <li>• Identificar quais as práticas e “praxis” estratégicas mais importantes para o sucesso de um processo de consultoria de gestão na vertente de análise de consultores e clientes</li> <li>• Identificar a percepção de consultores e clientes relativamente às etapas, objetivos, constrangimentos, bases de relacionamento e grau de satisfação no âmbito do setor de consultoria de gestão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuir para o avanço do conhecimento e da teoria dentro do âmbito de estudo do setor de consultoria de gestão;</li> <li>• Contribuir para o desenvolvimento da literatura no setor de consultoria de gestão numa perspetiva de estratégia-como-prática, tentando obter um conjunto de novos desenvolvimentos na construção de literatura nesta área</li> <li>• Apresentar um estudo que permita conhecer o papel dos consultores do nosso país à luz das etapas e dos estágios de desenvolvimento de um projeto de consultoria de gestão e das suas complexas interações</li> <li>• Perceber o papel dos consultores no âmbito das PME minimizando de certa forma os constrangimentos económicos a que estas empresas estão sujeitas no campo da aposta da aprendizagem permanente</li> </ul>

Fonte: Elaboração do autor

## **Estrutura do Trabalho**

A estrutura desta tese encontra-se dividida em duas partes principais. A primeira – Figura 01, integra a fundamentação teórica dos temas abordados e encontra-se dividida em três subpartes.

A primeira subparte tentará percorrer o setor de consultoria em termos latos, reconhecendo o exponencial de conhecimento que este setor gera para a atividade empresarial e de que forma pode consolidar vantagens competitivas reais, sustentadas e duradouras para as organizações e para os próprios profissionais que trabalham nesta indústria. Ainda nesta subparte será explorado o conceito de consultoria de gestão e serão apresentadas as diferentes fases distintas da evolução deste setor, ilustrando-se aqui a extraordinária expansão desta indústria como resposta ao desenvolvimento da procura de novas formas de negócio e de novos interesses em termos de regulamentação, inserindo cada reflexão na contextualização evolutiva de mudança organizacional que tem vindo a ser gerada desde o início do século XX. Por último, será ainda apresentada a consultoria de gestão como recurso estratégico de competitividade empresarial, colocando-se o foco sobre a sua contribuição, conceptualização e compreensão em termos da natureza do seu trabalho para o “conhecimento fascinante” que gera enquanto instrumento de gestão óptimo de obtenção de vantagens competitivas sustentáveis, no âmbito económico, concorrencial (competitivo) e de criação de valor.

A segunda subparte apresentará uma perspetiva mais global de consultoria e procurará capturar a influência da consultoria na génesis da estratégia, remetendo este capítulo para os processos em si e para a prática estratégica no trabalho e profissão de consultoria de gestão. Nesta análise será abordada a temática da SAP e do consultor como um prático da estratégia, envolvendo o estudo da SAP, da SAP nos serviços e indústria de consultoria de gestão, do papel dos consultores como intermediários no processo de construção do conhecimento, dos próprios papéis dos consultores nos processos estratégicos que desenvolvem e das “praxis” e “practices” que constituem o trabalho estratégico dos consultores no setor de consultoria de gestão

A terceira subparte desta componente teórica incidirá sobre uma base conceptual específica, sendo que a partir da lacuna existente no conhecimento científico relativo à aplicabilidade das práticas e modelos de gestão estratégica, será explorado o papel dos consultores de

gestão no processo de condução, reflexão, decisão e ação, “que vai da análise e formulação até à implementação e controlo”, da transferência de saberes e práticas organizacionais que são aplicadas nas suas empresas clientes, enquadrando esta leitura nas etapas e objetivos fundamentais da consultoria de gestão e nos fluxos de fronteira que geram no campo da transferência de conhecimentos. Segundo a abordagem de Hollander (1972)<sup>5</sup> esta mesma subparte será ainda completada com o estudo de uma das três áreas de pesquisa de consultoria, investigando a natureza, características e importância estratégica dos relacionamentos em consultoria de gestão e identificando os elementos que contribuem para a identificação dos relacionamentos que devem ser tidos em conta para o desenvolvimento de projetos eficientes na área de consultoria de gestão, focalizando-se este subcapítulo essencialmente nas perspetivas base do relacionamento consultor-cliente e na natureza, características e significância estratégica destes mesmos relacionamentos.

A segunda parte principal desta tese, ligada à componente prática que a caracteriza - Figura 02, contará tal como a primeira com três subpartes, incidindo estas no estudo de todas as temáticas acima mencionadas de forma a confirmar os resultados exploratórios e definindo simultaneamente de que forma se encontram estes enquadrados na realidade das PME em Portugal (investigação empírica).

Assim, na primeira subparte será explorado o conceito de consultoria de gestão a montante e a jusante da cadeia operativa do processo de consultoria de gestão. Na segunda, será abordada a temática da SAP em termos da importância do conhecimento produzido no setor de consultoria de gestão, do papel dos consultores de gestão no processo de construção do conhecimento e da identificação de um conjunto de práticas e “praxis” consideradas fulcrais pelas partes para a eficiência do desenvolvimento de trabalhos desta natureza. Na terceira subparte será explorada a forma em como é realizada a transferência de conhecimentos entre consultores-clientes, quer ao nível das etapas e dos estágios de desenvolvimento que constituem o processo de consultoria de gestão e respetivas barreiras que possam existir em termos do fluxo da transferência de informação, quer ao nível das linhas de orientação de controlo e das perspetivas base dos relacionamentos construídos entre consultores e clientes (PME) e da forma como estas podem contribuir para o desenvolvimento de fatores chave na construção de relacionamentos construtivos entre estes mesmos parceiros para o sucesso

---

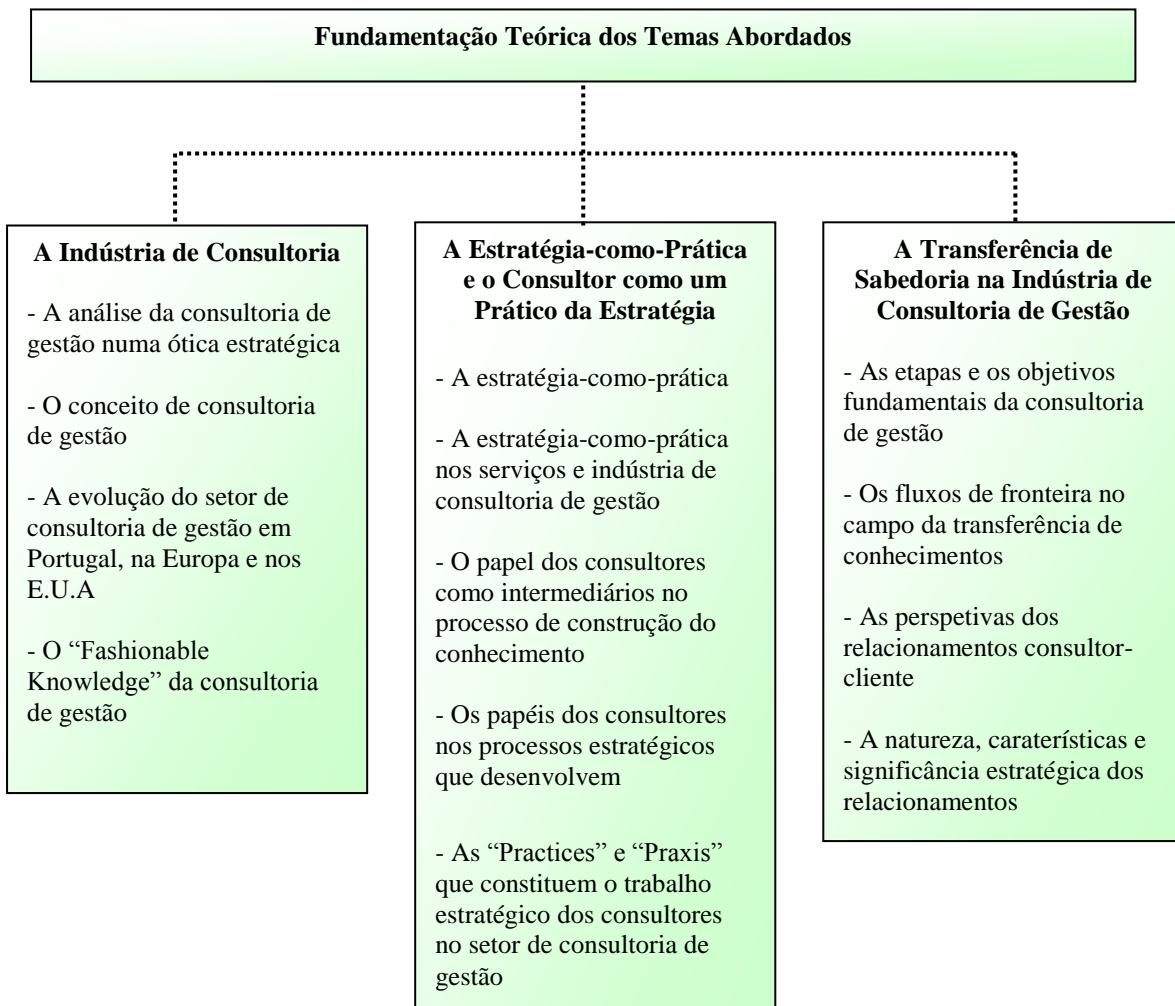
<sup>5</sup> Refletida em três tipos de abordagem; consultoria de gestão, ética e profissionalismo e, processos e relacionamentos

deste negócio, quer ainda ao nível dos impactos do setor em termos dos trabalhos realizados em PME.

Importa referir, que em cada uma das subpartes referidas no parágrafo anterior, serão apresentadas as conclusões do trabalho empírico realizado, reforçando e aprofundando assim a investigação nesta área de pesquisa através do providenciamento de um conjunto de novos desenvolvimentos na construção de literatura com a introdução de novas perspetivas teóricas e empíricas. Da mesma forma, estas conclusões procurarão, como já fora referido, demonstrar a necessidade de que o sector de consultoria de gestão possa ser visto cada vez mais como um processo colaborativo, onde os relacionamentos, papéis, processos de conhecimento, políticas e outros resultados refletem a coprodução de um mesmo objetivo, nomeadamente, o de permitir a formulação de novas questões que conduzam a necessidades de uma maior exploração nesta área de pesquisa relativamente à compreensão que se deve ter sobre os papéis dos consultores, dos clientes e dos próprios processos e características das práticas e modelos organizacionais a adoptar para o sucesso deste tipo de serviços.

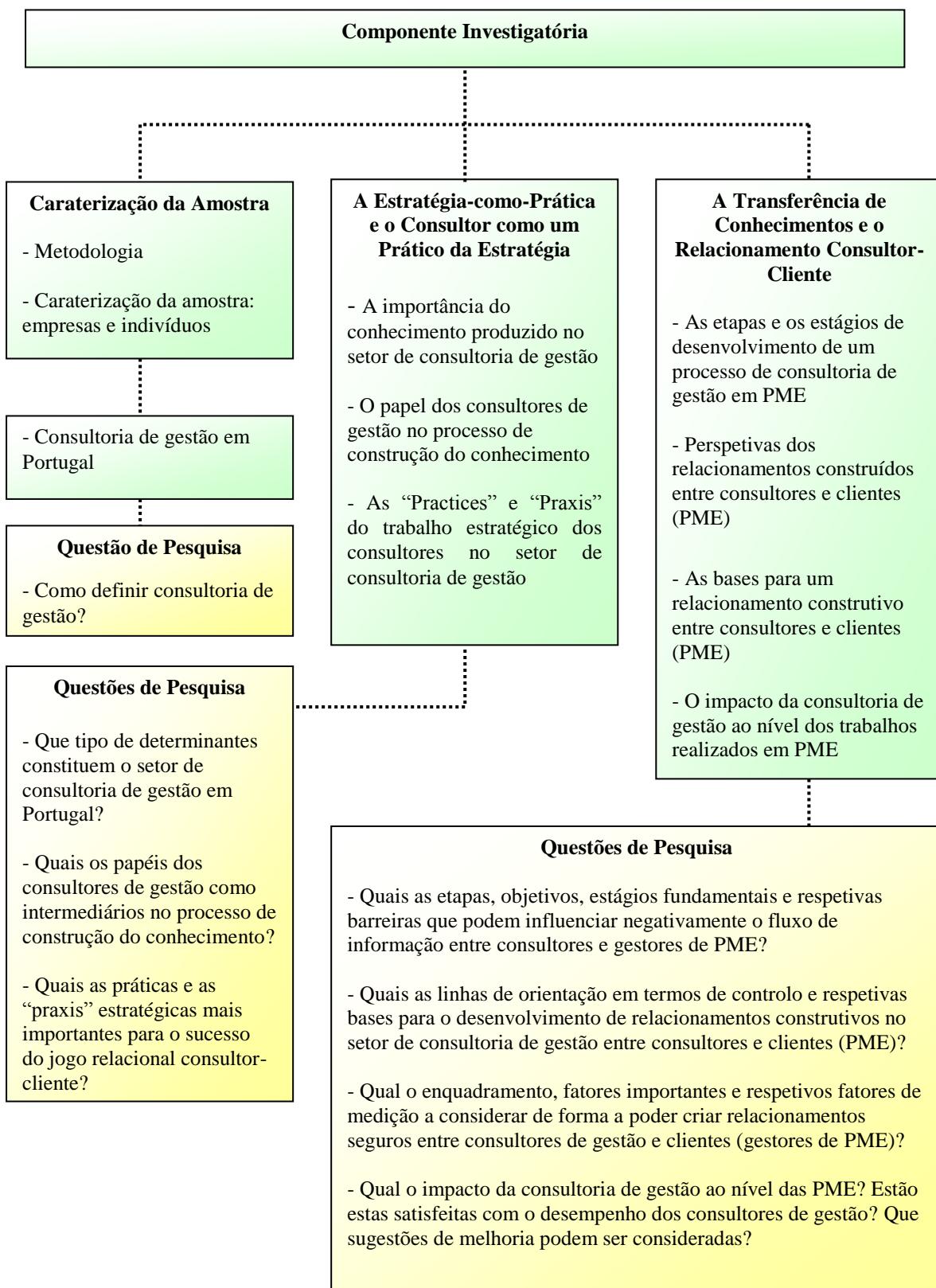
Não obstante a apresentação das referidas conclusões, no final, serão ainda incluídas as implicações para a gestão empresarial relativas ao estudo da temática da estratégia-como-prática, da transferência de conhecimentos e, relacionamentos que se devem construir entre consultores e gestores (clientes – PME) para o sucesso deste tipo de serviços, e apresentadas as considerações finais relativas ao desenvolvimento de um estudo desta natureza (contextualizadas neste caso nas particularidades das unidades pesquisadas), as limitações da pesquisa e, as respetivas sugestões para futuros estudos.

*Figura 01: Estrutura da primeira parte (teórica) da composição desta tese*



Fonte: Elaboração do autor

*Figura 02: Estrutura da segunda parte (investigatória) da composição desta tese*



Fonte: Elaboração do autor

## **Capítulo 1 – A Indústria de Consultoria**

### **1.1 A Análise da Consultoria de Gestão numa Ótica Estratégica**

A crescente pressão dos mercados, caracterizada por uma intensa competitividade e instabilidade, leva as organizações e as pessoas a repensar as suas estratégias de relacionamento com as outras partes. À medida que as organizações se vão orientando para as suas áreas centrais (core business), libertando-se de áreas/atividades que não dominam, a dependência em relação às fontes externas de fornecimento aumenta.

A complexidade e instabilidade aqui descritas descrevem sem dúvida o pensamento de Bruce Henderson (1979), o criador da consultora Boston Consulting Group (BCG), assente no pressuposto de que o mundo das empresas é uma verdadeira seleção natural, tal como ela existe ao nível das espécies, onde o foco deve ser acima de tudo direcionado para uma boa compreensão do contexto natural (envolvente).

As organizações são deste ponto de vista analisadas numa ótica económica, política, organizacional e individual, onde mercado livre e cliente são fundamentalmente os dois focos de domínio em termos de relações sociais (Dugay, 2000) e desenvolvimentos como portfólio, contrato de trabalho, mercados internos, “outsourcing” e mudança organizacional imperativa continuam a dominar a pesquisa organizacional em todo o mundo (Beer e Nohria, 2000; Barley e Kunda, 2004).

Os desenvolvimentos aqui citados, na mesma linha de outros campos do domínio da gestão, são assim o que constitui a evolução das disciplinas estratégicas nas organizações e têm sido em larga escala difundidos pelo setor de consultoria de gestão, sendo esta a principal razão pela qual Canback (1998) descreve este setor como o caminho de sucesso que deve ser abraçado pelas empresas na contextualização da sua orientação estratégica e os seus profissionais como os verdadeiros disseminadores do complexo fenómeno de evolução empresarial até hoje conhecido.

Este mesmo pensamento foi evidenciado por vários autores ao longo dos últimos anos defendendo o setor como uma ferramenta influenciadora e poderosa de mudança organizacional, trazendo uma vida nova às organizações e às suas cadeias processuais.

No entanto, muitas das considerações descritas sobre o setor de consultoria de gestão relacionadas com o modo de gerir as organizações, estão a ser cada vez mais discutidas e questionadas. O mundo cada vez mais complexo em que vivemos, onde acontecimentos aparentemente díspares se inter-relacionam, desenvolvimentos tecnológicos esbatem as fronteiras entre os setores de atividade económica (António, 2006), escândalos de fraudes contabilísticas e fiscais e casos de insolvência empresarial se repetem cada vez mais, vieram pôr em causa muito daquilo que persistia em existir como algo inimputável e de sucesso garantido e exige um caminho de reflexão.

A crise no mercado de crédito imobiliário dos E.U.A e do Reino Unido, as dívidas públicas de Espanha, Japão, Irlanda e Itália [superiores a 100% do seu PIB (produto interno bruto)], o colapso das Dotcom<sup>6</sup> nos E.U.A e os escândalos da Enron's Corporation<sup>7</sup> e da Worlcom<sup>8</sup>, são apenas alguns relatos de contratemplos económicos que levaram a que muitos empresários deixassem também de ver os consultores como “armas” a utilizar na persecução de sucesso e de tentativa de criar um conjunto de eficiências e diminuição de custos que lhes permita a aquisição de verdadeiras vantagens competitivas.

---

<sup>6</sup> Empresas de tecnologia e telecomunicações, denominadas também de novas economias, que colapsaram na bolsa Norte-Americana em 2000, acabando por determinar a extinção de milhares de postos de trabalho e arruinar a vida a centenas de investidores por todo o mundo.

<sup>7</sup> A Enron's Corporation foi uma empresa Norte-Americana sediada em Houston no Texas, tendo sido uma das maiores empresas mundiais no setor de distribuição de energia (eletricidade, gás natural) e comunicações. Em 2001, aquando da sua falência pela descoberta de inúmeras fraudes contabilísticas e fiscais empregava cerca de 21.000 empregados, contabilizando na altura um volume de negócios um pouco superior a 100 biliões de dólares. O grupo abriu falência em 2001 arrastando consigo a Arthur Andersen, que fazia na altura a sua auditoria, sendo esta considerada culpada judicialmente pela manipulação de balanços financeiros, pelo inflacionamento artificial de lucros e pela ocultação de dívidas que durante dois anos consecutivos ascendiam já a mais de 25 biliões de dólares.

<sup>8</sup> A WorldCom é a segunda maior operadora Norte-Americana na área das telecomunicações, sendo que em 2002 demitiu o seu diretor financeiro Scott Sullivan, com base numa fraude de mais de 3,8 biliões de dólares na sua contabilidade, acabando nessa altura este seu ato por abalar os mercados desde a Ásia à Europa, passando pelos E.U.A, o que levou a que as ações do mercado bolsista das telecomunicações batessem novos recordes de baixa por todo o mundo.

O resultado tem levado a que a indústria de consultoria tente lutar da melhor forma possível para manter os ganhos numa era caracterizada pela crescente diminuição da atividade económica, o que resulta cada vez mais na sobrelocação de consultores face aos trabalhos que se conseguem obter no mercado (Freire, 2008).

Segundo Fincham et al. (2008), esta situação deve-se a que as empresas começam a acreditar que os custos de consultoria são demasiado elevados comparativamente aos ganhos que geram, o que tem levado a que os clientes sejam cada vez mais hesitantes na contratação desse tipo de serviços, o que representa uma variação de 180 graus relativamente ao que se tinha vindo a verificar desde 1980 através de uma procura exacerbada por este tipo de serviços.

Nesta mesma linha de entendimento, Grob e Kieser (2006) mencionam que o setor de consultoria de gestão não pode aclamar a si mesmo uma estrutura de conhecimento, nem tão pouco pode ser comparado a setores clássicos como contabilidade, medicina ou direito (Perkin, 2002) em termos de produção de conhecimento.

Mas, ainda que existam algumas opiniões que relacionem consultoria de gestão a hesitações de contratação ou à sua incapacidade para produzir conhecimento, um facto que se constata é que grande parte da literatura académica é unânime ao associar o conhecimento como uma das importantes motivações para a procura destes serviços, reconhecida mesmo por Dawes et al. (1992), Alvesson (1993, 1995) e, Engwall e Kipping (2002) como a atividade do “conhecimento intensivo”.

É assim importante pensar que a indústria de consultoria de gestão não retrata uma mera indústria cujo enfoque se centra apenas no exponencial financeiro e económico que daí resulta (Fincham e Clark, 2002a), pois o conhecimento que gera para a atividade empresarial projeta-a para níveis de importância onde nem o simples significado económico e financeiro a consegue colocar.

Numa retrospectiva histórica, eram já claros os benefícios do setor da consultoria de gestão, em termos da influência e contribuição que geravam para o crescimento das indústrias na década de cinquenta (Stryker, 1954), sendo por essa mesma razão apelidado por Drucker (1979) vinte e cinco anos mais tarde como um setor extraordinário e um fenómeno único no contexto empresarial e, não apenas pela ajuda única, singular, objetiva e independente que traduz na

resolução de problemas concretos (Greiner e Metzger, 1983; Canback, 1999), mas também pela experiência que transporta e que aparece muitas das vezes associada a resultados relacionados com elevada produtividade.

A verdade é que para além da preponderância percebida desta atividade ao nível do contexto organizacional, a consultoria de gestão continua a ser parte integrante dos relacionamentos criados entre empresas e fontes institucionais financeiras, representando muitas vezes um pré-requisito de determinadas estratégias e estilos organizacionais. Ou seja, por muito que possa haver uma inversão em termos dos resultados financeiros que gera [o que não se constata na prática – ver Freire (2008)], a verdade é que continua a ser uma indústria vital para os especialistas e estudiosos da componente de gestão empresarial e para o fascinante conhecimento que se consegue obter (Fincham et al., 2008).

Ainda que tenhamos em conta o ambivalente estatuto dos consultores e os próprios insucessos que eventualmente a indústria possa ter conhecido, este é e continuará a ser um setor importantíssimo para o estudo da gestão e de toda a sua composição estrutural através da proliferação das suas ideias e técnicas de gestão, do desenvolvimento de novas formas organizacionais, da difusão de inovações e, da sua ligação às propriedades das economias de escala na providenciação de informação, conhecimento e experiência que muitas organizações de forma individual não o conseguiram fazer, sendo visto por Semadeni (2001), Armbrüster (2006) e Fincham (2010) como a verdadeira força de poder das empresas, a alavanca de mudança organizacional e económica e, a fonte de desenvolvimento de ideias que cruzam hoje nações e continentes.

Numa era claramente marcada pelo crescimento da complexidade organizacional, o benefício da consultoria de gestão aparece também ligado ao facto dos seus profissionais serem considerados na maioria das vezes “outsiders”, o que lhes permite acumular com o decorrer dos anos economias de experiência impossíveis de serem geradas internamente, apresentando-se estes muitas das vezes não só como consultores mas também como auditores, algo que as empresas não devem declinar, mas em vez disso entender como algo que deve ser aproveitado em termos de produção de eficiência organizacional e de acesso facilitado a boas práticas que possam vir a regenerar numa maior produtividade individual (Canback, 1999).

Parafraseando Drucker (1979), o setor de consultoria de gestão não deve ser visto como uma arte, mas deve ser sempre algo a considerar em cenários de incerteza face aos desafios que se colocam às empresas neste início de século XXI e, ainda que alguns autores não tenham esta visão acerca deste fenómeno (como mais à frente poderemos constatar através do desenvolvimento desta tese), uma conclusão que se retira é de que a sua capacidade para resolver problemas, as técnicas que aplicam e o papel que representam na economia global não irão esmorecer certamente e continuará esta indústria a ser o foco de estudo de muita gente, resultado não só do crescimento anual de 20% que tem tido desde 1980 (Freire, 2008), mas também pela preferência por esta carreira escolhida por grande parte dos estudantes para a sua futura atividade profissional e que tornam sem dúvida o setor num verdadeiro campo de oportunidades, prevendo-se que continue a suscitar nos investigadores o interesse pela análise desta indústria e pela procura da definição ideal para o conceito “consultoria de gestão”.

## **1.2 A Consultoria de Gestão**

### **1.2.1 O Conceito de Consultoria de Gestão**

A definição do conceito de consultoria de gestão emergiu no início da década de 1980, na mesma altura em que o setor de consultoria de gestão começava a gerar um crescimento económico elevado e começavam a aparecer os primeiros trabalhos académicos nesta matéria. A partir desta fase, assiste-se então ao aparecimento de um corpo teórico, que não só elaborou, como tem refinado o conceito de “consultoria de gestão”. Existem várias formas de abordar esta definição, convém, no entanto, salientar que só existe necessidade de prestação de um serviço de consultoria de gestão pela existência de um problema concreto para o qual haja possibilidade de escolha de alternativas em termos de solução.

Greiner e Metzger (1983) foram dos primeiros a levantar esta questão. Assim, para os autores, consultoria de gestão surge como um serviço de aconselhamento contratado com o objetivo de providenciar às organizações, através de pessoas treinadas e qualificadas, assistência de forma independente, tentando identificar problemas de gestão, analisar esses mesmos problemas, recomendar soluções e, providenciar ajuda, quando requerida, na implementação dessas mesmas soluções [(definição esta também partilhada por Kürb (1986) e Mohe (2003)].

Por sua vez, Harris (1999:6) acrescenta à definição de Greiner e Metzger (1983) a existência de uma avaliação de sucesso, definindo a consultoria de gestão como sendo um “serviço de aconselhamento contratado e prestado a organizações por pessoas especialmente treinadas e qualificadas que auxiliam de um modo objetivo e independente, a gestão da organização cliente para de uma forma participativa identificar o sistema de problemas e através de soluções sintetizadas, ajudar a resolver os problemas na sua implementação, demonstrando o nível de sucesso na inovação através da avaliação”.

Noutra perspetiva de análise, a “Management Consultancies Association” (MCA, 2001:22) define a consultoria de gestão como a “prestaçāo de aconselhamento e assistēcia independentes sobre problemas de gestão. Isto inclui normalmente a identificação e investigação de problemas e/ou oportunidades, a recomendação de ações apropriadas e o auxilio na implementação dessas recomendações”. Por seu turno, o “Institute of Management Consultants” (IMC, 2012) define a consultoria de gestão como o serviço prestado a empresas públicas e privadas, por uma ou mais pessoas independentes e qualificadas na identificação e investigação de problemas que digam respeito a política, organização, procedimentos e métodos, recomendando ações apropriadas e auxiliando na implementação dessas recomendações.

A revista “The Economist” (1997:3), contextualizando a definição noutro prisma prefere remeter o assunto para um sentido mais abrangente de análise e para outro mais contingencial, inserindo a definição no primeiro caso na empresa “McKinsey e numa mão-cheia de outras empresas de estratégia” e, no segundo em empresas de outsourcing, “especialmente aquelas que tenham a ver com a instalação e integração de sistemas de informação”.

Para Oliveira (2006), consultoria de gestão é um processo interativo de um agente de mudança externo à empresa, cujo principal objetivo é o de poder desenvolver comportamentos, atitudes e processos que possibilitem à empresa cliente obter ou consolidar vantagens competitivas de forma pró-ativa e/ou interativa com os diversos fatores do ambiente empresarial e, simultaneamente, o de assumir a responsabilidade de auxiliar os gestores e profissionais das referidas empresas nas tomadas de decisão estratégicas.

Existem ainda autores como Kipping e Armbrüster (1998), que preferem analisar a natureza de consultoria de gestão e os respetivos prestadores de serviços deste setor em três abordagens

diferentes, distinguindo entre aqueles que defendem a consultoria de gestão como uma indústria, os que salientam a sua natureza como profissão e os que a definem como sendo uma área estruturada de atividade.

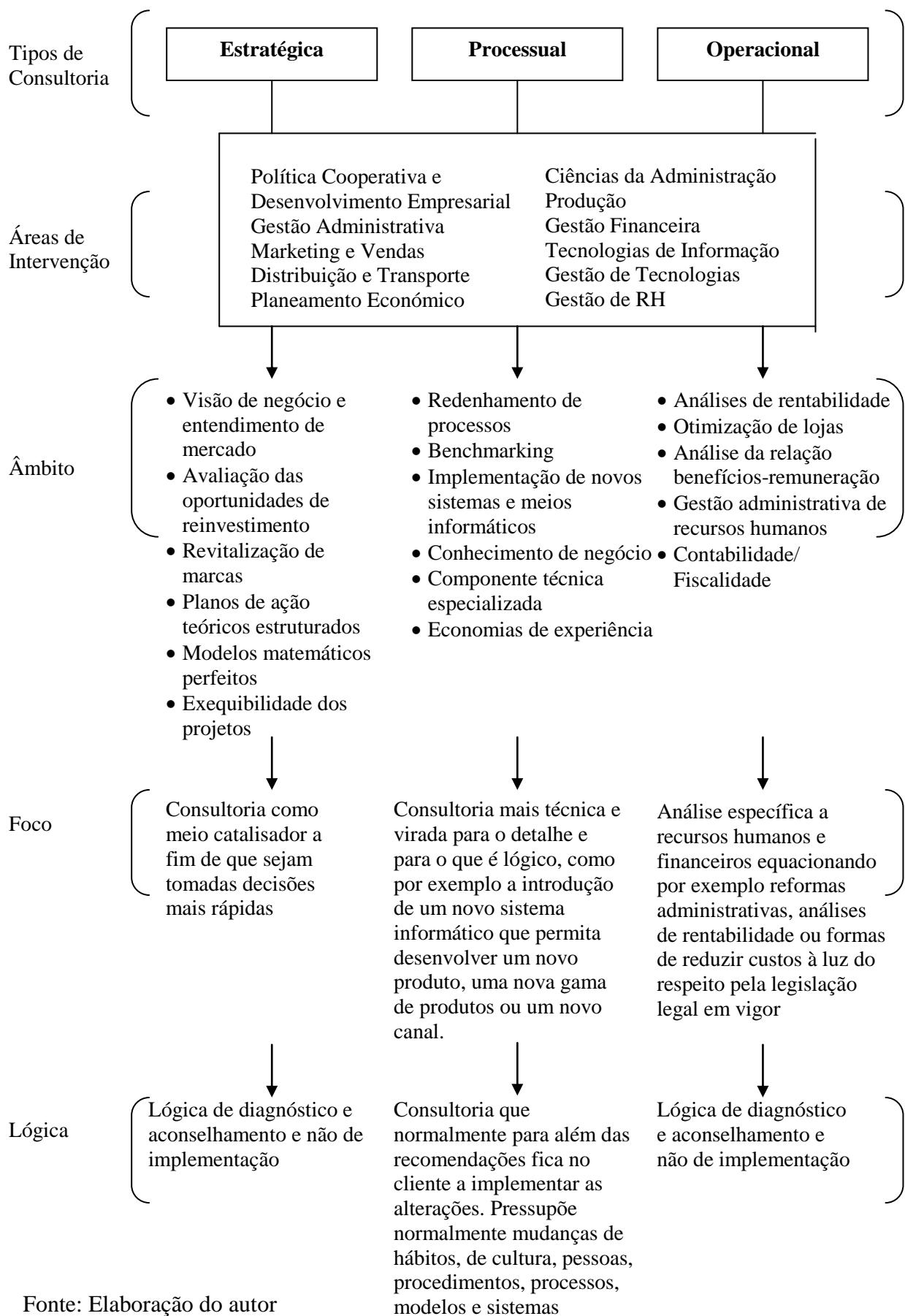
Segundo Canback (1998), o aconselhamento, pode ter carácter estratégico, organizacional ou operacional, e para que adquira carácter formal tem de estar institucionalmente organizado, sendo da inteira responsabilidade do consultor a qualidade do serviço prestado, não implicando isto, nenhum carácter de autoridade formal, nem a substituição dos gestores no desenvolvimento do trabalho contratualizado.

A partir das diferentes visões e tipos de abordagens descritas percebe-se que não existe ainda uma definição amplamente aceite de consultoria de gestão, e isto deve-se essencialmente à vasta lista de áreas que podem ser objeto de trabalhos de consultoria – como as identificadas pelo “Institute of Management Consultants”<sup>9</sup> e pela figura 03 – que fazem com que o conceito de consultoria de gestão deixe de ser interpretado de forma estrita, sendo por isso ligado a conceitos mais abrangentes que podem ser ajustados de acordo com as mudanças e oportunidades, como consultoria para a gestão, consultoria para o negócio e consultoria organizacional (Kubr, 2002).

---

<sup>9</sup>Política Cooperativa e Desenvolvimento Empresarial, Gestão Financeira, Administração, Marketing e Vendas, Produção, Distribuição e Transporte, Tecnologia de Informação, Planeamento Económico, Gestão de Recursos Humanos, Ciências da Administração, Gestão de Tecnologia

Figura 03: Tipos de consultoria de gestão e respetivas áreas de intervenção



Fonte: Elaboração do autor

Ou seja, embora a definição de consultoria seja um pouco distinta em termos da sua abordagem, todo o campo da consultoria de gestão pode ser sinteticamente definido como um serviço profissional, capitalizado em recursos chave de serviços de empresas profissionais para resolver estruturas complexas e problemas específicos dos seus clientes (Fincham e Clark, 2002b; Werr e Styhre, 2002). Dado o crescimento do setor pode concluir-se que se trata de um conceito que dificilmente ficará estático sobre uma definição clara (Greiner e Metzger, 1983), sendo a sua explicação uma tarefa contínua (Fincham e Clark, 2002b), não se prevendo que a sua refinação venha a diminuir de interesse nas próximas décadas dado o crescimento deste setor.

### **1.2.2 A Evolução do Setor de Consultoria de Gestão na Europa e nos E.U.A**

A consultoria de gestão representa uma das atividades mais antigas do mundo, pois as pessoas desde sempre prestaram auxílio e consultas a outras nos mais diferentes assuntos (Oliveira, 2006). No entanto, em termos de crescimento e significância estratégica os primeiros passos da consultoria de gestão enquanto profissão remonta ao longínquo ano de 1914, altura em que foi formada nos E.U.A a associação de engenharia de consultoria de gestão. No início do século esta organização era constituída então por 800 profissionais de consultoria a trabalhar nos E.U.A e cerca de mais setenta fora do país (Fincham e Clark, 2002b).

É nesta fase que se demarcam também nos E.U.A Frederick Taylor, Henry Gantt, Arthur D. Little, Harrington Emerson e Edwin Booz, todos estes com contributos inestimáveis em termos das ciências de gestão empresarial em geral e de eficiência operacional em particular (Canback, 1998).

A segunda geração de consultores aparece entre 1914 e 1940, sendo que na Europa se destacam claramente Lyndon Urwick e Charles Bedaux, sendo ambos dos primeiros a contribuir de forma marcante para o desenvolvimento do setor de consultoria de gestão, implementando no contexto empresarial muitas das técnicas de gestão até hoje conhecidas, como a incorporação de processos de orçamentação, esquemas de compensação baseados no mérito e, técnicas de previsão e de organização divisional (Canback, 1998).

É durante este período, em 1926, que McKinsey funda também nos E.U.A a que ainda hoje é denominada de “empresa arquiteta de consultoria”, empregando inicialmente cerca de 200 consultores, quinze dos quais desenvolviam as suas atividades por toda a Europa (Kipping, 1997).

Mas é a partir do final da década de 1950, que se começa a notar de facto o primeiro crescimento real da indústria de consultoria, pela mão de quatro dos membros da associação de consultoria de gestão do Reino Unido (Associação Industrial de Consultores, Urwick/Orr e Parceiros, Administração de Pessoal e, Engenharia de Produção). Em 1956, estas empresas empregavam 800 consultores e obtinham ganhos anuais estimados em 3,3 milhões de euros, o que correspondia a três quartos da quota de mercado mundial no setor (Tisdall, 1982)<sup>10</sup>. É nesta fase que ficam também para a história empresas como a Cresap, a McCormick e Paget, a William E. Hill, a Bruce Payne & Associates, a Hay Associates e a Towers Perrin (Canback, 1998).

Ainda que estas empresas tenham sido reconhecidas e tenham contribuído em muito para a conceptualização histórica do setor, é a partir de 1960 que se começam a reconhecer os verdadeiros desenvolvimentos nesta área. Os primeiros passos dos conceitos de estratégia e consultoria estratégica são operacionalizados em 1963 nos E.U.A pela BCG, formada quando Bruce Henderson sai da Arthur D. Little e funda esta nova organização. A partir desta data uma segunda geração de empresas começa a contribuir para o que viria a ser hoje em dia a verdadeira indústria de consultoria de gestão e especialistas como a Bain & Company, Strategic Planning Associates, Braxton Associates, LekPartnership e Monitor Company registam também a sua presença no contributo decisivo que concederam para a evolução deste setor (Canback, 1998).

É também a partir de 1960 que se começam a distinguir os primeiros trabalhos académicos do setor, fundamentalmente ligados ao Instituto de Pesquisa de Cambridge (Canback, 1998), como resposta ao que já se antevia na altura, ou seja, a explosão do setor, durante muitos anos

---

<sup>10</sup>A “Management Consultancy Association” (MCA) é hoje em dia constituída por dezenas de membros, sessenta dos quais compreendem cerca de 70% da receita total da indústria de consultoria no Reino Unido com um volume total de negócios que ultrapassa já os 10,5 biliões de euros, abrangendo mais de 40.000 consultores a trabalhar nas mais prestigiadas empresas do setor em Londres, entre as quais se destacam a Accenture, a Atos Consulting, a Deloitte & Touche, a Ernst & Young, a Hay Group, a IBM Global Business Services, a KPMG, e a PricewaterhouseCoopers (Consulting Report, 2011)

ligado a propulsores sediados em Londres como a Andersen Worldwide, Pricewaterhousecoopers (PWC), Deloitte & Touche e, Ernst & Young.

Entre 1960 e 1980 este foi então o panorama da indústria, representativo de um conjunto pequeno de empresas que dominavam o setor e cujo monopólio assentava num número de empregados e de ganhos que não representava minimamente o que viria a ser a verdadeira revolução no mercado da consultoria empresarial de gestão.

Segundo Ernst e Kaiser (2002) a verdadeira revolução do setor inicia-se nos anos de 1980, representando a consultoria de gestão um dos setores com maior crescimento económico nesta fase. Este crescimento esteve efetivamente ligado ao facto de ser neste período que entraram no mercado 80% das empresas que vieram a constituir a indústria, dando resposta ao desenvolvimento da procura de novos interesses em termos de regulamentação, ao desenvolvimento de novos negócios e sobretudo ao aparecimento de novos planos ao nível de compras.

Entre 1985 e 1990 os pedidos de serviços de consultoria de gestão aumentaram cerca de 30% ao ano, com uma evidência maior no aproximar da década de 1990, pois durante os anos de 1988 e 1989 existiram mais de 28000 requisições no Reino Unido para a realização deste tipo de serviços, o que por sua vez se veio a repercutir no aumento do número de membros (consultores) no “Royal Town Planning Institute” e no número de empresas registadas neste mesmo Instituto, passando de 260 para 1059 entre 1985 e 1995 (Mitchell, 1995).

É também na década de 1980 que se dá o crescimento exponencial das empresas de consultoria BCG, McKinsey e Arthur D. Little, constituindo-se como as principais impulsionadoras da designada escola do posicionamento típica desta fase (Carvalho e Filipe, 2006), que conjuntamente com a universidade de Harvard adotaram uma abordagem de análise em que os elementos sobre a realidade conhecida assumem papel preponderante na formulação da estratégia.

Não se pode deixar de mencionar que nesta altura foram empresas como a BCG que possibilitaram de forma nuclear a evolução do pensamento corporativo e que contribuíram para casos de sucesso como os verificados na farmacêutica holandesa Boehringer Mannheim, desenvolvendo um mecanismo que permitiu que os doentes com diabetes pudessesem controlar

eles próprios os níveis de açúcar no sangue, evitando a dependência dos laboratórios aos quais recorriam constantemente, permitindo assim a sua arma de marketing fazer de um produto um sucesso em termos de rentabilidade ao mesmo tempo que contribuía para o desenvolvimento do sistema de cuidados de saúde (O’Shea e Madigan, 1998b).

O interesse na consultoria de gestão enquanto negócio cresceu assim consideravelmente, sendo este setor reconhecido por Kipping (1997) como o verdadeiro influenciador e portador de novas formas organizacionais e estratégicas entre organizações e nações, sobretudo pelo crescimento do parque empresarial dos países e pelo estilo de administração das empresas. É sempre difícil quantificar a dimensão do mercado de consultoria, no entanto segundo informação da “Kenedy information” em 2002 (Fincham e Clark, 2002a) considerava-se que podiam existir no mundo cerca de 900 grandes empresas no setor, sendo que aproximadamente 50 destas respondiam a 70% do mercado total de serviços de consultoria de gestão, com uma faturação anual de cerca de 51 biliões de euros.

Para que se tenha uma ideia da evolução do setor em termos de crescimento, em 1987 este gerava resultados estimados em cerca de 288 milhões de euros, em 1992 representava uma faturação de cerca de 2,1 biliões de euros (Schlegelmilch et al., 1992), sendo que em 2005 a receita total representava já um valor mundial total a rondar os 123 biliões de euros (Kaiser e Kampe, 2005), o que representa uma taxa de crescimento média anual de cerca de 20%.

A magnitude do crescimento do setor no que ao número de profissionais diz respeito evoluiu no mesmo sentido. Durante o início da década de 1980 existiam menos de 5 empresas com mais de 1000 trabalhadores, o que nos finais de 1990 e início da década de 2000 representava apenas 15% a 20% do que viria a ser esta realidade nessa fase. Em 2005, por sua vez, o número de profissionais a trabalhar no sector estimou-se que rondasse um milhão (Poulfelt et al., 2005) e dois anos depois, sem precisar números, segundo informação da Fea Consulting Club (FCC, 2011), considera-se que esse valor possa ter aumentado exponencialmente se acompanhado pelo seu volume de negócios.

Segundo a Fea Consulting Club (FCC, 2011), o total de receitas globais de consultoria de gestão em 2007 ultrapassava já a quantia dos 215 biliões de euros, dos quais 40% desse valor pertenciam a apenas metade das instituições consideradas pela Carreres in Business (2009)

como líderes no setor<sup>11</sup>, nomeadamente as empresas McKinsey, BCG, Bain & Company, Delloite & Touche, Booz & Company, Accenture, AT Kearney, Booz Allen Hamilton, LekPartnership, Monitor Company, Arthur D. Little e Cap Gemini, em setores tão diversificados como as áreas de tecnologia, finanças, marketing e vendas, operações, organização, risco, “performance”, aquisições, investimentos privados, planos de transformação, energia e recursos, cuidados de saúde, manufatura, media, gestão do setor público e estratégia.

Percebe-se portanto, que o setor da consultoria é muito vasto e diversificado, tendo os seus produtos variado consideravelmente desde o seu surgimento no início do século XX (Canbäck 1998; Kipping 2002; Kipping et al., 2006). A sua evolução desde cedo esteve suscetível não só a novas modas, ideologias e modelos de gestão (Abrahamson, 1996), mas também a todo um ambiente externo à gestão propriamente dita, como é o caso da evolução económica, tecnológica, política e social, que determinam a necessidade de adaptação dos gestores e consultores a novas realidades, de modo a superar dificuldades e tirar partido das oportunidades.

Nesta linha de análise, Kipping (2002) identificou três fases distintas ao longo da evolução da consultoria de gestão, com características próprias, nomeadamente em termos de produtos e mercados para os quais se dirigiam, e que estavam associados à mudança da gestão em si e à forma como evoluíam as organizações, nomeadamente, Gestão Científica (1930-1950), Organização e Estratégia (1950-1990) e, Tecnologias de Informação (a partir de 1990).

Esta transformação indica que a indústria se tem tornado desde os seus primórdios num elemento significante no atual-dominante setor de serviços. A consultoria aparece por isso ligada a novas formas do conhecimento de gestão nas suas mais variadas formas (Fincham e Clark, 2002b), sendo atribuído aos consultores o papel chave em termos de criação, disseminação e transferência de novas ideias de gestão e, não são apenas ideias em termos meramente comerciais, mas também todas aquelas que estão diretamente ligadas às verdadeiras práticas de gestão a adotar.

---

<sup>11</sup> Com mais de 80 biliões de euros de receita, cerca de 265000 profissionais e mais de 750 escritórios espalhados por todo o mundo

### **1.2.3 A Evolução do Setor de Consultoria de Gestão em Portugal**

Segundo Kipping et al. (2006), em Portugal, as origens das atividades de consultoria, estiveram fundamentalmente ligadas à melhoria da eficiência dos setores de base das empresas (shop floor efficiency), ainda que a entrada deste setor e a introdução destes serviços no nosso país tenham ocorrido muito mais tarde que na maioria dos países europeus, o que reflete o tamanho da economia portuguesa em termos internacionais.

A implementação dos primeiros serviços de consultoria conhecidos em Portugal remontam aos anos de 1940-1950, levados a cabo por professores universitários e por departamentos de consultoria de grandes grupos económicos existentes na altura (Sismet, 1993), ainda que, o primeiro pico de procura pelos serviços de consultoria tivesse tido o seu auge no início da década de 1960, denominado por Amorim e Kipping (1999) como o período da primeira onda do desenvolvimento do setor, alicerçado sobretudo na resposta do esforço governamental do estado na promoção, crescimento e modernização da base das suas empresas e, na procura intensa por parte das PME na incorporação de engenharia industrial, planeamento organizacional e incorporação de novas práticas empresariais ligadas à gestão de recursos humanos (Ferreira e Peixoto, 1992; Inácio e Weir, 1993; Silva, 1997).

A maior parte dos trabalhos realizados nesta altura tinham então origem francesa<sup>12</sup>, isto porque as empresas de consultoria de gestão em Portugal eram nesta altura quase inexistentes e as que existiam eram ainda muito limitadas, sendo por isso necessário procurar canais e sinergias de trabalho que lhes permitisse desenvolver as suas capacidades, o que de facto veio a acontecer uns anos mais tarde através da primeira parceria conhecida neste setor estabelecida entre a CEGOS (empresa de consultoria francesa) e a Associação Comercial de Lisboa, denominada após a aliança de CEGOC, cujo principal “core” de referência aparecia intimamente ligado às atividades de formação de recursos humanos (Amorim e Kipping, 1999).

---

<sup>12</sup> A França vivia nesta altura (tal como outros importantes países Europeus como a Alemanha, Itália, Reino Unido e Países Baixos) um período de grande prosperidade e desenvolvimento económico resultado do Plano Marshall delineado em 1947 pelo secretário de estado Norte-Americano, general George Marshall, para ajudar na recuperação dos países Europeus após a segunda guerra mundial, envolvendo quantias que nos dias de hoje poderiam ascender a qualquer coisa como 95 biliões de euros (Rollo, 1994)

Uma das primeiras empresas das denominadas “top” do setor de consultoria a fazer a sua aparição em Portugal apareceu também nesta fase, nomeadamente quando em 1969 a McKinsey entrou no mercado português para proceder à reorganização da Companhia União Fabril (CUF), ainda que não tenha estabelecido uma presença permanente no país nessa fase.

Mas os acontecimentos políticos, económicos e sociais ocorridos em 1974 (revolução do 25 Abril), os conflitos laborais daqui resultantes, a consequente importação de tecnologia e a perda dos privilégios do acesso aos mercados coloniais, vieram alterar o rumo dos acontecimentos que vigoravam até essa altura, alterando consequentemente o “focus” do setor de consultoria fazendo com que as empresas do setor deixassem de poder responder e satisfazer às necessidades das empresas que estavam nessa altura no seu processo de nacionalização, imperando agora a preocupação sobre as relações de trabalho e a organização industrial (Cunha e Marques, 1995).

Tal como em 1960, uma vez mais estavam criadas condições e oportunidades para as empresas de consultoria internacionais entrarem em Portugal, sendo a entrada mais proeminente neste período a da “American Consultancy Hay”, especializada em assuntos e serviços na área de gestão de recursos humanos (Amorim e Kipping, 1999).

Por outro lado, o “boom” da área informática (IT) numa economia Europeia em crescimento no final da década de 1970, início de 1980, vem também reforçar este mesmo conjunto de oportunidades para as empresas internacionais entrarem em Portugal, apelidando Amorim e Kipping (1999) esta fase como a segunda onda de desenvolvimento do setor de consultoria, que fica definitivamente consolidada com a entrada de Portugal na Comunidade Europeia, atualmente denominada de União Europeia, experimentando o país e o próprio setor de consultoria elevados níveis de crescimento económico ligados a mudanças significativas no tecido e estrutura industrial do país.

A partir desta altura muitas empresas de consultoria compostas essencialmente por entidades internacionais cresceram consideravelmente e diversificaram as suas atividades (Cunha e Marques, 1995) na construção de serviços que pudessem responder aos anseios e expectativas de instituições públicas e semipúblicas, nomeadamente construídas num tecido empresarial composto fundamentalmente por PME.

Muito embora se tivesse conhecido a presença da Arthur Andersen em Portugal em 1950 (ainda que só tivesse aberto o seu primeiro escritório no país em 1969) e da Pricewaterhousecoopers em 1951, é a partir desta fase que estes e outros “players”, tais como a McKinsey - 1989), a Roland Berger - 1989, a Boston Consulting Group - 1995 e a AT Kearney - 1997 se expandem massivamente, oferecendo serviços fundamentalmente de âmbito organizacional e de gestão estratégica de recursos humanos, que obviamente com o decorrer dos anos se foram cada vez mais ligando ao desenvolvimento de novas e poderosas ferramentas informáticas de gestão.

No entanto, a partir de 1980, até final do século XX, o mercado de consultoria de gestão cresceu em Portugal fundamentalmente ligado a alianças entre organizações e instituições, à procura de projetos ligados aos grandes grupos empresariais portugueses como a PT (Portugal Telecom), a EDP (Eletricidade de Portugal) e o BPI (Banco Português de Investimento), à solicitação do IAPMEI (Instituto de Apoio às PME e ao Investimento), da CGI (Confederação do Comércio e Indústria), da APQ (Associação Portuguesa de Qualidade) e do IPQ (Instituto Português da Qualidade), para o uso de empresas de consultoria certificadas, ao movimento de gestores entre empresas que mantinham e preservavam ligações com empresas do setor de consultoria com quem previamente estabeleciam contactos anteriores e, ao uso de meios de marketing e publicidade que lhes permitiu continuar a alcançar elevados níveis de visibilidade através de publicação de artigos e da concessão de entrevistas difundidas em conhecidos periódicos nacionais como as revistas Exame e Executive Digest, e o jornal Expresso (Amorim e Kipping, 1999).

A verdade é que muito embora o mercado de consultoria de gestão em Portugal se tenha desenvolvido tardivamente, o seu crescimento tem sido constante ao longo dos anos, crescendo consideravelmente entre 1998 e 2008, representando em 2008 cerca de 0,7% do PIB, com um volume de negócios de mais de 1050 milhões de euros, com as vinte maiores consultoras a representar 33% do setor, concentradas estas e todas as restantes fundamentalmente em Lisboa (37%) e Porto (25%) totalizando mais de 4000 empresas (após um elevado crescimento de mais de 160% entre 2004 e 2005), sendo mais de 90% destas maioritariamente pequenas e médias consultoras a operar em território nacional (Freire, 2008).

Na sequência da evolução do número de consultoras, também os colaboradores afetos a este setor aumentaram substancialmente entre 1998 e 2008, com um crescimento de 4000 para 15000 durante este período, representando um crescimento do volume de emprego no setor de cerca de 275% (Freire, 2008), o que representa um exemplo da crescente importância deste setor na economia, podendo mesmo utilizar-se uma expressão contextualizada em tempos no “the Economist” (1997), em que é mencionado que é exceção (em vez da regra) a empresa que não recorre a serviços de consultoria de gestão como forma de alavancar o seu desempenho organizacional interno.

A evolução transcrita, leva a que, como em qualquer contexto em crescimento, as consultoras portuguesas se vejam obrigadas a diferenciar pela inovação e a conceber novos conteúdos e serviços para que se possam manter competitivas. Isto não significa que não venha a existir espaço para novos operadores, significa tão-somente que esses novos entrantes para operar no mercado tendam a necessitar de oferecer soluções verdadeiramente disruptivas, ao nível de tecnologia, qualidade de serviço e preço (Deloitte, 2010), nomeadamente ao nível das Tecnologias de Informação, de Sistemas de Qualidade e de Processos e Operações, sendo estas, segundo Amorim (1999), as áreas mais procuradas em termos de intervenção, com maior preponderância fundamentalmente ao nível das tecnologias de informação, pois a previsão é de que este tipo serviços continuem a crescer acima da média devido à explosão do comércio electrónico (Freire, 2008), refletindo-se isto provavelmente como no caso da BCG portuguesa em taxas de crescimento médias anuais que possam ultrapassar mesmo os seus atuais 20% (BCG, 2010).

Em suma, pela pressão acrescida da concorrência, dos governos, dos fornecedores, das instituições financeiras e até dos clientes, são cada vez mais as empresas que se vêm “obrigadas” a recorrer ao apoio de consultores externos, quer em matérias de carácter estratégico, quer de natureza operacional. E como estas pressões se deverão manter a médio-longo prazo, a previsão é de que o mercado continue a florescer, isto quer em países como os E.U.A (cuja liderança neste domínio é notória), quer em países da Europa Ocidental (segundo maior mercado para os profissionais de consultoria de gestão), quer mesmo em países como o Japão, caracterizados pela reduzida quota de mercado que detém pela procura deste tipo de serviços face à sua aversão em partilhar os seus problemas com profissionais externos (consultores) às suas organizações.

### **1.3 O “Fashionable Knowledge” da Consultoria de Gestão**

Muito embora existam milhares de empresas de consultoria de gestão por todo o mundo, Fincham e Clark (2002a) identificam um conjunto de cinco empresas de consultoria que representaram durante vários anos uma proporção significativa de ganhos na indústria, as quais denominaram de “top 5”, nomeadamente, a Arthur Andersen (atualmente falida), Delloite & Touche, Ernst & Young, KPMG e Pricewaterhousecoopers (PWC).

Segundo os autores foi nestas empresas que o foco se colocou em termos de pesquisa durante muitos anos, o que as tornou por si só responsáveis por grande parte da disseminação de ideias na área de gestão que foram difundidas internacionalmente por todo o mundo através da transmissão de um conjunto de boas práticas e de novos conceitos organizacionais.

Kipping e Engwall (2002) na mesma linha de pensamento, indicam que estas cinco empresas dominaram até ao final do século passado a tabela em termos de grandeza na indústria de consultoria, empregando milhares de consultores por todo o mundo com ganhos de biliões de euros, o que lhes permitiu desenvolver continuamente modelos de sucesso de negócio. Esta grandeza pode ser exemplificada através da Arthur Andersen que ganhou em 2000 só na Enron's Corporation cerca de vinte milhões de euros em processos de auditoria e vinte e um milhões em serviços de consultoria (Fincham e Clark, 2002a).

No entanto, o início do século tem sido pródigo em transformações rápidas e radicais no setor de consultoria, como resultado do questionamento dos modelos de diversificação estratégica levados a cabo pelos denominados “top 5”. Esta mudança, resulta então do conflito de interesses entre o providenciamento de serviços de auditoria e de consultoria em simultâneo, particularmente se os custos de auditoria são menos elevados que os de consultoria. Muito embora as grandes empresas da indústria tenham refutado tal situação, mencionando que não existe qualquer tipo de conflito de interesses, o criticismo e a própria legislação entretanto criada nos E.U.A levou a que as grandes empresas quase que de forma generalizada tivessem separado as práticas de auditoria e de consultoria, levando ao consequente diluímento das grandes empresas do setor (Fincham e Clark, 2002a).

Como resultado deste novo panorama, em 2000 a Cap Gemini adquiriu o negócio de consultoria da Ernst & Young. Em 2002, a PrinceWaterhouseCoopers anunciou uma oferta pública inicial para criação da PWC Consulting, muito embora, alguns meses depois esta última tenha sido vendida à IBM. Ainda em 2002, a KPMG vendeu o seu negócio no Reino Unido e Alemanha à ATOS Origin, o que formou a ATOSKPMG Consulting. Ainda nesse ano as práticas de consultoria da Arthur Andersen foram incorporadas pela Delloite & Touche.

Em termos restritos, o alargamento corporativo aqui referenciado vem de certa forma responder a uma tentativa de aumento de competências e minimização de vulnerabilidades de muitas empresas no setor, sendo de forma mais genérica, o resultado das respostas do mercado às mudanças periódicas dos interesses dos clientes, que segundo Kipping (2002) evoluíram ao longo dos tempos de uma primeira fase, denominada pelo autor como gestão científica, cujo fator chave se centrou na eficiência de base da empresa “shop-floor efficiency”, para uma segunda e terceira fase (atual), focadas respetivamente na componente organizacional e estratégica e, em trabalhos em rede de base informática e sistemas empresariais alargados.

Ainda que estas mudanças constituam de certa forma uma barreira à falta de legitimidade do setor, a verdade é que esta situação tem contribuído também para o desenvolvimento do estudo do setor no meio académico, emergindo na denominada “abordagem crítica” de análise de Fincham e Clark (2002a), onde o foco se coloca sobre a contribuição, conceptualização e compreensão da natureza do trabalho de consultoria e sobre a capacidade dos consultores na forma como acrescentam valor aos seus clientes (Starbuck, 1992; Alvesson, 1993; Clark, 1995), estando esta abordagem implícita na tentativa de perceber a capacidade do setor em melhorar ou pelo menos influenciar as práticas organizacionais das empresas, de forma a perceber a sua contribuição na produção de conhecimento. A concentração na indústria de consultoria de gestão passou então a estar focalizada no incremento de conhecimento e na importância e desdobramento desse mesmo conhecimento dentro e entre organizações e nações.

Mas é importante frisar que isto nem sempre foi assim. Na verdade, entre os anos de 1950 e meados de 1980 a principal preocupação para o estudo da indústria de consultoria estava sobretudo centrada no Desenvolvimento Organizacional (DO), parafraseando de certa

maneira Porter e Millar (1985) cujo principal objetivo da estratégia se centrava na sigla de identificar um determinado problema para posteriormente propor soluções para a sua resolução, sendo isso enfatizado essencialmente por relatos de comentadores cuja intervenção em projetos de consultoria tinham obtido resultados de sucesso nas mais variadas operações levadas a cabo pelos mesmos, desvalorizando por completo as opiniões dos clientes nestes processos e, se estes estão efetivamente convencidos do real valor e “know-how” dos consultores.

A transposição deste tipo de questões e preocupações foi portanto o que fez crescer o interesse deste setor no campo académico, que segundo a abordagem de Hollander (1972) se agrupou em três diferentes áreas de investigação: (1) Consultoria de Gestão (que aborda questões relativas à gestão da empresa de consultoria em si, como a investigação das práticas pessoais de consultoria organizacional e da seleção de pessoal com potencial de sucesso (Armbruster, 2004); (2) Ética e Profissionalismo [regras de conduta profissional e reflexões éticas (Greiner e Metzger, 1983) e obrigações dos consultores em relação ao seu funcionamento (Greiner e Metzger, 1983; Payne, 1986)] e; (3) Processos e Relacionamentos de Consultoria [são o valor acrescentado de consultoria (Delany, 1995) remetendo para os processos em si (Greiner e Metzger, 1983) e para o estudo da relação cliente-consultor (Devinney e Nikolova, 2004; Fincham, 1999; Greiner e Metzger, 1983; Kübr, 1986; Sturdy, 1997; Werr e Styhre, 2002)].

As três áreas de investigação de Hollander são o que Abrahamson (1996) e Alvesson (1995) resumem como “a indústria do conhecimento” constituída pelos consultores os “trabalhadores do conhecimento” e pelas agências de consultoria, denominadas pelos autores como as “firmas de conhecimento intensivo”.

Neste sentido, quais as razões para o uso crescente de consultores e para a explosão deste setor, vindo este a tornar-se numa verdadeira indústria? Há uma série de razões, em todas as áreas de mercado para o uso de profissionais de consultoria nas organizações sendo as mais significativas; (1) a utilização do uso do consultor externo para investigar causas e recomendar medidas corretivas necessárias, relativas a problemas sérios de negócio existentes nas empresas, (2) a necessidade duma análise objetiva sobre o que está a acontecer nas empresas, pois o pessoal interno pode não compreender ou reconhecer os problemas e mesmo que o consigam, podem não ser suficientemente objetivos sobre a questão, (3) a possibilidade do consultor poder atuar como um catalisador, estimulando e propondo novas ideias, sendo

uma medida essencial fundamentalmente para organizações burocráticas que é quase certo que venham a ser resistentes à mudança, (4) o facto dos consultores serem independentes e objetivos na sua abordagem, podendo os fatores experiência e tempo consistir numa avaliação rigorosa de potenciais humanos, (5) a busca por novos conhecimentos e inovações para enfrentar a globalização da economia, (6) a procura de consolidação de vantagens competitivas, (7) a introdução de processos de terciarização (outsourcing) e, (8) a persecução de processos de melhoria contínua sustentada (Fincham, 1999). Na verdade são inúmeras as causas para o aumento dos serviços de consultoria de gestão, resultando isto na proliferação de múltiplas empresas no setor.

Mas é importante referir que embora o setor de consultoria seja hoje visto por grande parte da literatura como o processo de difusão de inovações e a fonte de desenvolvimento de ideias, independentemente das diferentes categorias onde se podem incluir as suas áreas de atuação, nomeadamente Políticas e Desenvolvimento Empresariais, Gestão Financeira, Administração, Marketing e Vendas, Produção, Distribuição e Transporte, Tecnologias de Informação, Planeamento Económico, Gestão de Recursos Humanos, Gestão de Tecnologias, Estratégia, Gestão de Projetos (excluindo para construção) e Serviço de Relações Públicas (The Economist, 1997: 5; Institute of Management Consultants, citado em McLarty e Robinson, 1998: 257; INE, 2006: 35; Eurostat, 2007: 383), a verdade é que a construção atual da atividade empresarial deve hoje em dia convergir para a importância do trabalho em rede<sup>13</sup> nos processos estratégicos de consultoria (Baum et al., 2000).

A construção de grandes canais de informação como o estabelecimento de amplas redes de trabalho é sem dúvida um dos focos sobre os quais as empresas de consultoria de gestão devem incidir, providenciando o acesso a mais informação e conhecimento às suas empresas cliente, facilitando simultaneamente a geração de novas ideias através do processo interativo entre organizações.

A construção destas extensas redes de trabalho indicam desta forma a probabilidade de incremento de um conjunto abrangente de benefícios inter-organizacionais que devem receber redobrada atenção por parte do setor de consultoria de gestão e, não se pense que este fator

---

<sup>13</sup> As “networks” têm de facto vindo a ilustrar um importante papel em termos de sucesso organizacional e sobrevivência das empresas, representando um fator crítico para aquisição dos recursos necessários para a sobrevivência e crescimento (Aldrich e Reese, 1993) das mais variadas empresas face à globalização instalada em termos institucionais no mundo empresarial

poderá beneficiar apenas as grandes ou as pequenas empresas que constituem a rede, pois trata-se de um fator inter-relacional de “ganha-ganha”, sendo que ambas as dinâmicas implícitas na gestão dessas empresas podem beneficiar ambos os atores, permitindo por exemplo que as multinacionais<sup>14</sup> ou transnacionais<sup>15</sup> tenham contacto com a realidade das PME e com os seus processos de gestão de forma a que possam reestruturar alguns fatores processuais que facilitem as dinâmicas interativas para com alguns dos seus “stakeholders”, e simultaneamente, por outro lado, podem permitir também que as PME tenham acesso a algumas boas práticas que de outra forma estariam impossibilitadas de aceder.

Tal como sugerido por Powell et al. (1996), Baum et al. (2000) e Rothaermel (2001) o importante é saber complementar ativos e adquirir recursos para a sobrevivência e crescimento das empresas em rede, sendo este o papel fundamental da formação deste tipo de estratégia colaborativa entre diferentes organizações.

A consultoria de gestão pode ser assim referida como um segmento da indústria cujo objetivo consiste na assistência a clientes nas mais diversas matérias de âmbito estratégico, tais como, planeamento, crescimento, fusões, aquisições, posicionamento de mercado, competitividade e alocação de recursos (Lundgreen e Blom, 2009), todas elas apresentadas num conjunto de três áreas que são refletidas na atividade estratégica das grandes empresas do setor de consultoria como a McKinsey, BCG, Bain & Company, Accenture, Deloitte & Touche e Cap Gemini, que segundo Fincham e Clark (2002a), são as áreas de gestão estratégica (em termos amplos), contabilidade/IT e IT/sistemas (Tabela 02).

---

<sup>14</sup> O termo “Multinacional” aplica-se a um tipo de organização que possua a sua sede ou matriz social num determinado país e diversas filiais espalhadas pelo mundo, procurando que estas possam assegurar vantagens competitivas refletidas em baixos custos de produção, de matéria-prima, mão-de-obra e energéticos e na procura de novos mercados

<sup>15</sup> Uma empresa “Transnacional” é uma entidade autónoma que fixa as suas estratégias e organiza a sua produção em bases internacionais, não tendo capital social pertencente a qualquer país em particular, podendo inclusive não dominar o processo de produção na sua totalidade. É por isso um tipo de organização caracterizada por deter um volume de negócios superior a 375 biliões de euros e por ter a liberdade de mover os seus recursos de acordo com os seus interesses, não obedecendo necessariamente à sede da empresa

*Tabela 02: As três áreas de atividade estratégica das grandes empresas do setor de consultoria*

Área de Atividade	Empresas
1 – Gestão Estratégica	McKinsey / Bain & Company / BCG / Delloite & Touche / Booz & Company / Accenture / AT Kearney / LekPartnership / Monitor Company / Arthur D. Little / Cap Gemini / Hewitt Associates / Huron Consulting / Kurt Salmon / Lab51 / Parthenon Group / Point B / PRTM / ZS Associates
2 – Contabilidade /IT	McKinsey / Arthur Andersen / Delloite & Touche / Cap Gemini / Huron Consulting / Kurt Salmon / Oliver Wyman / Parthenon Group / PRTM / Ernst & Young / KPMG / Pricewaterhousecoopers
3 – IT/Sistemas	McKinsey / Bain & Company / Delloite & Touche / Booz Allen Hamilton / Cap Gemini / Roland Berger / Ernst & Young / Electronic Data Systems (EDS) / IBM / SAP / Accenture / Arthur D. Little / Parthenon Group / Point B / PRTM / ZS Associates

Fonte: [(Fincham e Clark, 2002a; Carreras in Business, 2009)]

Tradicionalmente, as empresas McKinsey, Bain & Company e BCG são as que gozam de um maior estatuto no ramo de consultoria, isto devido à sua especialização no decorrer dos vários anos de experiência no setor, sendo vistas por muitos, como especialistas no aconselhamento estratégico a seguir pelas organizações e, cujo sucesso ao longo dos anos se tem repercutido na difusão dos seus conhecimentos por diversas empresas e mesmo em estudos académicos nesta área. Estas empresas, têm sido desta forma, segundo Fincham e Clark (2002a), as principais difusoras dos conceitos básicos de estratégia.

Mas, ainda que estas empresas gozem desse protagonismo, a verdade é que o crescimento neste setor (ligado a elevados níveis de gestão na área de consultoria) tem estado ligado a

muito mais empresas (tabela 02), tendo estas conseguido ao longo dos anos e mais precisamente desde o início do século XXI, um extraordinário crescimento, refletido na venda de serviços de consultoria estratégica, mas também numa aposta massiva em auditoria de negócio e em atividades de cariz comercial informático, como é o exemplo da Anderson/Accenture, cuja especialização tem sido capitalizada em grandes projetos de IT.

Os sistemas de base informática integrada (como a reengenharia de processo e o planeamento de recursos empresariais) tornaram-se assim verdadeiros veículos de estratégia, o que levou a que muitas empresas se tenham vindo a especializar neste tipo de atividades, competindo de forma a obter este tipo de trabalhos, sendo este um mercado que tem crescido bastante nos últimos anos a partir sobretudo da criação de padrões de eficiência organizacional agregados à redução de custos e à criação de condições para o desenvolvimento de verdadeiras vantagens competitivas (Bloomfield e Danieli, 1995; Fincham, 2003; Fincham et al., 2008).

Quer seja pelos denominados especialistas informáticos, caracterizados pela sua grande complexidade e reestruturação, quer seja pela erosão do elevado estatuto estratégico dos consultores em geral, quer seja pelo próprio desenvolvimento técnico da área ou por quaisquer outros fatores, a verdade é que a existência de repetidos serviços na indústria têm gerado enormes lucros comparativamente a outras indústrias, de tal forma que a sua média anual de crescimento na Europa se tem situado nos 17,5%, tendo tido em regra um crescimento contínuo e “explosivo”, de tal forma que o mercado desde 1994 até 2007 verificou um crescimento total no seu volume de negócios de 654%, tal como é possível verificar através dos dados da tabela 03 (Freire, 2008).

*Tabela 03: Evolução do volume de negócios de consultoria de gestão no mercado europeu*

Ano	Biliões de Euros	Taxa de Crescimento
1994	11	
1995	13,7	24,55%
1996	16,6	21,17%
1997	19	14,46%
1998	24,7	30,00%
1999	36	45,75%
2000	42,5	18,06%
2001	47,5	11,76%
2002	46,5	-2,11%
2003	47,5	2,15%
2004	48,5	2,11%
2005	64,5	32,99%
2006	74	14,73%
2007	82,9	12,03%

Fonte: Freire (2008)

Pode-se concluir portanto, que se trata de uma verdadeira indústria de mercado, e se mais confirmações fossem necessárias para o demonstrar, basta olhar também para o número de consultoras que tem vindo a entrar no mercado Europeu, passando de 60.000 em 2001 para mais de 85.000 em 2007, contribuindo este fator para um aumento no total de riqueza gerada na Europa (PIB) de cerca de 0,6%, passando de 0,12% para cerca de 0,60% no espaço de seis anos entre 2001 e 2007 (Freire, 2008).

O poder do setor de consultoria de gestão traduzido ao nível da evolução do seu volume de negócios, do crescimento do número de empresas no mercado e mesmo em termos dos conhecimentos que produz, levaram a que Fincham e Clark (2002b) providenciassem um novo ângulo de visão entre o trabalho de consultoria e a atividade profissional, ao qual denominaram de fascinante conhecimento, desenvolvendo para o efeito uma nova perspetiva de mudança organizacional em termos de conhecimento de gestão a partir de um modelo

constituído por três fases: teorização, difusão e institucionalização, onde profissionais e consultores refletem diferentes papéis, ligando a tarefa dos profissionais à teorização de modas, os consultores à sua difusão, fazendo ambos parte da sua institucionalização.

Aumentar consensos, compromissos, a aprendizagem e a eficácia futura são assim resultados desejáveis de qualquer processo de consultoria. Mas para os alcançar, é importante que se mencione, os consultores de gestão, qualquer que seja a sua especialidade, têm de ser sensíveis às relações humanas e a processos e, ter habilidade para melhorar a capacidade da organização para resolver problemas atuais e futuros (Turner, 1982).

A ideia de que o sucesso de consultoria depende exclusivamente da perícia analítica e da capacidade para apresentar relatórios convincentes fica desde logo colocada de parte, devendo para isso os consultores concentrar-se em soluções não recomendadas e na institucionalização de processos para uma gestão mais eficaz (Fincham e Clark, 2002a).

Esta tendência é importante para as empresas de consultoria, para colocação de maior ênfase no recrutamento das empresas e nas políticas de desenvolvimento pessoal, mas também, para os gestores que não precisam apenas dos conselhos dos especialistas, mas da ajuda prática para melhoria do seu futuro organizacional e para compreenderem a ampla gama de efeitos que a consultoria pode ajudar a alcançar através de consultores mais sensatos.

A falta destes pressupostos resulta em que por vezes a literatura de consultoria de gestão tende a ver o setor como um mar de críticas e conflitos, resultado quer da falta de profissionalismo por parte dos consultores, quer da falta de preparação dos clientes, surgindo o conflito onde normalmente se esperam abordagens diretivas e não facilitadoras. Ainda que evitar o conflito seja possível através da preparação e classificação da natureza do problema e/ou objetivos do projeto (Fincham e Clark, 2002b).

Existem no entanto autores que explicam as críticas de forma diferente. Por exemplo, Gill e Whitte (1992) vêm a desilusão do processo como parte do ciclo natural da vida das ideias que segue as fases de entusiasmo e burocratização. Por outro lado, Jackall (1988) vê o problema dos compromissos de curto-prazo como crucial para determinar a postura dos gestores e consultores.

De todas elas o que se depreende é que há uma tendência clara dos gestores em subestimar a influência dos consultores e as suas novas ideias e isso deve-se sobretudo à sua necessidade de afirmação e sentido de controlo, podendo em determinadas circunstâncias utilizar o consultor como bode expiatório para determinados projetos que não obtenham o resultado pretendido.

Em suma, se as críticas e resistências aos consultores e às suas novas ideias de gestão se devem parcialmente à necessidade de afirmação e identidade dos gestores como ameaça ao seu emprego e à sua carreira, tornando-os inseguros e vulneráveis (Schein, 1999; Alvesson, 2004), caberá sempre à consultoria antecipar estas ameaças colocando as suas práticas ao dispor do cliente e, trabalhar em conjunto com estes de forma a que se possa vir a obter a melhor resposta possível para os problemas encontrados (Sturdy, 1997).

Neste processo, é ainda importante mencionar a importância vital do papel dos investigadores desta área na divulgação das melhores práticas a adotar, tornando mais percutível a maior ou menor influência dos consultores face às mais variadas formas de desenvolvimento organizacional, quer pelo estudo da atividade estratégica a partir das suas práticas, quer pelo estudo do carácter estrutural do processo em termos da forma como se gere um trabalho de consultoria, quer mesmo pela importância da natureza, características e significância dos relacionamentos em todo este contexto.

## **Capítulo 2 – A Estratégia-como-Prática e o Consultor como um Prático da Estratégia**

### **2.1 A Estratégia-como-Prática**

A perspetiva da estratégia-como-prática desenvolveu-se a partir de um descontentamento generalizado acerca da pesquisa estratégica, tendo sido levada a cabo por vários autores que têm vindo a estudar este campo de investigação refocando a pesquisa nas ações e interações dos práticos da estratégia.

Durante muitos anos a estratégia foi analisada sobretudo com base nas ações e nas dinâmicas internas das empresas tentando relacionar esta visão em termos de desempenho organizacional (Johnson et al., 2007), focalizando a ação apenas em determinados grupos de topo, como que dando a entender que apenas estes podem agir de forma estratégica, o que Johnson et al. (2003) explicam como resultado do domínio da microeconomia, deixando de lado as emoções, motivações e ações que levam e conduzem à estratégia propriamente dita (Jarzabkowski e Spee, 2009).

O desenvolvimento da estratégia-como-prática vem de certa forma responder a estas preocupações, trazendo para o centro do estudo as ações e interações no campo da pesquisa estratégica e para o campo de investigação a complexidade social e a ambiguidade causal da visão básica de análise dos recursos (Jarzabkowski, 2005), explicando simultaneamente a prática que constitui o processo estratégico (Johnson et al., 2003).

Segundo Jarzabkowski et al., (2007), o termo estratégia-como-prática pode ser assim definido como uma situação que compreende ações, interações e negociações de múltiplos atores na construção e um conjunto de situações práticas que se traduzem posteriormente numa determinada atividade, sendo por isso os seus parâmetros traduzidos no estudo dos práticos (practitioners - pessoas que fazem o trabalho de estratégia), das práticas (practices - ferramentas sociais, simbólicas e materiais com que a estratégia é feita) e, das “praxis” [o fluxo de atividade em que a estratégia ficará implícita (Jarzabkowski, 2005; Jarzabkowski et al., 2007; Whittington, 2006)].

Juntos, os “practitioners”, as “practices” e as “praxis” são assim os elementos que constituem o tópico da pesquisa da estratégia-como-prática, constituindo o que se denomina de “fazer estratégia” (Jarzabkowski e Spee, 2009), ou “estragizar” (Jarzabkowski et al. (2007), preocupando-se com quem a faz, o que fazem, como o fazem, o que usam e, quais as implicações desta orientação na conceptualização da estratégia (Jarzabkowski e Spee, 2009), cuja importância é determinante no que respeita à direção e possível desempenho organizacional.

A ideia da prática na teoria estratégica emana assim da construção sociológica da prática (Kaiser e Kampe, 2005). Aqui, a prática é definida basicamente como a matriz da atividade humana. Isso reflete amplamente o pensamento sociológico de Giddens (1984) que tenta examinar a atividade independente das estruturas sociais. Seguindo esta ideia, Schatzki (2001: 2) define a prática como “a matriz da atividade humana centralmente organizada em torno de entendimentos comuns práticos”, destacando a incorporação e dependência da atividade sobre as competências e entendimentos partilhados, apontando assim para a unificação da mente e da atividade na prática.

Na mesma linha de raciocínio Thévenot (2001: 56) fala de prática como “atividades corpóreas e moldadas pelos hábitos sem reflexão”, sublinhando a natureza da ação de rotina. O foco centra-se assim no inconsciente, na atividade diária, nas rotinas, nos hábitos e nas tradições. Em termos empresariais, prática, é portanto, a condensação do corpo e da mente em atividade nas rotinas do processo organizacional. (Swidler, 2001; Thévenot, 2001).

Mas para olhar a estratégia-como-prática tem de se refletir o conceito de “discurso”, tal como Knights e Morgan (1991:253) o entendem. Um discurso “é um conjunto de ideias e práticas que condicionam a nossa maneira de nos relacionarmos e agirmos sobre fenómenos particulares”. Um discurso particular cria esses fenómenos de pensar e agir dentro de um determinado contexto. Além disso, cria efeitos de verdade, criando premissas do mundo, com problemas específicos que o discurso pode resolver (Hendry, 2000).

De forma a contextualizar a estratégia como um “discurso” esta teoria desenvolveu-se historicamente quando os práticos tinham a crença compartilhada sobre a manipulação dos mercados que influenciavam o sucesso empresarial de planeamento interno e tomada de decisão (Bracker, 1980; Knights e Morgan, 1991). Desta forma, a ação de um gestor, reflete

as suas suposições sobre fenómenos específicos e mostra intenções de como enfrentá-los (Hendry, 2000).

Assim, a prática produz efeitos de verdade num certo “discurso” e melhora a estruturação dos fenómenos sociais. Ao contrário, o “discurso” é incorporado nas práticas sociais. Assim, se a estratégia pode ser considerada como “discurso”, então a estratégia é também um conceito de práticas sociais (Ezzamel e Wilmott, 2004; Knights e Morgan, 1991). Isto leva à definição da estratégia de um ponto de vista prático, abrangendo “um conjunto de ações e interações que contribuem para ativar e transformar a direção da empresa numa base diária” (Denis et al., 2003: 34) e ao foco dos atores da gestão como estrategistas, pois são “os atores de gestão que realizam o trabalho da estratégia, tanto através da sua interação social com os outros como ao nível dos recursos e práticas específicas que são apresentadas dentro de um contexto” (Jarzabowski, 2003: 24).

De forma a conceptualizar estruturalmente o conceito de estratégia e de prática e tendo por base os três elementos conceptuais da estratégia-como-prática (“practitioners”, “practices” e “praxis”), Whittington (2006) propõe uma estrutura que permite isolar cada um destes mesmos elementos, de forma a que cada um constitua uma escolha analítica no estudo da estratégia-como-prática (Jarzabkowski, 2005) – Figura 04.

*Figura 04: Estrutura conceptual de análise da estratégia-como-prática*



Fonte: (Jarzabkowski et al., 2007)

O coração do modelo conceptual da estratégia-como-prática é o que Whittington (2006) denomina de “estrategizar”, coberto pela arquitetura representada na figura 04, sendo cada um destes elementos primordial para investigar o campo da estratégia-como-prática.

As práticas estratégicas são desta forma os comportamentos rotineiros que se exprimem e analisam a partir de diferentes formas como a atividade corporal e mental das pessoas, a sua forma de pensar e usar, os seus conhecimentos, a sua compreensão e o seu estado emocional e motivacional (Jarzabkowski et al., 2007), ou seja, as práticas estratégicas referem-se aos hábitos, artefactos ou modelos socialmente definidos como normas, métodos, regras e rotinas. No fundo, são o que dá sentido e a informação da ação (por exemplo, uma conversa de hotel, entrevistas de colecta de dados, contactos influentes - persuasão, cooperações accidentais, conversas de conteúdo, entre outras) ou por outras palavras, são os recursos utilizados no decorrer das atividades.

É importante no entanto destrinçar prática estratégica de estratégia-como-prática, pois se a primeira emana de um conjunto de comportamentos rotineiros, a segunda refere-se às situações, interações e às próprias interpretações que causam a atividade estratégica.

Se as práticas estratégicas são os elementos estruturantes da prática durante o processo de uma estratégia que, por sua vez, cria práticas estratégicas pela sua atividade (Giddens, 1984; Jarzabkowski, 2003; Jarzabkowski, 2004; Whittington, 2001; Whittington, 2002), a estratégia-como-prática remete para a aplicação e interpretação dessas mesmas práticas.

Neste contexto, é ainda importante referir que prática não é processo. Um processo remete para “o como e o porquê” da envolvência das coisas ao longo do tempo, o que na sua relação com a componente estratégica remete para a preocupação quanto à forma como as estratégias organizacionais são formuladas e implementadas (Van de Ven, 1992). Prática por sua vez, e tal como sugerido por Jarzabkowski e Wilson (2002) é uma extensão de processo, ou, como sugere Hutzschenreuter e Kleindienst (2006) constitui uma das seis perspetivas principais de construção de processo estratégico.

A partir desta dicotomia, e tal como sugerido por Whittington (2007) se prática é conceptualizada como um dos três elementos que compõem a estrutura do estudo do campo de pesquisa da estratégia-como-prática, processo é continuidade, o que leva a concluir de forma lógica que estratégia-como-prática não é conteúdo, não é mudança e provavelmente não é substância, é isso sim um processo.

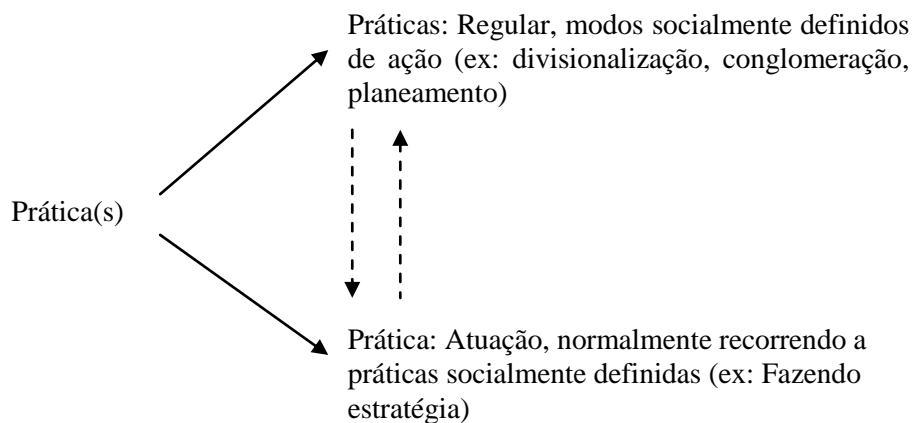
Noutro contexto, os “practioners” são os indivíduos que definem e implementam estratégias (Jarzabkowski e Spee, 2009) nas, e com as, organizações, trazendo-lhes novas e especiais ferramentas de gestão, novos interesses, ambições e recursos para o seu trabalho estratégico. São vistos por isso como atores da organização, independentemente de serem gestores ou não e de serem internos ou externos a essas mesmas organizações (Whittington, 2007; Lundgreen e Blom, 2009).

Segundo Whittington (2007) e Lundgreen e Blom (2009), foi desta definição que resultou então o primeiro tema de interesse da estratégia-como-prática, a “profissão estratégica”, cujo enfoque se situa no campo institucional, estando implícita por isso a área de pesquisa da estratégia-como-prática.

Por fim, as “praxis” estratégicas são as várias atividades envolvidas na formulação e implementação da estratégia das empresas (Whittington, 2006), podendo ser descrita como a corrente da atividade em que a estratégia é realizada (Jarzabkowski et al., 2007), tais como decisões, reuniões, “workshops”, mudanças de processos estratégicos, mudanças de padrões de ações, entre outras, ou seja, são as atividades que constituem o trabalho estratégico.

A complexidade e ambiguidade destes conceitos, assim como a sua dualidade em termos de ação e estrutura podem ser visualizadas na figura 05.

*Figura 05: Estratégia-como-prática – A interação de práticas e prática*



Fonte: Whittington (2001: 6)

Nesta perspetiva, a ênfase em termos das “practices” é colocada sobre quando a prática acontece (no espaço e no tempo), sobre como pensar durante a contribuição dessas situações para a orientação estratégica da empresa, bem como, sobre a forma de agir em termos organizacionais (Jarzabkowski, 2003; Jarzabkowski, 2004; Whittington, 2001; Whittington, 2002), remetendo, tal como foi dito anteriormente, a perspetiva da estratégia-como-prática para a aplicação e interpretação dessas mesmas práticas.

Para se perceber melhor o paradoxo entre prática e estratégia-como-prática, torna-se necessário que exista uma diferenciação entre perspetivas macro e micro. Os fenómenos macro, estão relacionados com conceitos, ferramentas e estruturação dos elementos que refletem a sociedade, ou seja, o ambiente de negócios, por decisão da rentabilidade (Whittington, 2001; Whittington, et al., 2004). Os fenómenos micro, por outro lado, são as

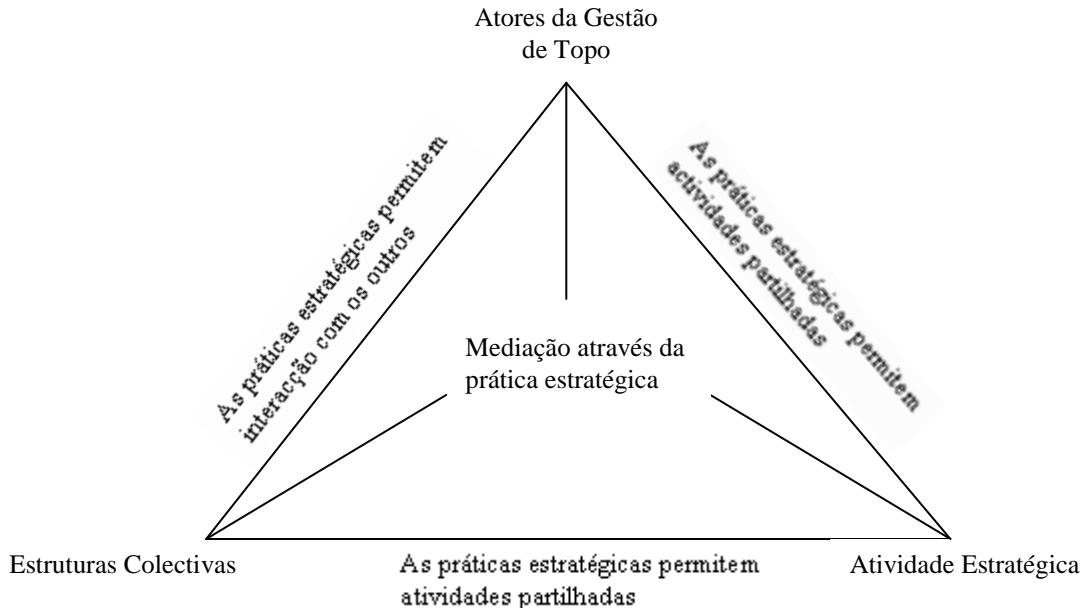
interações sociais. Realizam-se de forma interpessoal e podem ser vistos como a vida de um processo estratégico do ponto de vista do gestor. (Jarzabkowski, 2003; Whittington, 2001; Whittington et al., 2004; Wilson e Jarzabkowski, 2004). A estratégia-como-prática resulta assim, simultaneamente da observação do “que” é feito e de “como” é feito, tendo assim como prioridade a descoberta de situações que resultam em atividade estratégica, as denominadas “micro atividades que decompõem a estratégia em estratégia na prática” (Johnson et al., 2003: 3).

Mas, para melhor compreender como interagem as práticas estratégicas é necessária uma estrutura analítica que permita pesquisar a prática de um processo estratégico, e este olhar sobre a micro estratégia é realizado através da Visão Básica de Atividade (VBA) e do decifrar das respetivas atividades estratégicas (Kaiser e Kampe, 2005). Esta abordagem concentra-se em termos práticos nos processos que dão forma detalhada às atividades diárias da vida organizacional e resultam em resultados e consequências estratégicas. O objetivo não está desta forma ligado à explicação da estratégia como resultado final, mas sim ao conjunto de atividades numa sequência de boas práticas (Johnson et al., 2003; Wilson e Jarzabkowski, 2004).

O principal benefício de uma VBA está fundamentalmente ligado aos fenómenos micro com influências macro, de forma a superar a divisão de conteúdos e perspetivas no processo de estratégia, concentrando-se na prática. Além disso, a VBA procura também figurar a realidade de forma descriptiva, através da concentração nas ações de gestão que formam a estratégia, tais como, a comunicação, o controlo, a formulação, o ambiente, a gestão de recursos humanos e a organização como um todo (Johnson et al., 2003; Aaltonen, 2003).

A estrutura analítica da VBA é delineada por Jarzabkowski (2003) e consiste numa estrutura de três vértices distintos constituídos pela gestão de topo, pela atividade estratégica e pelas estruturas organizacionais e sociais, todas elas, mediadas por práticas estratégicas (Figura 06).

*Figura 06: O sistema de atividade na qual a estratégica-como-prática ocorre*



Fonte: (Jarzabkowski, 2003: 25)

No modelo, a atividade estratégica é a expressão da interação dos profissionais com a estrutura. As práticas estratégicas são o elo de mediação e formam a estrutura de interação, cumprindo assim, o seu papel na infraestrutura da estratégia de forma a definir as estratégias e ações na formação da estratégia (Jarzabkowski, 2003). As práticas são assim uma garantia de estabilidade no seu papel estruturante. A estrutura contribuiu para definir o contexto de pesquisa relativamente à influência que existe sobre a estratégia a partir de uma perspetiva prática. Por último, os atores são os práticos. São aqueles que realizam o trabalho sendo simultaneamente o meio das práticas estratégicas.

A perspetiva holística de uma VBA e do conceito de prática são ilustradas na estrutura apresentada anteriormente, conhecida pelos autores Whittington (2002) e Wilson e Jarzabkowski, (2004) como um processo “*strategizing*”, cuja atividade aparece associada (baseada) na interação de pensar e agir.

Normalmente a associação do estudo de estratégia, tal como muitos conhecem está limitativamente ligada a infraestruturas tais como, ferramentas de gestão, tecnologias e

discursos, onde as ações são analisadas de forma macro dissociando o que está implícito entre diferentes contextos de análise, ou seja as micro ações (Jarzabkowski et al., 2007). A estratégia-como-prática como abordagem de pesquisa vem desta forma criar e enfatizar as ligações existentes entre perspetivas macro e micro, não apenas focalizando o estudo naquilo que a organização tem, mas naquilo que os seus membros fazem, o que Johnson et al., (2003) denominam de “fazer estratégia”, reforçando a pesquisa nas ações e interações dos práticos estratégicos (Jarzabkowski et al., 2007), preocupando-se com a pesquisa organizacional e simultaneamente com a humanização da gestão (Pettigrew et al., 2002).

O argumento aqui é que, dado este novo contexto, a obtenção de uma vantagem competitiva pode depender não só do meio envolvente ou dos recursos e capacidades da empresa, mas também, e crucialmente, das tarefas rotineiras do trabalho de formulação e implementação da estratégia ao nível micro.

Este regresso ao nível micro de análise ainda que não seja um tema novo nas ciências sociais (Brown e Duguid, 2001), o que de facto vem trazer é um novo âmbito no estudo da estratégia, implicando obviamente que o campo de pesquisa da estratégia-como-prática tenha definido uma nova direção no pensamento estratégico, fundamentalmente para os gestores, no modo como agem e interagem e na forma como “fazem estratégia”, mas também para professores, pesquisadores e para os próprios “strategy practitioners” como os consultores, implicando tudo isto uma análise que vai muito além da manipulação de grandes bases de dados estatísticas e/ou de meras leituras conceptuais de abordagens já conceptualizadas (Whittington, 1996).

## **2.2 A Estratégia-como-Prática nos Serviços e Indústria de Consultoria de Gestão**

Apesar da consultoria estratégica ser um sub-ramo dominante de consultoria de gestão (Poulfelt et al., 2005) e da existência de um crescente interesse em consultoria de estratégia e na sua influência estratégica nas empresas, existe um número muito limitado de estudos que investigam as contribuições dos consultores no processo estratégico (Knights e Morgan, 1991; Bloomfield e Danieli, 1995; Fullerton e West, 1996; Kirby e Jones-Evans, 1997; Lundberg,

1997; Powell, 1997; Salaman, 2002; Werr e Styhre, 2002; Fincham e Clark, 2002a; Clark, 2004) e a sua contribuição para a criação, difusão e consumo do conhecimento de gestão a nível macro e micro.

Se tivermos em conta os aspectos do processo e ao mesmo tempo a relação de conteúdo da atividade humana, tal como providenciada pela análise da estratégia-como-prática, a partir da análise do trabalho efetivo dos consultores, esta escassez fica ainda mais evidente (Kaiser e Kampe, 2005; Lungreen e Blom, 2009; Jarzabkowski e Spee, 2009), o que vem acentuar também a necessidade da estratégia ser analisada a partir da acumulação das práticas sociais, produzidas, praticadas e usadas pelos denominados especialistas estratégicos extra-organizacionais.

A focalização do estudo da estratégia-como-prática nos atores extra organização tais como os consultores (Whittington, 2006; Jarzabkowski et al., 2007; Jarzabkowski e Spee, 2009) e nas suas complexas interações enquanto práticos da estratégia devido ao seu estatuto extra-organizacional em relação às suas empresas-cliente (Jarzabkowski e Spee, 2009), vem assim contribuir de forma concreta para o desenvolvimento deste campo de pesquisa, estatuto este caracterizado por uma relação (cliente-parceiro) de cariz vincadamente formal, que eventualmente pode evoluir para relações mais informais ao longo do tempo (Lungreen e Blom, 2009), sendo por essa razão que Jarzakowski et al. (2007) intitulam os “practitioners”, as “praxis” e as “practices” como os fatores constituintes do que se denomina de “fazer estratégia”.

Assim, para se proceder à pesquisa sobre a influência dos consultores de estratégia, não é suficiente descrever a sua presença durante as várias fases do processo estratégico, nem é suficiente explicar exclusivamente os seus contributos para o conteúdo da estratégia. É necessária uma perspetiva mais global para capturar a sua influência na génese da estratégia, isto tendo em conta a importância destes atores enquanto coprodutores de gestão e a contribuição que trazem para a estratégia corporativa (Clark, 2004).

O estudo do setor de consultoria de gestão no campo da estratégia-como-prática realizado por Sturdy et al. (2006), mostra-nos por exemplo como as micro rotinas e as práticas podem iluminar quer o caminho de ação e interação dos estrategistas, quer os próprios resultados estratégicos que são produzidos, neste caso ilustrando como uma simples estrutura social de

rotina como um jantar de negócios pode evoluir para a construção de um negócio para agentes estratégicos como os consultores de gestão, conceptualizando uma teorização prática mundana e uma micro-prática na construção de padrões estratégicos de atividade (Jarzabkowski e Seidl, 2008).

Segundo Jarzabkowski e Spee (2009), no entanto, analisar a influência dos consultores numa perspetiva prática vai muito além deste tipo de investigação, pois significa investigar quais as práticas que afetam a estratégia e determinar a influência dos consultores sobre essas práticas, o que leva a que seja importante destrinçar práticas estratégicas formais e informais e a influência dos consultores sobre essas mesmas práticas.

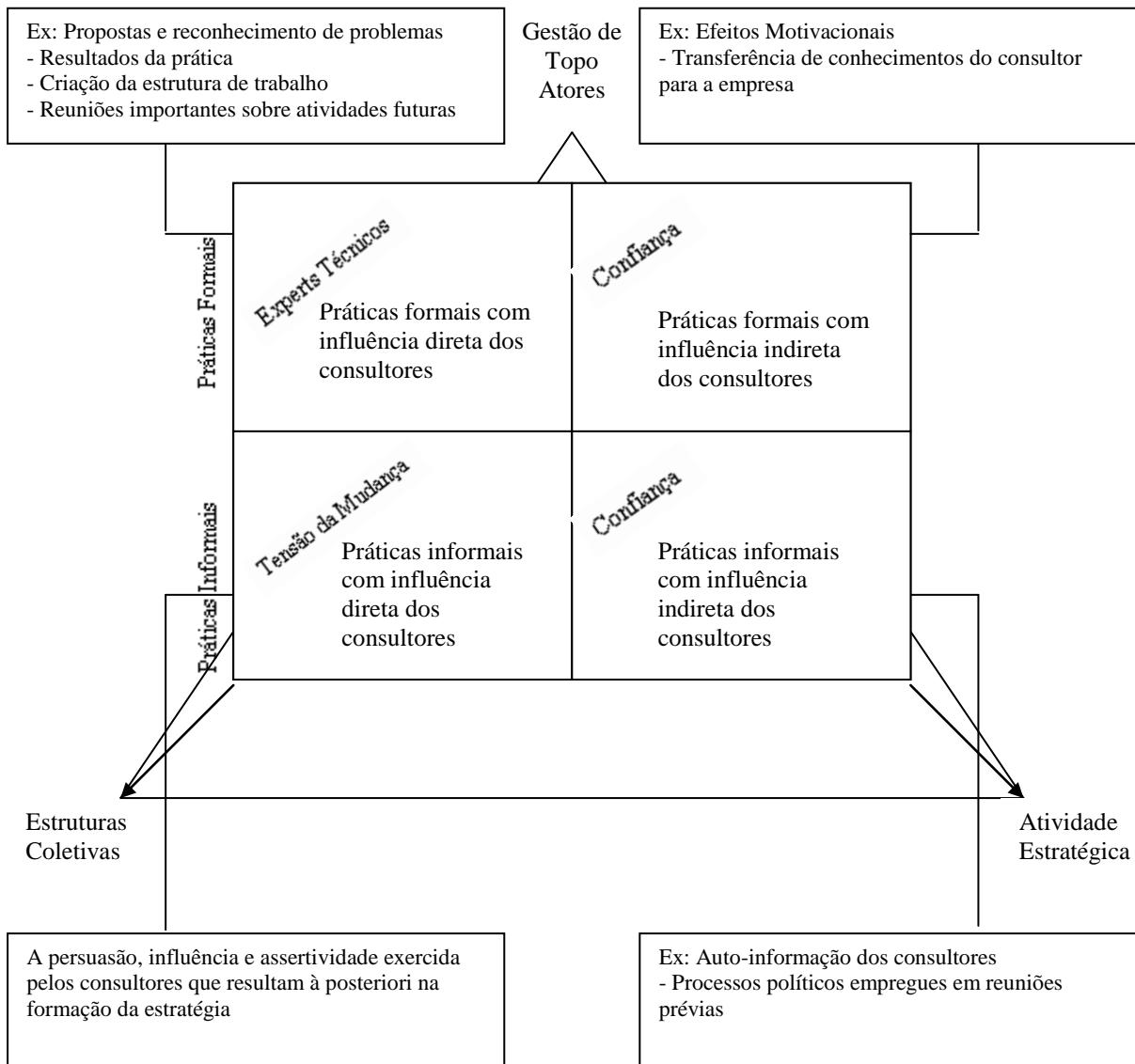
Uma prática formal é um processo de exploração planeado com antecedência, sendo que as práticas informais aparecem junto dos procedimentos formais e ocorrem livremente no tempo e no espaço, sem relações explícitas para o sistema organizacional (Cummings e Wilson, 2003). Uma prática formal pode ser um conselho administrativo no acompanhamento de uma estratégia, sendo que uma prática informal pode decorrer numa discussão accidental entre dois gestores estratégicos que estão a definir os objetivos de um determinado projeto.

O estudo de caso de Kaiser e Kampe (2005) mostra que a atividade estratégica evolui a partir de práticas formais (p.e “workshops” estratégicos) mas também de práticas informais, ficando ilustrado a partir do mesmo um número significativo de práticas informais que aconteceram, o que nos indica que estas são altamente relevantes para o processo estratégico.

Por outro lado, no que diz respeito à influência dos consultores sobre as práticas que afetam a estratégia, estas podem também ser diretas ou indiretas. Uma influência direta pode resultar da definição de um problema numa reunião, ou seja, uma prática apenas pode ser diretamente influenciada pela presença do consultor. Ainda assim, importa referir a importância das influências indiretas (por exemplo, a utilização da base de dados dos consultores utilizadas por líderes de projeto) no processo estratégico. Muito embora este tipo de influências não sejam tão focadas ou visíveis, este tipo de práticas não podem ser negligenciadas para a obtenção do sucesso, ainda que careçam de intervenção ativa por parte dos atores.

A diferenciação entre práticas formais e informais pode ser visualizada na figura 07, cuja estrutura foi construída com base na exploração do quadro investigatório de práticas formais e informais e, influências diretas e indiretas de Kaiser e Kampe (2005), e da introdução de algumas notas introduzidas à posteriori pelo autor, o que permitiu elaborar uma estrutura de práticas estratégicas a considerar no desenvolvimento dos trabalhos realizados pelos consultores no setor de consultoria de gestão.

*Figura 07: Estrutura das práticas estratégicas influenciadas pelo trabalho dos consultores*



Fonte: Adaptado de Kaiser e Kampe (2005)

## **2.3 O Papel dos Consultores como Intermediários no Processo de Construção do Conhecimento**

Mudanças rápidas em termos tecnológicos, ciclos de vida de produto cada vez menores, “downsizing<sup>16</sup>”, elevada volatilidade de mercado, são hoje desafios que se colocam às organizações e que fazem com que estas se vejam constantemente confrontadas com a necessidade de gerir cada vez melhor os seus processos de negócio e a distribuição do conhecimento gerado e adquirido ao longo dos anos.

Este mesmo tipo de conhecimento tem vindo a ser um assunto estudado ao longo dos anos, sendo amplamente reconhecido como um dos recursos mais competitivos que as empresas podem deter em termos das atuais dinâmicas globais dos ambientes de negócio (Sharif et al., 2005), sendo por esse mesmo motivo o centro da atenção de muitos profissionais, empresas e investigadores, todos eles focados na criação, transferência, procura e partilha deste fator de sucesso dentro e entre organizações (Davenport et al., 1996), o que, não só tem levado às mais variadas formas de desenvolvimento organizacional, como também à ampliação das próprias dimensões e perspetivas de análise deste campo da gestão.

A definição de conhecimento não está por isso confinada numa definição comum e única partilhada por vários autores sendo estudada sobre diferentes dinâmicas interpretativas. Ayer (1956) por exemplo, define conhecimento como algo que permite aumentar a capacidade individual de indivíduos sobre a ação. Já para Brooking (1999) o conhecimento é definido como informação que necessita de ser entendida e aplicada. Davenport e Prusak (2000) por seu turno, ligam o conhecimento a uma mistura fluida e estruturada entre as variáveis experiência, valores e informação contextual. Estes conceitos são assim o quadro de referência disciplinar neste campo da investigação científica que resultaram em múltiplas formas de definir conhecimento, ainda que este possa ser mais explícito (resultado por exemplo da apresentação de um relatório de pesquisa), tácito (resultante de discussões, histórias e interações pessoais ligadas a perspetivas pessoais, intuição, emoções, crenças,

---

<sup>16</sup> O “downsizing” tem por objetivo o desenvolvimento de um projeto de racionalização planeado de acordo com a visão estratégica dos negócios de uma empresa, com as suas metas globais e, com a definição clara dos seus objetivos. A curto prazo envolve demissões, achatamento da estrutura organizacional, reestruturação, redução de custos e racionalização. A longo prazo revitaliza a empresa através da expansão do seu mercado, desenvolve melhores produtos e serviços, melhora a moral dos funcionários, moderniza a empresa e, principalmente, permite que a burocracia não venha a ser um fator de desvantagem competitiva

experiências e valores), implícito ou sistemático, dependendo do nível de enquadramento contextual que se queira considerar, que pode ser individual, grupal ou organizacional (Nonaka e Takeuchi, 1995; Inkpen, 1996; Davenport e Prusak, 2000; Dixon, 2002).

A distribuição do recurso “conhecimento” e a partilha desse mesmo conhecimento remete assim para um processo recíproco que permite recriar o conhecimento face a novos contextos (Willem e Scarbrough, 2002), devendo reproduzir-se esta ação na criação de novos ambientes de trabalho, na partilha de mecanismos de conhecimento e na criação de capacidades de aprendizagem dentro e entre organizações (Bechima e Bommen, 2006).

O processo de partilha de conhecimento e a condução eficiente desse mesmo fluxo de informação vem assim realçar a importância do setor de consultoria nas novas dinâmicas empresariais. Ainda que seja necessário o recurso a um conjunto de indicadores sociotécnicos como a análise das diferentes perspetivas dos atores e de tantos outros atributos de análise como cultura, confiança, motivação e relevância (Bechima e Bommen, 2006), é fundamental no atual panorama económico que os gestores possam definir estratégias que facilitem a partilha de conhecimento, o que terá sempre de os levar a considerar o envolvimento pessoal da consultoria como um meio de distribuição e transferência de saberes e de novas práticas organizacionais, pois, seguindo o raciocínio de Bechima e Bommen (2006), são eles os únicos a colocar a ênfase sobre a eficiência organizacional sendo por isso capazes de distribuir de forma efetiva os mais diversos tipos de conhecimentos pelas organizações.

Neste sentido, é pertinente questionar: Serão os consultores capazes de convencer os clientes relativamente ao valor do seu conhecimento? Segundo Fincham (1999; 2008), a resposta a esta pergunta está assente no estudo conjunto da consultoria numa perspetiva estratégica focalizada na relação consultor-cliente.

O autor remete esta questão para a ênfase assente numa perspetiva estratégica ligada aos estratagemas levados a cabo pelos profissionais de consultoria e mais especificamente à legitimidade do conhecimento em consultoria. Muitos dos gestores têm de facto a percepção de que algo está errado, mas não conseguem identificar o problema e, mesmo que o façam, não têm as ferramentas necessárias para materializar os seus pressentimentos em ações concretas de trabalho. Cabe assim aos consultores diagnosticar o problema e agir demonstrando o seu

valor no mercado através da apresentação de técnicas que permitam definir claramente o que deve ser feito e quais os passos que podem ser dados para a sua eliminação.

De facto, segundo Fincham et al. (2008), a credibilidade e o conhecimento são os dois pilares que diferenciam um especialista na ótica do cliente, ainda que na maioria das vezes este mesmo conhecimento apareça transcrito de forma ambígua e transcendente, o que faz com que o processo de legitimidade dos consultores seja visto por muitos atores como problemático.

Na linha de pensamento de Fincham et al. (2008), Føsstenløkken et al. (2003) realçavam neste âmbito de análise a importância da aprendizagem permanente por parte dos consultores nos vários processos onde são envolvidos conjuntamente com equipas de trabalho e com o mais diverso tipo de clientes e projetos, considerando esta mesma aprendizagem como o fator chave de desenvolvimento do conhecimento no setor de consultoria empresarial.

Este tipo de fontes de conhecimento e formação do próprio conhecimento devem surgir assim como uma alternativa à tendência generalizada em apresentar o conhecimento de forma particularizada e abstrata, como muitas vezes acontece, sendo esta prática utilizada por muitos profissionais (incapazes) como base fundamental de argumentação de estatuto e presunção (Wilensky, 1964; Strang e Meyer, 1993), formando ao invés o que é denominado por Fincham et al. (2008) como as diferentes “modas de trabalho especializado”, que asseguram à atividade de consultoria de gestão um meio no alcançar de estatuto e credibilidade.

Este processo de construção do conhecimento é designado por Fincham et al. (2008) como os três atos da prática profissional, cuja estrutura assenta num forte conhecimento subdividido por diferentes fases: diagnóstico, inferência e tratamento (Tabela 04) e, cujo desenvolvimento e disposição estrutural formam o que os autores designam por conhecimento do setor, resultado do trabalho desenvolvido por empresas de consultoria e pela sua interação com as mais diversas organizações de um dado setor, resultando assim na construção do “conhecimento coletivo” desse mesmo setor.

*Tabela 04: “Expert knowledge” e “Sector knowledge”*

<b>Os três modos de conhecimento especializado</b>	<b>Influência legitimadora do conhecimento do setor</b>
Diagnóstico: Remeter o problema do cliente para uma categoria que se ajuste à base do conhecimento do perito	Diagnóstico do problema do cliente é redigido num modelo que fornece uma linguagem para a indústria compartilhada com o cliente, mas em que o consultor também alega profunda compreensão dos problemas e soluções.
Inferência: Pensamento especializado em que o tratamento da estratégia é elaborado	Conhecimento de outros agentes do setor e atividades de ajuda para a construção de pontes entre o cliente e o consultor no processo de uso de uma base de conhecimentos especializado
Tratamento: Um resultado fornecido para o cliente que é prescrito pelo sistema de diagnóstico	Orientação de consultores em direção a uma solução que confere um grau de legitimidade e fornece uma prática compartilhada na qual as diferenças e conflitos podem ser dissolvidos

Fonte: Fincham et al. (2008)

O conhecimento de um dado setor deve desta maneira estar presente em toda e qualquer fase de diagnóstico, ajudando o consultor a simplificar e a priorizar o que é realmente importante e onde efetivamente deve estar focado. Da mesma forma deve ter a capacidade e perícia para envolver o cliente no problema a solucionar, de forma a evitar distorções que afastem o cliente do processo. Só através deste tipo de condutas é possível tornar o processo mais fácil, disciplinado e compreensível, da mesma forma que se contribui para a legitimidade do conhecimento no setor de consultoria.

Estas considerações de linguagem e diagnóstico afetam a forma como podemos ver o nível de colaboração e relacionamento existente entre consultores e clientes, surgindo o trabalho sinergético focado nas necessidades do grupo, nas dificuldades e nas prioridades como fator de sucesso de desenvolvimento de relacionamentos eficientes entre as partes (Carlile, 2002). O setor aqui serve como espaço de condução de processos de inferência e integração, sendo que o conhecimento de atores de outros setores e atividades servem para construir pontes entre o consultor e o cliente no processo de uso de uma forte base de conhecimento, ajudando-os a fazer as escolhas certas e a decidir sobre as melhores metodologias a adotar

(como “comprar” vs. “produzir” ou “centralizar” vs. “descentralizar”), processos estes muitas vezes complexos e contingenciais (Fincham et al., 2008).

A flexibilidade aqui usada como suporte de diferentes escolhas, são muitas vezes a solução dos problemas, quer a partir da incorporação das ideias por parte dos clientes, quer através das fontes inteligentes de conhecimentos utilizadas pelos consultores.

Deste processo resultam dois fatores, numa primeira instância o conhecimento de um dado setor continua a ser constituído, resultando ainda a legitimidade do próprio processo, cuja solução é apoiada pela existência dos atores e pelo próprio conhecimento gerado pelo setor no desenvolvimento dos vários projetos (Fincham et al., 2008).

Seguindo também a perspetiva de análise de Suddaby e Greenwood (2001), a construção do conhecimento funciona assim como uma rede de trabalho e age como um canal de informação, alimentado por diferentes perspetivas sobre a informação de um dado setor e não apenas pela simples transição de dados e projetos singulares desenvolvidos em determinadas organizações desse mesmo setor.

Sucintamente, o que Fincham et al. (2008; ver também Abbott, 1988) mencionam é que a resolução de problemas e a construção de soluções não pode ser apenas alicerçada em aspetos de pericia persuasiva ou aspetos técnicos, devendo também ser valorizadas nesta estrutura como significantes pontos de referência: a habilidade para gerir relacionamentos, a focalização no que é mais prioritário, a sinergia de esforços e, essencialmente, o forte conhecimento que deve existir sobre um dado setor como parte de uma maior capacidade de adaptação, flexibilidade e legitimidade dos consultores face à realidade empresarial existente, forçando a que com isto, quer consultores, quer clientes, possam ainda tomar o seu lugar de forma convincente no processo de decisão.

Fincham et al. (2008) frisam que não será apenas através deste tipo de conhecimentos ou da experiência em dados setores que os consultores se tornarão mais legítimos aos olhos dos clientes, devendo essa legitimidade resultar também e ser associada a outras formas de conhecimento, tais como, aspetos técnicos e práticos (metodologias; bases de dados) na transferência da sua sabedoria, resultando desta complexa fusão a verdadeira construção de legitimidade de que poderão gozar os consultores de gestão, para que sejam considerados

como agentes ativos de criação de modas e conhecimentos de gestão tal como Ernst e Kieser (2002) os intitula.

## **2.4 Os Papéis dos Consultores nos Processos Estratégicos que Desenvolvem**

Analizando a literatura relacionada com consultoria de gestão, muitas vezes o que se constata em determinados testemunhos de clientes é que os consultores são caracterizados de caros, destruidores de organizações, tradutores de ideias velhas e contextos vazios, condutores de algo que não dominam e agentes que agem sobretudo em prol dos seus próprios interesses pessoais (Jackall, 1988; Nohria e Berkeley, 1994; O'Shea e Madigan, 1998a; Fincham e Clark, 2002a), sendo considerados por isso como passivos, fracos, incertos e dependentes de ideias e diretrizes dos clientes (Clark, 1995; Clark e Salaman, 1996; Gill e Whittle, 1992; Sharma, 1997).

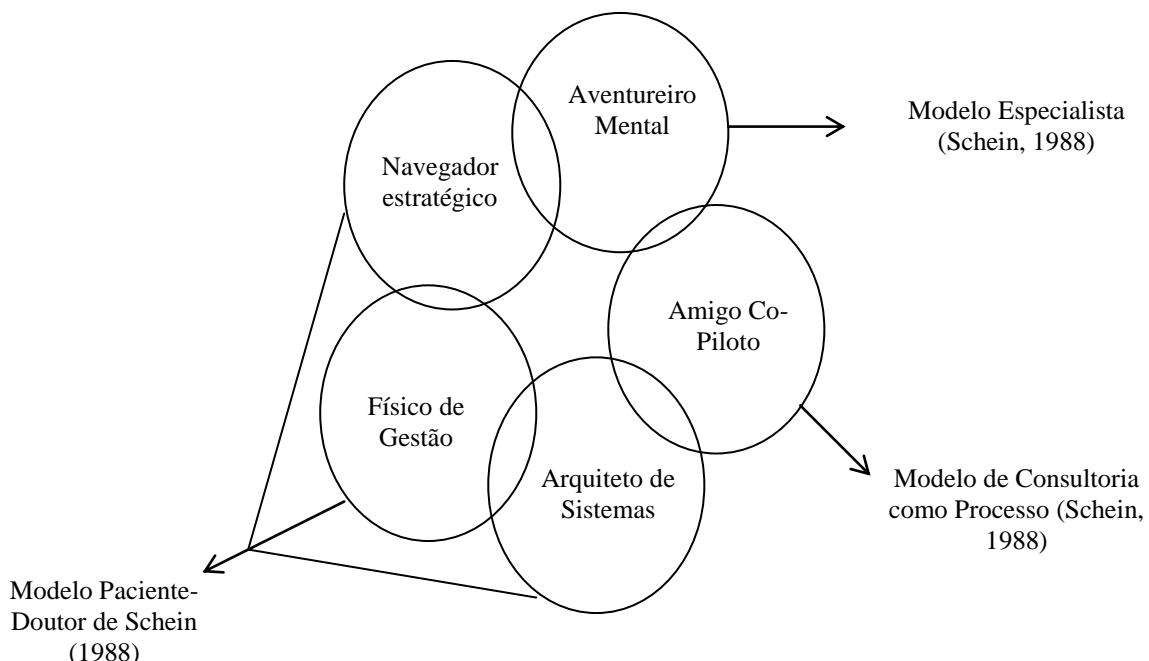
Mas se existem autores tão céticos relativamente ao reconhecimento da importância dos consultores, porque existem outros tão preocupados com o estudo da consultoria de gestão e, porque é que pessoas altamente qualificadas insistem na contratação de profissionais de consultoria se o valor que trazem para as organizações muitas vezes não excede as suas expectativas?

Tal como em qualquer contexto socioeconómico a reprodução de ideias e pensamentos não podem ser generalizados, até porque segundo, Fincham e Clark (2002a: 10), “os consultores dizem-nos muito acerca da gestão em si mesma”, existindo um claro paralelismo entre os assuntos de consultoria e as estruturas e processos centrais de gestão, sendo por isso denominados por Fincham e Clark (2002b) e Lundgreen e Blom (2009) como “estrategistas”, cuja influência potencial e estatuto elevado são por vezes negligenciados em alguns estudos levados a cabo no âmbito de alguns projetos estratégicos, pois como referem, o seu trabalho tem um cariz transversal ainda que possa diferir substancialmente em termos dos papéis que são desenvolvidos ou são forçados a desenvolver nas diferentes interações e relacionamentos que levam a cabo nas suas mais diversas intervenções, resultado de diferentes tipos de

trabalho, de diferentes níveis de criatividade e inovação e do tipo de técnicas e ferramentas utilizadas.

De forma a refletir o conjunto de regras e processos intimamente ligados à dimensão estratégica dos consultores, Nees e Greiner (1985) segmentaram os consultores em cinco categorias (Figura 08).

*Figura 08: A segmentação dos consultores por categoria*



Fonte: Nees e Greiner (1985)

O “Aventureiro Mental” está de certa forma ligado ao desenvolvimento de nações, aqui, alicerçado ao desenvolvimento de trabalhos enriquecidos por rigorosos métodos económicos e a cenários de previsão de longo-prazo, sendo essa a razão pela qual Schein (1988) os designa como os verdadeiros “especialistas” na segmentação que faz às diferentes classificações dos consultores. Por seu turno, a contribuição do “Navegador Estratégico” está mais focada no valioso conhecimento quantitativo que detém em termos de mercado e das dinâmicas competitivas nele existente, o que muitas vezes os levam a conduzir cursos de ação sem a osculação da perspetiva do cliente na construção de respostas para a resolução de determinados problemas encontrados. Da classificação de navegador estratégico surge então

uma terceira segmentação, a de “Físico de Gestão”. Aqui a diferenciação é feita pelo profundo conhecimento do consultor relativamente às dinâmicas internas da organização cliente, o que o leva a sacrificar a objetividade, dando primazia a uma perspetiva mais realista do que pode ser alcançável. Ainda enquadrada no modelo paciente-doutor de Schein (1988), a classificação de “Arquiteto de Sistemas” é dada por Nees e Greiner (1985) ao profissional de consultoria especializado no redesenhamamento de processos, rotinas e sistemas, sempre em colaboração direta com o cliente. Por último, temos o consultor “Facilitador” em vez de especialista. Este ao invés de providenciar novos conhecimentos carateriza-se pelos conselhos prestados ao cliente, funcionando como o seu copiloto – “Amigo Copiloto” – no desenvolvimento dos projetos que se querem levar a cabo.

A combinação das variáveis de Nees e Greiner (1985) e o estudo qualitativo (descriptivo e observatório) conduzido por Lundgreen e Blom (2009) no acompanhamento durante mais de uma década a uma empresa Sueca líder na prestação de serviços de consultoria, resultou então na definição de duas variáveis que segundo Lundgreen e Blom (2009) permitiram a construção das diferentes categorias de papéis dos consultores na sua atividade, ou seja, a visibilidade do consultor para com a organização e o estatuto que carateriza o relacionamento com o cliente, remetendo a primeira para a forma mais ou menos camouflada que os consultores possam usar na sua relação com os membros da organização, e a segunda para a dimensão da distribuição de poderes entre os consultores e as pessoas significativamente importantes no contexto organizacional onde estes estão inseridos (ver também Werr e Styhre, 2002).

Da combinação destas variáveis resultou a construção de quatro diferentes categorias de papéis do consultor de gestão (Figura 09) relativamente aos diferentes trabalhos que desenvolvem, as denominadas “praxis”.

*Figura 09: Quatro metáforas para os papéis desenvolvidos pelos consultores de gestão*

		Status do Consultor em Relação ao Cliente	
		Fraco	Alto
Visibilidade Organizacional	Exposto	O Mordomo	O "Chanceler"
	Encoberto	O Servente	A "Sua Eminência"

Fonte: Lundgreen e Blom (2009)

A metáfora “Chanceler” implica um papel de alta confiança, agindo o consultor nesta componente como um verdadeiro parceiro ou conselheiro, sendo o crédito que lhe é dado definitivamente elevado como resultado da sua contribuição decisiva para o sucesso organizacional. O consultor nesta perspetiva age como um importante conselheiro estratégico fazendo lembrar o antigo império romano e os seus ministros seniores cuja influência era muito superior à dos restantes que compunham a sua estrutura hierárquica.

Noutro ponto de análise existe o termo “Sua Eminência”. Embora estejamos a descrever de forma idêntica um poderoso conselheiro, este caracteriza-se pelo trabalho realizado por “detrás da ação”, operando de forma secreta e muitas vezes não oficial. Neste contexto, o consultor é colocado no lugar da frente na condução do projeto, caracterizando-se o relacionamento entre as partes como comprehensivo e de mútuo respeito, fazendo lembrar François Leclerc du Tremblay (século XXVII em França), que servia e agia como a mão direita do Cardial Richelieu’s.

O servente por seu turno, faz lembrar os antigos escravos das sociedades medievais, ainda que com a devida especificidade neste enquadramento, acabem por ser escravos da sua própria terra ou propriedade. No atual contexto, são pessoas que continuam a trabalhar por detrás do “palco” estando completamente dependentes dos gostos e desejos dos clientes, sendo-lhes atribuídas apenas tarefas simples e mundanas, caracterizadas pelas inerentes limitações das mesmas, ainda que sejam importantes para o desenvolvimento do projeto por parte do cliente. Em muitas circunstâncias nem chegam a conhecer o cliente, sendo o seu árduo trabalho realizado nas próprias instalações da empresa de consultoria.

Por fim, temos a imagem do Mordomo. Em consultoria de gestão este agente de mudança atua como um importante recurso de confiança por parte do cliente, alguém que atua de forma aberta, ainda que discreta na organização, por forma a preencher as necessidades e desejos do “patrão”. Nesta categoria o consultor é usualmente distinguido como um “servente sénior”, cuja confiança e confidencialidade são predicados fundamentais para descrever o seu papel na estrutura do projeto, implicando sempre o seu bom desempenho um reflexo favorável em termos de estatuto do seu “mestre” (cliente).

Por forma a tornar mais perceptível a maior ou menor influência do papel dos consultores nesta conjuntura e as diferenças hierárquicas existentes entre estes, pode dizer-se que os papéis de subordinação, tais como os representativos na pele do servente e do mordomo estão mais associados às tarefas de um consultor júnior, encarregues de lidar com tarefas mais simples e mundanas, remetendo assim, os grandes papéis de condução e liderança para os consultores seniores, cujo objetivo é o de conceber, gerir e implementar as medidas previamente estipuladas no início dos projetos (Consultor como Chanceler” ou “Sua Eminência”).

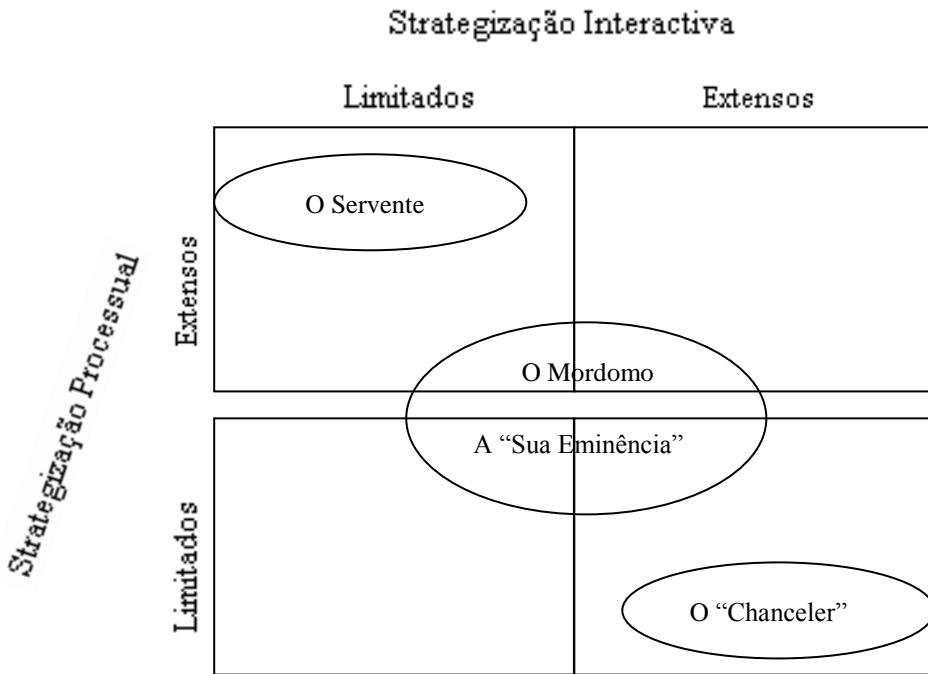
## **2.5 As “Praxis” e “Practices” que Constituem o Trabalho Estratégico dos Consultores no Setor de Consultoria de Gestão**

Descritos por Lundgreen e Blom (2009) os diferentes papéis dos consultores de gestão no desenvolvimento das suas atividades, importa perceber como agem, que trabalho estratégico realizam, que tipo de interações sustentam este mesmo trabalho e com que recursos (Jarzabkowski, 2005). Ou seja, é crucial identificar as “praxis” dos consultores estratégicos, bem como, as “practices” utilizadas em termos das suas rotinas.

Jarzabkowski (2005) identifica dois caminhos tendencialmente utilizados pelos “practitioners” para fazer estratégia ou estrategizar. Primeiramente o denominado processual, que caracteriza de estratégia processual, cuja envolvência remete para o uso formal de práticas administrativas, tais como, planos, orçamentos e análises que são frequentemente associadas ao trabalho de consultoria. A segunda atividade é chamada de estratégia interativa envolvendo ações diretas e interações “cara-a-cara” entre gestores seniores e outros atores.

Convergindo então a identificação dos diferentes papéis dos consultores e os caminhos normalmente utilizados pelos “practitioners”, o que se verifica é que de facto estes diferentes papéis envolvem diferentes expectativas no que concerne às atividades que constituem o trabalho estratégico e às diferentes possibilidades de utilização de práticas estratégicas. Ludgreen e Blom (2009) ilustram estas expectativas na figura 10.

*Figura 10: A estrategização da estratégia dos consultores com base no seu papel*



Fonte: Lundgreen e Blom (2009)

Assim, a posição de “chanceler” é a que manifesta maiores oportunidades de acesso aos atores chave da organização, o que implica que grande parte do seu tempo é gasto nos mais diversos tipos de interações, quer de carácter formal e/ou informal de forma a providenciar a construção de uma estrutura de informação que facilmente lhes permita a formulação do seu rumo estratégico, acentuando-se aqui por conseguinte a importância da legitimidade interpretativa dos consultores, construída pelas suas ações, perícias retóricas utilizadas, aparência e relação interpessoal com o cliente e, pela reputação e imagem da própria organização cliente onde realizam o seu trabalho. O “chanceler” representa desta forma a ilustração de “estatuto” tendo a possibilidade de influenciar gestores e executivos em decisões estratégicas a desenvolver.

No extremo oposto da figura temos a posição do “servente”, cuja tendência é manifestamente mais restrita no acesso a atividades que envolvam interatividade. Os consultores que assumem este papel estão nesta conjuntura mais ligados à estratégia do ponto de vista processual,

estando normalmente canalizados para o “fazer” sem que possam de forma alguma influenciar estrategicamente quaisquer decisões.

Na mesma linha do “servente” o papel do “mordomo” é maioritariamente limitado, ainda que este possa gozar de um estatuto oficial maior que o seu antecessor. A possibilidade de contribuir com novas ideias ou com interpretações criativas é na maior parte das vezes reservada para consultores seniores, o que frequentemente não é o caso, sendo que frequentemente as suas atividades se baseiam no desenvolvimento, compilação e apresentação de informação sobre determinado assunto que foram incumbidos de trabalhar.

A “sua eminência” ainda que tenha de forma similar acesso a algumas intervenções de carácter interativo com os gestores e executivos do cliente, o facto de estar associado a um estatuto organizacional não oficial limita o consultor neste campo de intervenção, sendo por isso procurados mais frequentemente para dar conselhos e tecer algumas interpretações relativamente a situações que careçam de intervenções que sustentem o desenvolvimento de ideias e ações que possam influenciar positivamente a estruturação de determinada estratégia.

Pelo que se pode perceber, os diferentes papéis dos consultores podem divergir substancialmente de acordo com as “praxis” e “practices” que são usadas no desenvolvimento das diferentes atividades estratégicas, o que contribui para a diferenciação dos trabalhos estratégicos nos diferentes grupos que os constituem (Jarzabkowski e Spee, 2009), sumarizados na tabela 05:

*Tabela 05: Características dos quatro papéis dos consultores e implicações no trabalho estratégico*

	O “chanceler”	A “sua eminência”	O “mordomo”	O “servente”
Formas de “fazer” estratégia e uso de práticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Forte confiança na “estrategização interativa”</li> <li>- Perícia retórica e interações sociais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Um misto de “estrategização interativa e processual”</li> <li>- Perícia retórica, interações sociais combinadas com trabalho de “back office”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Um misto de “estrategização interativa e processual”</li> <li>- Perícia de apresentação, recolha de dados e técnicas de processamento de informação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Forte confiança na “estrategização processual”</li> <li>- Acesso a informações fortes de dados e técnicas de processamento de informação</li> </ul>
“Praxis”: Exemplos de trabalho estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bom senso para e conjuntamente com o cliente e comunicação dos resultados à organização cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bom senso para e conjuntamente com o cliente “por detrás do palco” (na procura e/ou na própria iniciativa)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assistência aberta do cliente na procura com informações e pontos de vista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Providenciamento de informação boa e bem definida e apresentação desta como input para estrategistas de níveis superiores</li> </ul>
Resultado(s) do grupo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Potencial elevado para influenciar a orientação estratégica da organização cliente com acesso direto e aberto a executivos seniores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Potencial elevado para influenciar a orientação estratégica da organização cliente com acesso direto a executivos seniores ainda que de forma encoberta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Potencial moderado para influenciar a orientação estratégica do cliente, embora potencialmente alto em assuntos com alcance (fins) definitivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Potencial limitado para influenciar a orientação estratégica do cliente</li> </ul>

Fonte: Ludgreen e Blom (2009)

Noutra perspetiva de análise, muito embora a área de pesquisa da estratégia-como-prática possa ser definida como aquilo que as pessoas fazem, analisando a literatura verificamos que o conceito é muito mais abrangente do que esta simples especificação sumária.

Tomando como exemplo o conceito de práticos estratégicos de Jarzabkowski e Whittington (2008), em que os definem como os atores diretamente envolvidos na tarefa de fazer estratégia (predominantemente levada a cabo por gestores e consultores) e todos aqueles que indiretamente participam nesse mesmo processo (tais como os media, especialistas em gestão, escolas de negócio e todos os envolvidos no processo de desenvolvimento de políticas que legitimem as “practices” e “praxis”) este enquadramento remete-nos para uma dimensão abrangente, não apenas focalizada num ator de forma individual, mas num conjunto de grupos de “practitioners”, o que constitui duas dimensões principais de identificação de práticos estratégicos (Jarzabkowski e Spee, 2009).

A partir desta unidade de análise os práticos estratégicos podem assim assumir o papel de um ator que age de forma individual (um CEO<sup>17</sup> como ator individual que interage com outros atores) ou de forma agregada (atribuição de atividades específicas a cada departamento interno na organização resultante de um projeto que se esteja a desenvolver), podendo simultaneamente ser interno (estrutura organizacional interna) ou externo à empresa (consultores, especialistas, câmaras da indústria e do comércio, atores institucionais) dada a localização do prático estratégico face às fronteiras organizacionais (Jarzabkowski e Spee, 2009).

A mesma diversidade dimensional aqui refletida no que concerne à conceptualização dos “práticos estratégicos” é encontrada também ao nível das “praxis”. Tendo em conta as definições de “praxis” de Jarzabkowski et al. (2007), Reckwitz (2002) e Sztompka’s (1991), este domínio pode ser descrito como a corrente de atividade em que a estratégia é realizada (Jarzabkowski et al., 2007), interligando ações micro de indivíduos e grupos em instituições amplas em que estas ações estão localizadas (Reckwitz, 2002), operacionalizando-se no que as pessoas estão a fazer e no que está a acontecer na sociedade - níveis macro das “praxis” (Sztompka’s, 1991). A dimensão de “praxis” é desta forma diluída em ações micro que remetem as “praxis” estratégicas para níveis individuais ou grupais em termos de experiência

---

<sup>17</sup> A sigla CEO designa-se como “Chief Executive Officer”, sendo este um cargo na hierarquia operacional das empresas portuguesas normalmente intitulado de diretor executivo ou diretor geral

de um episódio específico (decisões, reuniões, workshops), em ações meso que explora as “praxis” estratégicas a um nível organizacional e sub-organizacional (mudança de programas, mudança de processo estratégico, mudança de padrões de ações estratégicas – Balogun e Johnson, 2005) e, ações macro, ligadas estas a um nível mais institucional associadas mais frequentemente a ações padronizadas de uma indústria específica (Lounsbury e Crumley, 2007).

Jarzabkowski e Spee (2009) relacionando os três diferentes tipos de práticos mencionados (indivíduos internos, práticos agregados e práticos agregados externos) e os três diferentes níveis de praxis (micro, meso e macro) desenvolveram a tipologia dos nove domínios da pesquisa da estratégia-como-prática, sendo que cada um dos domínios representa um possível campo de pesquisa nesta área (Tabela 06).

*Tabela 06: Tipologia da estratégia-como-prática por tipo de “practitioner” e nível de “praxis”*

Níveis das “Praxis”	Macro	<b>C</b> n Empírico = 1 n Teórico = 0	<b>F</b> n Empírico = 1 n Teórico = 2	<b>I</b> n Empírico = 1 n Teórico = 8	1 – Nesta análise estão apenas implícitos trabalhos teóricos e empíricos identificados com a agenda da estratégia-como-prática
	Meso	<b>B</b> n Empírico = 3 n Teórico = 0	<b>E</b> n Empírico = 16 n Teórico = 0	<b>H</b> n Empírico = 1 n Teórico = 0	
	Micro	<b>A</b> n Empírico = 6 n Teórico = 1	<b>D</b> n Empírico = 6 n Teórico = 0	<b>G</b> n Empírico = 0 n Teórico = 0	
		Actor Individual na organização	Actor Agregado na organização	Actor Agregado extra-organizacional	2 – Os trabalhos identificados em n Empírico e n Teórico podem estar incluídos em diferentes domínios e aparecem em mais do que uma análise
		Tipo de Prático			3 – Não existem trabalhos identificados em G e H pois não têm sido o foco central de nenhum artigo de carácter empírico ou teórico até 2009.

Fonte: Jarzabkowski e Spee (2009)

O domínio A inclui estudos onde os práticos podem ser avaliados em termos individuais a um nível micro das “praxis”, o que é considerado por Jarzabkowski e Spee (2009) como um dos mais pertinentes domínios nesta área, de forma a descobrir efetivamente o que os “estrategistas” fazem. Aqui a pesquisa pode incidir sobre a compreensão da associação entre

as experiências individuais dos práticos e as “praxis” pessoais estratégicas que lhes estão associadas, procurando obter a sua percepção de contribuição para a formulação de estratégia ou estudando a relação entre o discurso de um gestor sénior e as “praxis” de uma decisão estratégica específica.

O domínio B explora o compromisso individual dos atores em termos das “praxis” organizacionais e sub-organizacionais, tendo em linha de conta por exemplo o que os indivíduos fazem na construção de como se fabrica a estratégia. Este método pode ser utilizado no sentido de estabelecer uma associação entre o que os práticos e as organizações fazem, particularmente em grandes e complexas empresas onde os relacionamentos diretos entre atores e organização são difíceis de substanciar, percebendo por exemplo as implicações e interações de determinados membros de um projeto na implementação de uma nova direção estratégica.

O domínio C examina a relação entre o indivíduo e as macro “praxis”, tendo em linha de conta neste caso o lado institucional da análise, o mercado e as “praxis” da indústria na perspetiva das ações individuais e interações. Como sugerido por Jarzabkowski e Spee (2009) a pesquisa neste domínio poderia incidir sobre como fazem os atores dentro de um escritório regulador em termos da interpretação e resposta relativamente aos “inputs” que recebem dos vários “players” de uma determinada indústria para alterar as regulamentações existentes no mercado, analisando os atores de forma individual em termos de respostas, discursos e capacidade de processamento de informação como forma de perceber a sua interação com o mercado.

O domínio D examina as relações entre os práticos como atores agregados na organização e as micro “praxis” da estratégia. Assim, com base no conjunto de atores agregados da pesquisa de Sillince e Mueller (2007), uma área de pesquisa neste domínio, tal como sugerido por Jarzabkowski e Spee (2009) poderá estar ligada à tentativa de compreender as interações entre gestores de topo e intermédios dentro de um “workshop” estratégico sobre a forma como interagem na construção das “praxis” aqui envolvidas, ou seja, em termos da conduta e conclusões que poderão daqui resultar, o que nos permitirá trazer para a literatura da estratégia-como-prática um nível de análise ligado às interações entre diferentes níveis de atores agregados permitindo simultaneamente perceber as suas implicações.

O domínio E é similarmente idêntico ao anterior, ainda que neste caso os estudos remetam mais para o estudo de padrões de mudança, quer em termos de programas, processos ou ações. Deste domínio resulta a importância que se deve dar às ligações entre as diferentes classes de atores, tais como, gestores intermédios e de topo e ao que fazem as organizações nas diferentes divisões que as compõem. Jarzabkowski e Spee (2009) propõem assim que a chave em termos de investigação neste domínio possa estar ligada ao estudo das “praxis” das diferentes unidades de negócio na implementação de uma mudança organizacional ligada a um determinado programa e à forma como isto pode influenciar as percepções dos diferentes atores agregados no que ao sucesso desta mudança diz respeito.

O domínio F examina a relação entre atores agregados dentro da organização e as macro “praxis” envolvidas neste contexto ao nível das instituições do setor ou da indústria. Neste domínio realça-se o estudo de Melin e Noordqvist (2007) quando compararam a interação entre gestores de uma empresa de retalho transacional (atores agregados) e atores extra organizacionais na construção e reconstrução de um sistema de governação corporativo. Segundo Jarzabkowski e Spee (2009) uma potencial área de pesquisa no domínio da estratégia-como-prática poderá estar relacionada com a possibilidade de se poder perceber como os diretores executivos de empresas de retalho podem influenciar as análises nessa mesma indústria (por forma a que se possam construir um conjunto de avultados investimentos nessa mesma indústria), o que permitirá analisar este grupo de atores agregados específicos a um nível macro.

O domínio G está por sua vez relacionado com o estudo de como os atores extra-organizacionais constroem “praxis” de nível micro. Neste enquadramento, ainda que tenha existido um número considerável de debates sobre como o conhecimento estratégico é construído pelos vários atores (Mazza e Alvarez, 2000), um dos trabalhos que se destacam neste domínio em termos da análise ligada ao campo de agenda da estratégia-como-prática é o de Sturdy et al. (2006), ilustrando o papel dos consultores durante um processo de estratégia examinando as suas interações com os atores organizacionais no decorrer de jantares de negócios. No entanto, ainda que este trabalho tenha implícito uma estrutura teórica e evidências empíricas válidas, este domínio continua a ser limitado em termos de pesquisa, pelo que, “workshops” estratégicos e/ou meetings, decisões estratégicas, micro “praxis”, atores externos como os consultores e interpretações e aceitações por parte dos participantes

nesses mesmos workshops e/ou meetings, indicam um conjunto considerável de oportunidades para pesquisa futura neste domínio.

O domínio H foca a relação entre atores agregados extra-organizacionais e as “praxis” estratégicas a um nível organizacional e sub-organizacional. Aqui podem-se salientar no âmbito da consultoria de gestão os trabalhos de Laine e Vaara (2007) e Sminia (2005), ambos focados na influência dos consultores externos em termos do planeamento e implementação de estratégias nas organizações. Uma área de pesquisa neste domínio poderá incidir sobre a influência dos consultores externos ou outros atores agregados extra-organizacionais ao nível das “praxis” estratégicas de uma determinada organização, de forma a examinar o jogo relacional entre o que os atores externos fazem e as ações estratégicas dessa mesma organização.

Por último, o domínio I está relacionado com a associação entre os atores extra-organizacionais e as macro“praxis”, ou seja, a ações que estão à partida institucionalizadas em termos de padrão num dado setor ou indústria. O interesse neste domínio tem de facto estado a crescer pelo que o “focus” se deve centrar em termos da compreensão dos diferentes tipos de estratégia em particular, nos recursos estratégicos como práticas institucionalizadas, assim como na forma como essas práticas emergem, são abrangidas e modificadas através da interação entre múltiplos atores, o que se pode conseguir através do estudo da institucionalização de tipos particulares de discursos estratégicos dos consultores vs. discursos académicos (Seidl, 2007).

De todos os domínios descritos por Jarzabkowski e Spee (2009) fica a clara falta de atenção nos atores extra-organizacionais, nomeadamente nos domínios G e H, pelo que esta área de análise terá de ser mais trabalhada em termos de pesquisa a fim de que se possa contribuir com mais estudos empíricos e teóricos que alimentem este campo da estratégia, nomeadamente, da estratégia-como-prática.

Em suma, ainda que Lungreen e Blom (2009) tenham providenciado uma interpretação distinta da dinâmica dos relacionamentos existentes entre consultores e clientes, suplantando a imagem tradicional dos consultores estratégicos como poderosos conselheiros em termos das necessidades dos clientes, por uma visão de diferentes variações de dinâmicas e complexos relacionamentos entre consultores e clientes, assim como, providenciado a apresentação dos

diferentes papéis que são constituídos e reproduzidos em termos de estatuto, políticas e poder pelos consultores (Werr e Styhre, 2002), um facto que se constata é que as práticas dos consultores de gestão continuam a não ser suficientemente apresentadas em estudos empíricos que comprovem mudanças consideráveis neste aspeto (Jarzabkowski e Spee, 2009), nomeadamente de forma a perceber aquilo que efetivamente estão a fazer, quer ao nível dos artefactos materiais que têm em mão, do seu posicionamento físico nos diferentes episódios estratégicos, das gargalhadas, das frustrações, da raiva, da excitação, da antecipação, do aborrecimento e das próprias manobras e políticas que trazem no pacote de práticas estratégicas (Jarzabkowski e Spee, 2009).

Tal como sugerido por Jarzabkowski e Spee (2009) é vasto o campo de oportunidades para os investigadores académicos nesta matéria, podendo inclusive este também degenerar no estudo das práticas estratégicas no que às emoções, motivações e às próprias identidades dizem respeito, no estudo das práticas materiais ligadas a estratégias de âmbito tecnológico ou ainda no estudo das “praxis” e dos “practitioners” tais como a tipologia dos nove domínios sugere.

## **Capítulo 3 – A Transferência do Conhecimento na Indústria de Consultoria**

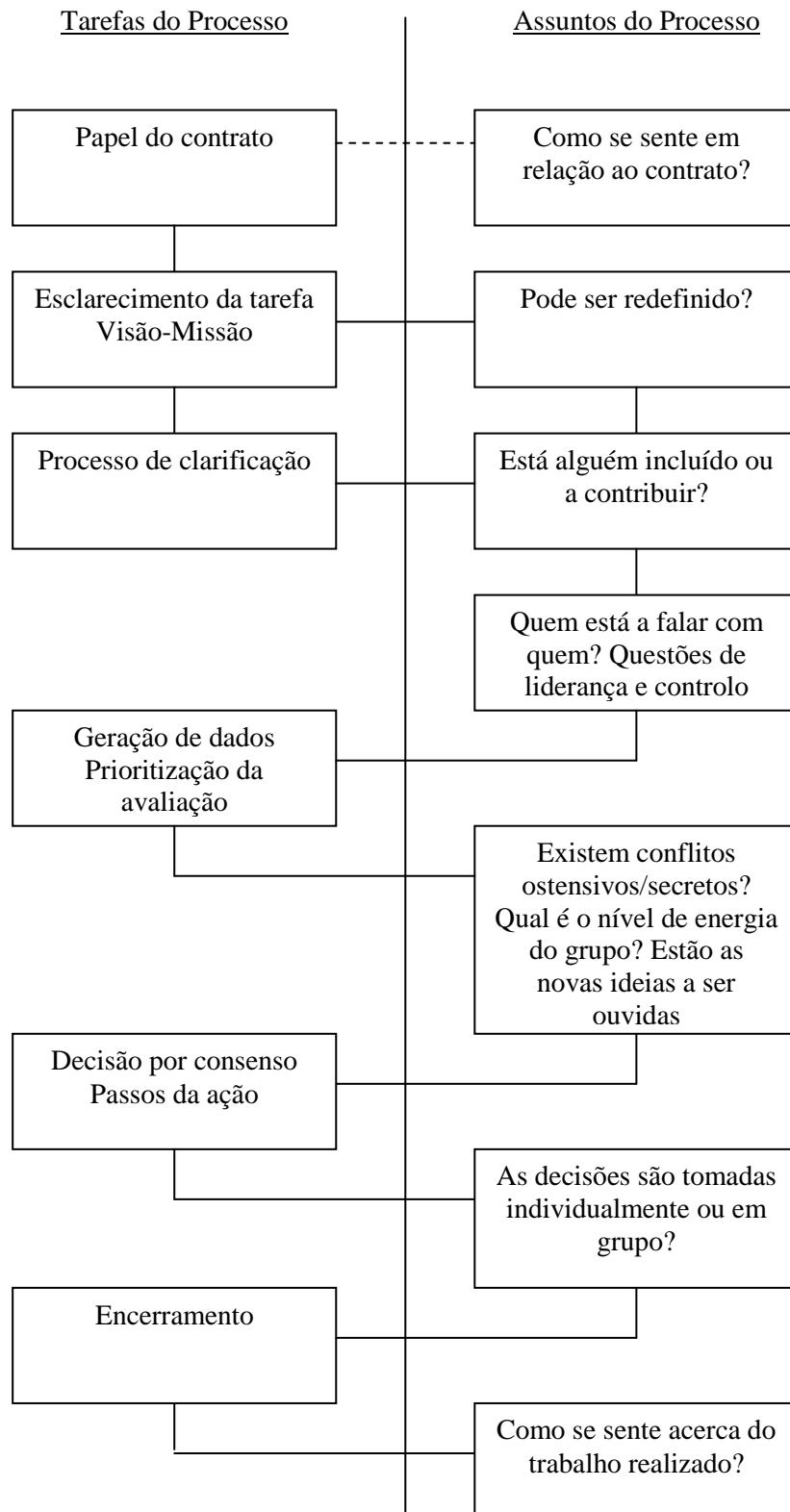
### **3.1 As Etapas e os Objetivos Fundamentais da Consultoria de Gestão**

Definir o conceito de prática em consultoria de gestão, significa perceber aquilo que se está a fazer, aquilo que se prefere não fazer, aquilo que se deve evitar e, definir quais os elementos em que realmente se é mais consistente e dos quais gostamos e somos provavelmente os melhores a fazer.

Ou seja, o tempo e a energia deve assim ser despendido na gestão dos métodos e mecanismos do próprio consultor, na definição do “design” das suas práticas e na forma como é gerido o seu próprio negócio, pondo por escrito as técnicas necessárias para levar a cabo este mesmo exercício, pois o dispêndio de tempo que possa ser gasto neste processo será útil para o consultor e ainda mais útil para uma melhor gestão das suas próprias práticas, devendo o problema centrar-se não tanto na preocupação com o fluxo de informação, mas sim, em como converter essa mesma informação em atividades construtivas e eficazes (Tilles, 1961).

É importante assim realçar o carácter estrutural do processo e a forma como se gere um trabalho de consultoria, pois este é a chave de uma consultoria bem-sucedida. De forma a ilustrar o conjunto de procedimentos que são necessários considerar, Reddy-Phillips e a McEvoy Consulting (com emendas subsequentes de McLarty e Robinson, 1998), apresentam um conjunto de áreas de interesse num projeto de consultoria (Figura 11), que podem ser incluídas nas sete etapas fundamentais nos estágios de consultoria de Kolb e Frohman (1970), nas etapas de intervenção do consultor empresarial de Oliveira (2006), no modelo de gestão de trabalhos de McLarty e Robinson (1998), ou nas três formas distintas de formulação da mudança de Jones e Lawrie (1994) – Tabela 07.

*Figura 11: Áreas de interesse do processo de consultoria de gestão*



Fonte: McLarty e Robinson (1998)

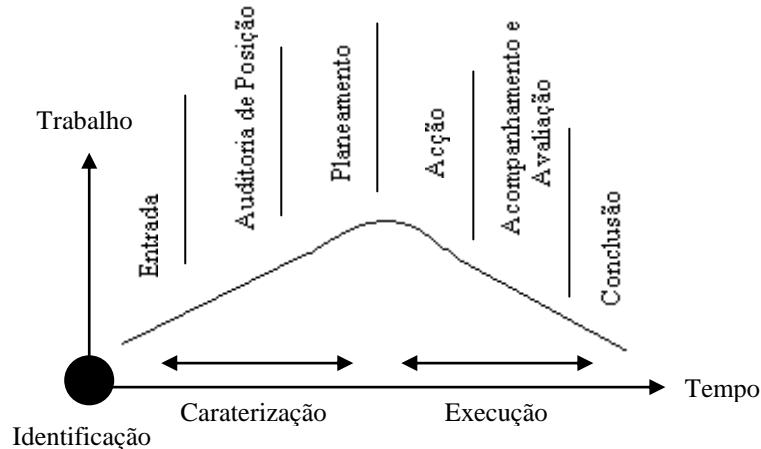
*Tabela 07: As etapas do desenvolvimento prático de um projeto de consultoria de gestão*

	As sete etapas de Kolb e Frohman (1970)	Etapas de intervenção do consultor de Oliveira (2006)	O modelo de gestão de McLarty e Robinson (1998)	As três formas de formulação da mudança de Jones e Lawrie (1994)
Etapas do desenvolvimento Prático de um Projeto de Consultoria	Escuta de entrada e contratação	Identificação	Definição das questões	Agenda
	Diagnóstico	Entrada	Análise	Ação Exploratória
	Intervenção de negociação e planeamento	Auditoria de posição	Diagnóstico	Reflexão
	Ação	Planeamento	Solução de problemas	
	Avaliação	Ação	Recomendações e implementação	
	Manutenção ou término	Acompanhamento e avaliação		
		Conclusão		

Fonte: Kolb e Frohman (1970); Oliveira (2006); McLarty e Robinson (1998); Jones e Lawrie (1994)

A partir da leitura da tabela 07, o que se contata é que a literatura não é muito consistente na apresentação de uma leitura consensual relativamente às várias fases que constituem um projeto na área de consultoria de gestão. Neste sentido, de forma a abranger os aspetos mais relevantes deste processo parece pertinente salientar a estrutura de trabalho de Oliveira (2006), estando esta subdividida em duas fases, caraterização e execução (Figura 12).

*Figura 12: Fases de um projeto de consultoria de gestão*



Fonte: Oliveira (2006)

Como em qualquer proposta deste tipo a primeira etapa passa sempre pelo primeiro contacto com o cliente e o correspondente reconhecimento da situação pelo consultor. Nesta etapa deve ser então elaborado o contrato de trabalho e/ou plano de trabalho, devem ser deliberadas as expectativas, a identificação do clima e cultura organizacional, a sondagem de problemas e deve ser estabelecido o objetivo do consultor.

A segunda etapa remete para a fase investigatória do processo, à qual o autor denomina de auditoria de posição. Esta fase é caracterizada pela identificação dos pontos fortes e fracos do sistema e dos problemas, pela análise de riscos e custos e, pela identificação de supostas resistências que possam surgir internamente face ao processo de mudança que se pretende implementar. Pode assim denominar-se de fase de análise, onde são elaborados e realizados levantamentos que permitam definir e avaliar a necessidade e o potencial das mudanças.

No entanto, aqui existe ainda um fator importante a registar. Ainda que a identificação dos problemas seja importante para a eficiente condução do projeto, é fundamental analisar os diferentes ciclos para as soluções desses mesmos problemas, diferenciando-os, categorizando-os e avaliando-os quanto a sintomas posteriores que possam surgir na tentativa de os solucionar.

A etapa seguinte pode ser denominada de “fase de design”. Esta é a fase de criatividade onde o consultor deve desenvolver uma visão de longo-prazo, definindo estratégias, alternativas e políticas de sustentação, para um claro e bem definido plano de projeto. As definições claras e detalhadas sobre participantes, responsabilidades, atividades, sequências, tempos e recursos, são aqui os fatores críticos de sucesso do projeto.

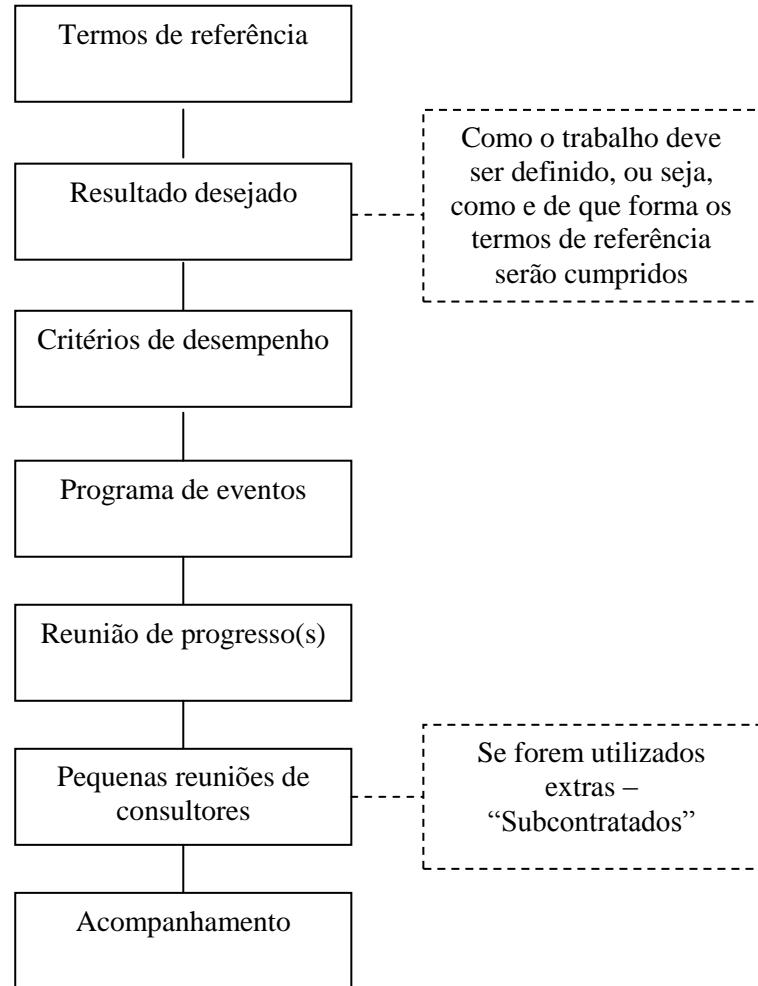
Passa-se então à ação, sendo esta uma fase fundamentalmente de viabilização e implementação da opção escolhida, devendo o consultor operacionalizar o plano de trabalho estabelecido, agir sobre o sistema considerado, formar as pessoas envolvidas e, ter uma efetiva institucionalização da mudança por meio de atitudes e métodos de solução de problemas.

Como qualquer processo de monitorização, antes mesmo de se confirmar o processo, cabe ainda ao consultor controlar os resultados, autoavaliar todos os que foram diretamente implicados no processo de mudança (incluindo o consultor) e fazer um levantamento de necessidades de uma nova auditoria de posição.

Por fim, temos a etapa em que o consultor se desliga do processo, pelo menos de forma temporária, sendo esta a fase de deteção das várias reações que se irão obter pela introdução de mudanças, quer ao nível dos salários e benefícios (económico), quer ao nível do poder, estatuto, autonomia, sobrecarga e/ou diferentes tipos de trabalho (organizacional), quer ao nível dos próprios relacionamentos (social). Daqui, podem ocorrer reações de aceitação, alienação ou resistência, ainda que eventuais resistências que possam suceder, devam ser atenuadas através de uma maior aproximação de todos no processo sobre os factos, necessidades, objetivos e prováveis efeitos decorrentes do processo, solicitando ainda a colaboração destes no diagnóstico, na decisão e no planeamento de ações decorrentes.

Em todo este enquadramento, o importante é que o consultor seja flexível no relacionamento com os clientes e ajuste os seus modelos baseando-se na sua experiência e no desenvolvimento dos seus conhecimentos, ainda que deva ter sempre em atenção um modelo de gestão de trabalhos, como exemplificado por McLarty e Robinson (1998) na definição que os autores apresentam para exemplificar esta especificidade (Figura 13).

*Figura 13: Modelo de gestão de trabalhos de consultoria*



Fonte: McLarty e Robinson (1998)

Considerando os aspectos da atuação da consultoria de gestão de Oliveira (2006) – Figura 14, e as obras de Porter (1980) e Maister (1982), existem uma multiplicidade de estratégias disponíveis para as empresas – liderança de custo, diferenciação e foco, e todas elas têm competências distintas, nomeadamente, clientes que procuram especialização, clientes que procuram experiência e clientes que procuram eficiência, argumentando os autores que estes podem ser adotados em momentos diferentes e de formas diferentes de acordo com a necessidade percebida.

*Figura 14: Aspetos da atuação da consultoria de gestão*



Fonte: Oliveira (2006)

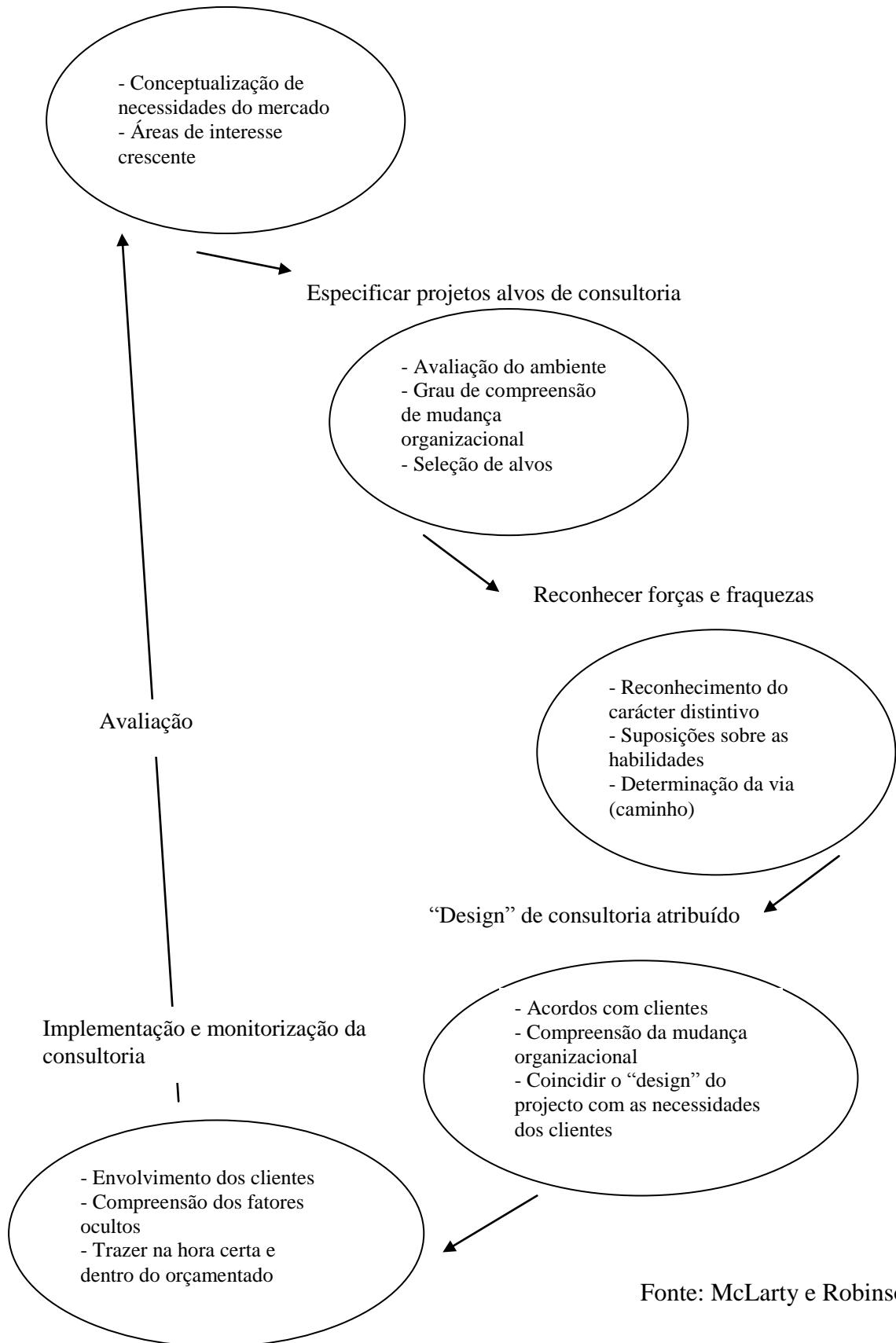
Outros autores como Greiner e Ness (1983) preferem centrar a sua análise concentrando-se mais na postura das empresas de consultoria, em vez de na necessidade dos clientes sugerindo diferentes estilos de gestão variando de “aventureiros mentais” para “médicos de gestão”, em que cada um acaba por refletir uma conceção diferente tendo em conta as diferentes culturas organizacionais.

Sugerindo que essas culturas acabam por se refletir nas estratégias propostas, Winch e Schneider (1993) propõem quatro estratégias alternativas; procedimentos rotineiros entregues a baixo custo, baseados na eficiência e tecnologia; procedimentos em que a empresa comercializa a sua experiência e competência; procedimentos em que a empresa comercializa a sua reputação de ideias originais e; procedimentos onde a empresa se concentra em unidades empresariais, o foco altamente competitivo.

Mas, segundo McLarty e Robinson (1998), ainda que todas as definições apresentadas possam ser consideradas válidas, estas abordagens evidenciam algumas lacunas, pois uma estratégia de desenvolvimento necessita de maior enfoque sobre os procedimentos, daí a necessidade de terem criado um novo modelo (Figura 15) com o objetivo de identificar as diferentes fases relativas ao desenvolvimento de um processo de consultoria.

*Figura 15: Estratégia de desenvolvimento prática*

Definir as questões atuais



Fonte: McLarty e Robinson (1998)

A definição das questões atuais (primeira etapa) está enraizada na capacidade das empresas de consultoria para conceptualizar as necessidades do mercado. Esta fase é assim baseada na avaliação das forças para fazer a mudança e culmina com o julgamento objetivo, ou a definição das áreas alvo de interesse. Esta primeira etapa leva-nos então para aspectos relacionados com as forças ambientais e para os respetivos fatores que as influenciam (segunda etapa), ligados fundamentalmente a elementos relacionados com forças económicas, o que posteriormente para ajudar a identificar um alvo, exige a necessidade de concentração sobre a influência da mudança organizacional, terminando este estágio com a seleção de mercados-alvo com base no prognóstico anterior.

Por sua vez, qualquer processo consistente leva à necessidade de ações de consultoria para compreender e avaliar os pontos fortes e fracos da empresa de consultoria (terceira etapa). Idealmente, o que é desejado nesta fase é um reconhecimento do carácter distintivo da empresa, com assunção posterior nas suas capacidades, o que conduz à determinação de um caminho de ação, ligando-se este obviamente à compreensão necessária sobre mudanças organizacionais e forças que interagem no cliente (quarta etapa) sendo obviamente a concepção do projeto completada por correspondência com as necessidades desejadas pelo cliente.

Por fim, nenhum projeto pode ter êxito sem a participação efetiva do cliente na fase de execução. Ambas as partes devem compreender as influências ocultas, como calendário, orçamentos, latitude, amplitude, características que podem ser facilmente ignoradas, terminando o estágio com um processo de acompanhamento para garantir que o contrato é celebrado no prazo e dentro dos parâmetros do orçamento (última etapa), ainda que este ponto não signifique um fim, pois a fase final do processo deverá continuar sobre avaliação.

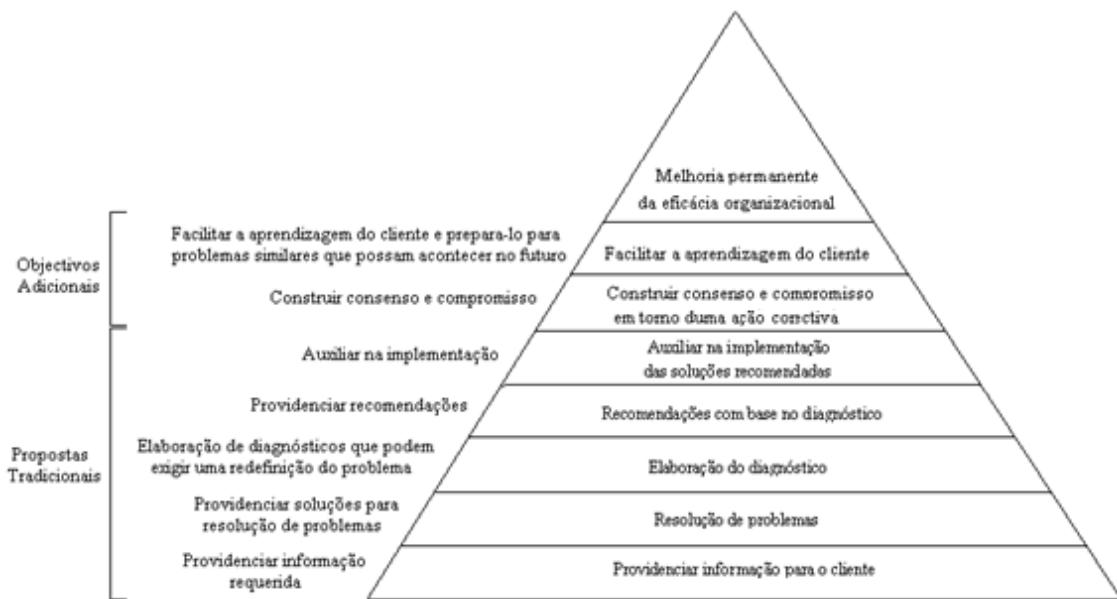
Da análise às fundamentações até aqui reproduzidas e apoiando-nos na componente prática estratégica do trabalho e profissão de consultoria de gestão, podemos perceber que o consultor tem a capacidade de mudar a cultura das empresas clientes e tem o potencial de aumentar o valor acrescentado em termos de volume de negócios e rentabilidade, mas para isso, é preciso astúcia na avaliação de oportunidades de mercado e competência na forma como é gerido o trabalho.

Se isto é algo que se constata através da análise da literatura, não deixa de ser verdade também que a consultoria de gestão inclui um vasto leque de atividades e muitas empresas definem as suas práticas de forma bastante ambígua (Turner, 1982), resultado das suas preocupações fundamentalmente ligadas ao prolongamento das suas sugestões sendo incapazes de apreciar os aspectos práticos do problema das empresas. Analisando a situação em sentido inverso provavelmente será essa a razão pela qual muitos consultores continuam a olhar para os seus clientes como míopes e sem espinha dorsal necessária para tomar decisões importantes (Clark, 1995; Fincham e Clark, 2002a). Como podem então ser resolvidos estes estereótipos?

Para Turner (1982), a solução deste problema passa por gestores e consultores externos trabalharem antecipadamente relativamente ao que é esperado de cada uma das partes durante o trabalho conjunto, pois só assim as hipóteses de resolução de problemas poderão ser melhoradas. Sugere então, uma hierarquia de objetivos (que procede do objetivo mais básico até ao mais sofisticado) para melhoria permanente da eficácia organizacional, alicerçada na identificação de necessidades e desenvolvimento das respetivas soluções.

Ou seja, ainda que a maior parte das abordagens considerem o processo de consultoria, como uma sequência de fases – a entrada, a contratação, o diagnóstico, a recolha de dados, o gabarito, a aplicação, entre outras, e ainda que estas fases sejam geralmente mais discretas do que a maioria dos consultores admitem, uma forma mais útil de analisar este processo, segundo o autor, está na consideração de oito objetivos fundamentais de consultoria que podem ser organizados hierarquicamente como ilustra a figura 16.

*Figura 16: Os oito objetivos fundamentais do sector de consultoria de gestão*



Fonte: Turner (1982)

As cinco primeiras propostas enumeradas são as mais praticadas e geralmente as que são melhor compreendidas, sendo geralmente consideradas como funções legítimas, apesar de alguma controvérsia que possa rodear a proposta cinco<sup>18</sup>. Por seu turno, os três objetivos subsequentes são considerados os melhores subprodutos das finalidades anteriores. Muito embora os consultores de gestão sejam adversos à concretização destas propostas, estas são essenciais para uma consultoria eficaz, ainda que não sejam muitas vezes reconhecidas como metas explícitas quando o compromisso começa (Turner, 1982).

Tendo presente este contexto, o melhor caminho para a compreensão desta proposta é apresentado na tabela 08, permitindo perceber as questões fulcrais a ter em conta na análise deste processo.

<sup>18</sup> Dada a sua incapacidade para definir e implementar simultaneamente um mesmo projeto, qualquer que seja o tipo de consultoria a considerar

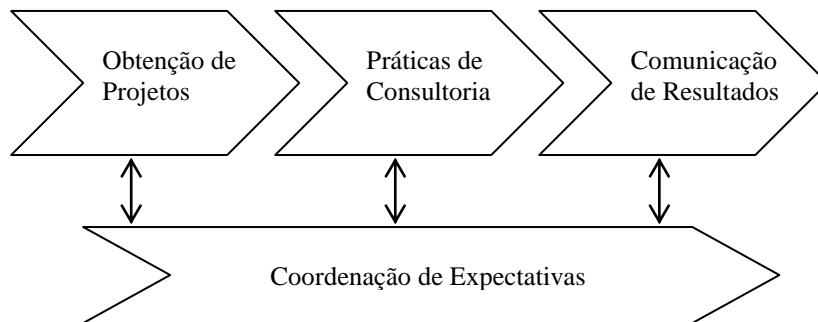
*Tabela 08: Fatores essenciais a considerar para uma consultoria eficaz*

	Providenciar Informação para o Cliente	Resolução de Problemas	Elaboração do Diagnóstico	Recomendações com base no Diagnóstico	Auxílio na Implementação	Construção de Consensos e Compromissos	Facilitar a Aprendizagem do Cliente	Melhoria da Eficácia Organizacional
Fatores a considerar	Compilar Informação – inquéritos de opinião, estudos de custos, estudos de viabilidade, estudos de mercado e/ou análise da estrutura competitiva da indústria ou empresa	Exploração do Contexto do Problema – Que decisões foram testadas no passado, com que resultados? Que medidas para a solução tem em mente o cliente? Quais os aspetos relacionados com o negócio do cliente que não estão a ter os resultados pretendidos? Se o problema estiver resolvido, como vai ser aplicada a solução? O que pode fazer para que a solução possa ganhar grande aceitação?  Explorar uma proposta que foque as preocupações do cliente, explorando simultaneamente assuntos sensíveis	Análise aprofundada ao ambiente externo, tecnologia, economia de negócio e comportamento dos membros de gestão da organização  Estabelecimento de mecanismos de força conjunta (consultores e clientes).	Apresentação do plano de ações lógico (relatório escrito ou apresentação oral). Recomendações formais sem surpresas	Participação do cliente no processo de diagnóstico  Disponibilidade e compromisso do cliente para com a mudança  Consenso, compromisso e resolução de novos problemas com técnicas de qualidade e métodos de gestão eficazes	Consultor persuasivo e com grande capacidade analítica  Que tipo de informação ou dados fazem o cliente aceitar ou resistir?  Porquê? Que motivos não expressos podem estar implícitos para pedir ajuda? Como estão dispostos os membros da organização para trabalhar com o consultor (individual ou conjuntamente)? Como moldar o cliente em termos das ações corretivas a introduzir?  Estarão os gestores dispostos para aprender?  Envolvimento do cliente numa relação efetiva e colaborativa	Inclusão dos membros da organização nas diferentes fases do processo  Ajuda na identificação de necessidades de aprendizagem  Ajuda no desenvolvimento de novos métodos de planeamento, atribuições de forças de trabalho, metas de definição de processos	Capacidade de adaptação a estratégias futuras e a comportamentos para a mudança.  Otimização dos recursos humanos da organização.  Objetivos precisos, orientações alinhadas, coordenação, alocação eficiente de recursos. Plano de execução claro orientado com os objetivos.  Relatórios informativos periódicos

Fonte: Turner (1982)

O que se conclui a partir dos oito objetivos fundamentais de consultoria da abordagem de Turner (1982) é que o autor explora pormenorizadamente o processo de transferência de conhecimento em consultoria de gestão, apresentando na sua descrição quase que uma compilação das etapas do desenvolvimento prático de um projeto de consultoria reproduzidas por vários autores nesta matéria. Mas, ainda que a sua abordagem pareça bastante esclarecedora do ponto vista da compreensão desta matéria, a sua explicação carece de um maior desenvolvimento fundamentalmente ligado às assunções base da atividade de consultoria, trabalho este realizado por Nikolova et al. (2009), ajustando esta componente à identificação sintetizada de quatro fases de um processo de consultoria (Figura 17).

*Figura 17: Fases principais de um projeto de consultoria*



Fonte: Nikolova et al. (2009)

Segundo Nikolova et al. (2009) a obtenção de projetos é o primeiro passo do processo de consultoria. É nesta fase que se realça portanto as competências de persuasão retórica muitas vezes identificadas na literatura desta área. Muito embora o setor de consultoria de gestão se tenha tornado bastante competitivo e a ênfase dos clientes remeta cada vez mais para níveis de maior expectativa em termos de avaliação de desempenho (Nikolova et al., 2009), em boa verdade esta fase continua a estar implícita numa visão cética de análise onde os consultores continuam a reclamar para si o papel de “especialistas” e onde os fatores dependência, reconhecimento e legitimidade tomam por si só particular destaque relativamente ao fator objetividade científica (Alvesson, 2001). A partir dos resultados apresentados por Nikolova et al. (2009), este passo assenta diretamente no “modelo crítico” de análise entre os relacionamentos construídos por consultores e clientes, ou seja, na denominação de “sistema de persuasão” de Alvesson (1993). Neste modelo o consultor assume a dianteira criando

condições para uma posição de controlo e uma imagem positiva de gestão (Fincham e Clark, 2002a), o que retrata o cliente como uma vítima vulnerável e passiva face às capacidades e competências retóricas destes (Bäcklund e Werr, 2001; Clark, 1995; Clark e Salaman, 1996; Alvesson, 2001; Kieser, 2002; Jackson, 2001). Retórica, metáforas (Greatbach e Clark, 2002), ambiguidade e conhecimento de negócio vago (Nikolova et al., 2009) são assim fatores que caracterizam este modelo face às inseguranças e medos dos clientes.

Passada a pré-fase do processo, segundo Nikolova et al. (2009) passa-se à atividade de consultoria em si mesma, que, segundo os autores se pode desenrolar segundo dois tipos: consultoria “felina” e “exploratória”. A consultoria exploratória remete para o desenvolvimento de projetos inovadores onde os clientes demonstram claramente uma falta de conhecimento substantivo e metodológico para assistir os consultores no diagnóstico de problemas e no desenvolvimento de métodos para os solucionar. Neste caso o fator crítico não está ligado à transferência de conhecimentos especializados, mas ao suporte que se oferece ao cliente na estruturação da resolução do problema através de ajuda específica refletida num conjunto de técnicas de elevado envolvimento interativo e de aprendizagem intensiva entre clientes e consultores, o que cria uma imagem positiva dos consultores ao invés de refletir a ambiguidade anteriormente referida no passo anterior.

O balanço equitativo do relacionamento aqui mencionado, denominado por Nikolova et al. (2009) como “modelo de aprendizagem social” apresenta o papel do consultor como um facilitador e formador, passando o diagnóstico do problema, a geração de alternativas, a avaliação dessas mesmas alternativas e a sua implementação, a ser parte de um processo conduzido por ambos os atores.

Esta perspetiva vem de certa forma enfatizar também a terceira visão dos relacionamentos construídos entre consultores e clientes de Werr e Styhre (2002), onde o consultor pode agir como um subordinado interno sobre o controlo do gestor organizacional (imagem burocrática e funcionalista dos relacionamentos - ver Greiner e Metzger, 1983; Kürb, 1996), ao mesmo tempo que detém a autonomia necessária que deve estar contida na característica base de um especialista externo à organização (visão ou modelo crítico), funcionando como um colega do gestor na tentativa de vislumbrar práticas e modelos estratégicos que permitam o desenvolvimento organizacional de uma forma pró-ativa.

No entanto, em contraste com projetos inovadores, existem aqueles assentes numa base mais rotineira, denominados por Nikolova et al. (2009) como “consultoria felina”. Neste caso, dois procedimentos podem ser considerados, um associado com a assunção que a ação dos consultores consiste na resolução de problemas conscritos com a ajuda de teorias e técnicas científicas, sendo vistos como “especialistas” e detentores de uma posição de relativa superioridade e poder face aos clientes – “expert model”, e outro, que incorporem o envolvimento de projetos de alta relevância estratégica. Neste último caso a envolvência dos clientes assume importância vital, sobretudo tratando-se de clientes com grande experiência e conhecimentos relevantes na matéria, cuja participação assuma o incremento de eficiência processual determinante para ser incorporada na solução dos problemas. Aqui novamente tem-se a assunção do consultor como facilitador e o cliente como parte integrante do processo e não como mero providenciador de informação, o que vem refletir novamente o modelo social de aprendizagem (Lilja e Poulfelt, 2001; McGivern, 1983; Werr e Styre, 2002; Schein, 1999). A tabela 09 sumariza as assunções base associadas às práticas da atividade de consultoria.

*Tabela 09: Assunções base da atividade de consultoria*

As abordagens base dos relacionamentos em consultoria	<b>Visão Funcionalista</b> Imagen Burocrática (Greiner e Metzger, 1983; Kürb, 1996; Schein, 1988, 2002)	<b>Visão Crítica</b> (Fincham e Clark, 2002a; Berglund e Werr, 2000; Clark, 1995; Clark e Salaman, 1996; Kieser, 2002; Jackson, 2001)	<b>Visão Integrativa</b> (Werr e Styhre, 2002; Nikolova et al., 2009)
Relações de poder	Cliente como a “fação em controlo no desenvolvimento do processo	Consultor com uma imagem positiva de gestão e posição de controlo, cliente como vítima vulnerável das capacidades e competências retóricas dos consultores	Trabalho conjunto onde o consultor assume um papel subordinado e autónomo em simultâneo
Os três modelos de interação consultor-cliente de Nikolova et al. (2009)		“ Expert Model” – Aharoni, 1997; Gallessich, 1982; Lippitt e Lippitt, 1978; Kürb, 1996; Sadler, 1988	“Modelo Crítico” – Alvesson, 2001; Kieser, 2002; Clark e Salaman, 1996; Jackson, 2001; Clark, 1985
Relações de poder		Consultor como especialista responsável pela resolução de problemas e cliente como providenciador de informação	Consultores como ambíguos, retóricos e vagos, o que retrata os clientes como vítimas vulneráveis e passivas relativamente às competências e retóricas destes
Conceitos Chave	Consultor como ajudante Cliente como a “fação em controlo	Consultor como ator dominante Cliente como providenciador de informação	Consultor como ambíguo, retórico, vago Cliente como vítima vulnerável

Fonte: Elaboração do Autor

O terceiro passo do processo ou a fase do pós-projeto está diretamente ligado à comunicação de resultados. A apresentação de resultados é a última fase do projeto de consultoria, ainda que isto não signifique que seja menos importante. De forma a comparar os resultados com o acordado inicialmente em termos de referência, as intervenções chave dos consultores podem ser resumidas a três fatores, ajudar os gestores na interpretação dos resultados obtidos, trabalhar a criação das percepções destes e, mais importante ainda, envolver e forma-los

relativamente à forma como estes devem comunicar os resultados aos gestores de topo, apoiando esta transferência de conhecimentos com competências adequadas ao sucesso desta mesma tarefa.

A interação dinâmica entre clientes e consultores resulta portanto na quarta fase do projeto; o processo de coordenação de expectativas. Segundo Nikolova et al. (2009) esta ação é a fase final da cadeia processual dos diferentes capítulos que compõem um processo de consultoria, ainda que segundo os autores seja uma tarefa transversal realizada no decorrer de todo o projeto desde o início até ao seu final. Neste caso, quanto mais alto se colocam as expectativas maior é o risco de deceção face aos resultados que poderão vir a ser obtidos. Aqui, ainda que consultores e clientes possam trabalhar conjuntamente no diagnóstico e solução de um determinado problema isto não significa que o resultado não possa resultar em desapontamento de alguma das partes envolvidas. Ou seja, a coordenação de expectativas assume assim um papel de extremo interesse no processo, não implicando apenas a existência de negociações constantes, mas também pela oportunidade única que oferece aos consultores em termos da criação de bases de confiança que se poderão obter com os clientes, podendo isto vir a regenerar em projetos subsequentes.

Segundo Nikolova et al. (2009), as práticas que constituem o trabalho estratégico dos consultores no setor de consultoria de gestão podem ainda centrar-se em volta de três diferentes fatores. O primeiro está relacionado com a criação de impressões e sobre a forma de construção por parte dos consultores de uma ou várias formas de demonstrar que são a resolução para o problema. As práticas aqui envolvidas estão diretamente correlacionadas com competências retóricas, com o carisma como forma de reduzir as interpretações redutoras que possam existir e com a forma como utilizam o seu discurso e passam a mensagem. O segundo fator, de acordo com os autores diz respeito ao compromisso assumido pelos atores na resolução do problema ao nível do diagnóstico e tratamento, o que resulta num conjunto de práticas formais e informais resultantes dos diferentes papéis assumidos neste contexto. O terceiro e último fator, está então relacionado com as práticas resultantes da comunicação de impressões, factos, métodos, objetivos, regras e papéis embebidos no processo de negociação de explicativas, onde clientes e consultores partilham entendimentos e valores que resultam num outro conjunto de práticas a considerar.

Ou seja, em termos conclusivos, ainda que muitos gestores e consultores pensem a relação entre cliente e consultor, como se fosse um problema de fluxo de informação, em que a informação primeiro flui do cliente para o consultor e, então, flui de volta do consultor para o cliente, o que constitui uma mera simplificação bruta do que acontece quando a ajuda é recebida, a verdade é que o problema deve centrar-se não tanto na preocupação com o fluxo de informações, mas sim, em como converter as informações em atividades construtivas e eficazes, maximizando o papel ativo do destinatário, dando maior atenção ao carácter interativo do processo e à análise sobre em que medida as ideias são realmente tomadas e aplicadas pelos clientes (Heller, 1986; Hollway, 1991; Watson, 1994).

### **3.2 Os Fluxos de Fronteira no Campo da Transferência de Conhecimentos**

Segundo Argote et al. (2003) e Haas (2006), entre as décadas de 1980 e 2000 tem existido um conjunto de literatura substancial que tem vindo a refletir a importância do conhecimento para as organizações, sendo muita desta transferência de conhecimento enfatizada no papel de agentes externos em termos de novos conhecimentos que trazem para as empresas criando uma ajuda crucial na criação de novas práticas organizacionais. Sturdy et al. (2009) apresentam nesta conjuntura os consultores como os reais promotores de modas e ideias, que, quando implementadas, ajudam a racionalizar atuais e novos empregos e as próprias organizações (O'Shea e Madigan, 1998a), o que reflete os consultores como especialistas em termos da transferência de novos conhecimentos de gestão empresarial (ideias estas também defendidas por Merton, 1972; Guttman e Willner, 1976; Gill e Whittle, 1992; Zito, 1994; Hood, 1995; Bloomfield e Danieli, 1995; Faust, 1998; Pollitt e Bouckaert, 2000; Thrift, 2005; Handley et al., 2007).

Esta reflexão é de certa forma defendida também por McKenna (2006) quando descreve o consultor como um “comissário preeminente de conhecimentos”, baseado no estatuto que detém e nas economias de conhecimento que trazem às organizações, quando comparados com a base e os quadros internos dessas mesmas organizações. Servem portanto, como base de fronteira entre a gestão organizacional interna e externa, o que tem vindo a ser refletido em parte no paradigma dos custos de transação económico, ainda que neste caso numa

perspetiva mais alargada, como é evidente. Esta visão dos consultores como especialistas externos é apresentada também em determinados estudos mais cépticos quanto à robustez do conhecimento na área de consultoria (Brindle e Stearns, 2001).

Pode-se dizer portanto que a visão do consultor como “especialista externo” é de facto transversal em termos de literatura. Se esta teoria é largamente consistente resultante de estudos como os de Semadeni (2001), não é menos verdade que também em estudos mais cépticos quanto à robustez das capacidades e conhecimento dos consultores (Brindle e Stearns, 2001)<sup>19</sup>, que analisam a consultoria como um sistema de persuasão e retórica (Clark, 1995) alicerçado em conhecimentos ambíguos (Alvesson, 2004) na tentativa de apelar à ansiedade existencial de clientes, o consultor é sempre retratado como um “especialista externo”, o que reflete sem dúvida um certo grau de consensualidade relativamente à natureza do fluxo do processo de conhecimento – o conhecimento e fronteira organizacional (Sturdy et al., 2009).

Numa primeira vertente o valor do consultor, tem por base o estatuto inerente a um agente externo à organização, relacionado com a necessária contribuição que trazem para a aprendizagem organizacional em termos de conhecimento (Antal e Krebsbach-Gnath, 2001), por outro lado, remete para a atenção que um agente externo com estatuto traz à organização, focalizado no que Kipping e Armbrüster (2002) descreveram como “carregadores de ações promocionais” o que resulta muitas vezes na resistência dos clientes e explica a falha de comunicação muitas vezes existente entre ambos – a denominada fronteira do conhecimento (Sturdy et al., 2009) que contrasta com a nova base de conhecimento de Antal e Krebsbach-Gnath (2001).

A partir desta última análise podem-se então identificar duas perspetivas – a funcionalista e a crítica (Armbrüster, 2006). A perspetiva crítica é vista portanto numa contextualização ampla de análise, retratando uma visão alargada sobre o que efetivamente se trata a consultoria, apontando a funcionalista para uma contextualização mais micropolítica refletindo uma perspetiva alternativa sobre o papel inovador da consultoria em termos de ambiente organizacional (Bloomfield e Danieli, 1995; Jackall, 1988). Neste último caso, a ênfase é colocada na legitimidade do conhecimento existente no cliente, em vez da inovação que os consultores “especialistas” podem eventualmente trazer para o contexto organizacional (Saint-

---

<sup>19</sup> Ideias estas também refletidas nos trabalhos de Tisdall (1982), Reilly (1987), Jackall (1988), Dunleavy (1991), Micklewait e Wooldridge (1996), Clark e Salaman (1996), O’Shea e Madigan (1998a), Tienari et al. (2001), Kaiser (2002), Ficham e Clark (2002a), Craig (2005), McKenna (2006), Sturdy (2009)

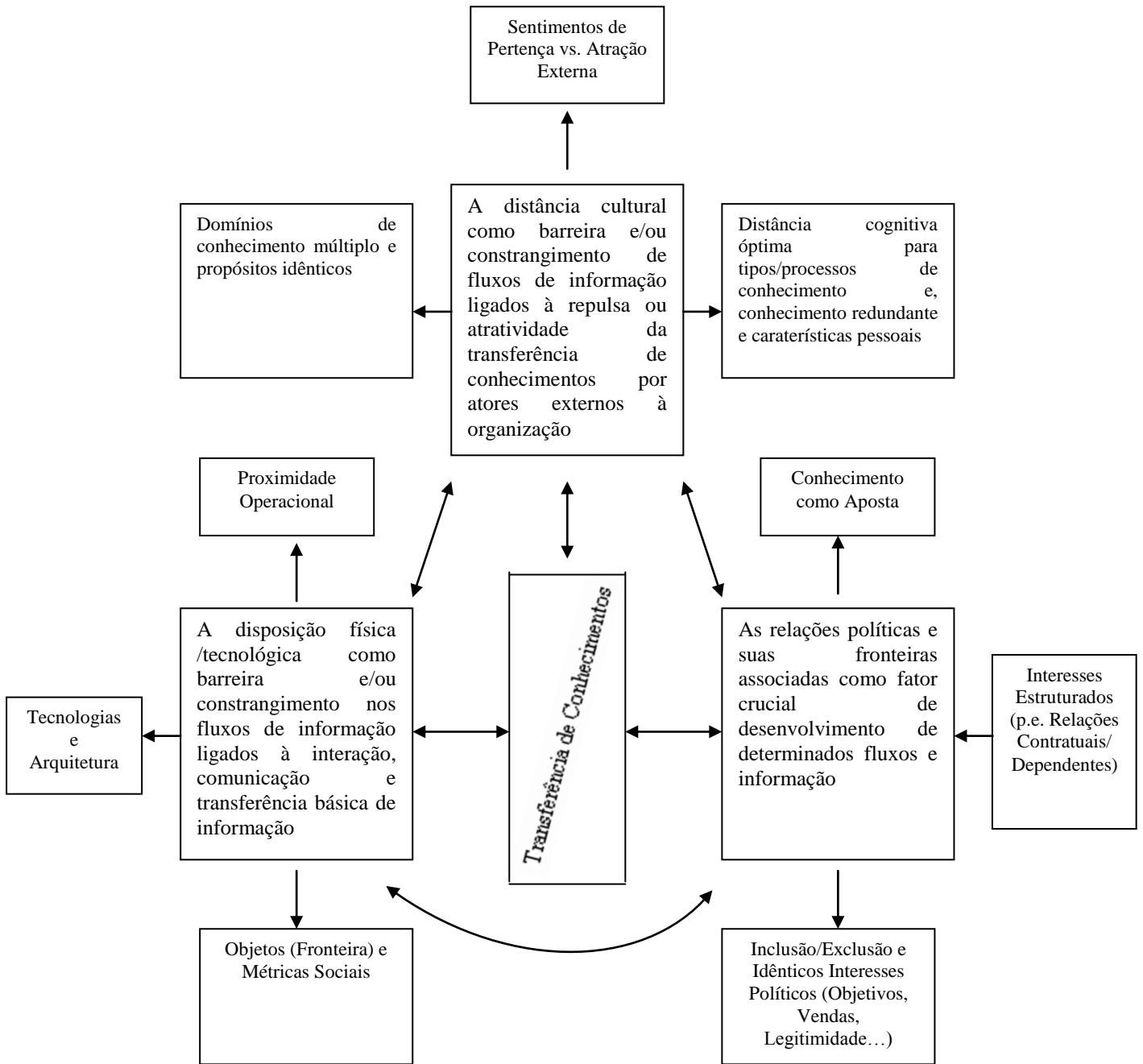
Martin, 2004). Trata-se portanto de uma visão mais conservadora em vez de inovadora, em termos do conhecimento que é transferido para os clientes.

Mas, segundo Sturdy et al. (2009), esta questão não é tão simples como parece e na prática os consultores podem ser simultaneamente inovadores e legitimadores, podendo trazer de fora novos conhecimentos alicerçados numa legitimidade base pertencente ao estatuto do próprio consultor externo, solucionando alguns dos problemas enfrentados por gestores internos que vêm muitas vezes as suas ideias estranguladas pela falta de estatuto que têm pela simples razão de serem profissionais internos à organização (Sturdy e Wright, 2008). Segundo Sturdy et al. (2009), os resultados podem estar algures entre a inovação e legitimidade. Dada esta complexidade, como se pode então conceptualizar o processo de fluxo de conhecimento ou o potencial em projetos de consultoria e, o que significa efetivamente isto no âmbito alargado de análise em termos do papel do consultor?

Sturdy et al. (2009) respondem a esta mesma complexidade, no artigo “Between Innovation and Legitimation – Boundaries and Knowledge Flow in Management Consultancy” quando os autores cruzam informação resultante de estudos de fluxos de conhecimento através de fronteiras organizacionais mais genéricas e aplicam esta vertente a um contexto de consultoria de gestão, o que de facto lhes permite perceber os impactos e implicações deste tipo de análise na compreensão crítica deste tema na consultoria de gestão.

Na interpretação desta complexidade e de acordo com as dimensões de fronteira e tipologias discutidas a partir de estudos na área da aprendizagem inter-organizacional e da transferência de conhecimentos, de autores como Orlikowski (2002), Szulanski (2003), Carlile (2004) e Nooteboom (2004), Sturdy et al. (2009) desenvolveram três tipos de classificação de fronteira em relação ao fluxo de conhecimento – físicas, culturais e políticas (Figura 18).

Figura 18: Fluxos de fronteira físicos, culturais e políticos no campo da transferência do conhecimento



Fonte: Adaptado de Sturdy et al. (2009)

A dimensão física, tal como todas as fronteiras, reclama a atenção que deve ser dada ao poder, evidenciando um conjunto de aspectos a considerar, tais como, estilo tecnológico, espaço, mas também em termos do poder (ou falta dele) causado pela exclusão ou inclusão física da interação. Por outro lado, o que a presente tipologia nos indica é que a proximidade

operacional não reflete por si só e não nos dá quaisquer garantias de que o conhecimento possa fluir eficientemente, mas pode gerar (ou não) uma maior possibilidade de identificação sócio emocional, até porque existem muitos casos de sucesso em que equipas conjuntas de projeto onde clientes e consultores são alocados em contextos físicos distantes partilhando um mesmo conjunto de atividades de trabalho, conseguem obter a eficiência necessária no desenvolvimento do seu trabalho a partir do permanente contacto que mantêm (Clegg et al., 2004).

A dimensão cultural trata-se de um fenómeno complexo correlacionado com duas dimensões, a cognitiva e a emocional. Ou seja, o potencial de partilha de características sociais e compreensão para facilitação do fluxo de novos conhecimentos é claramente maior do que a simples visão cognitiva que se pressupõe, pois está claramente relacionada também com as emoções e os sentimentos de pertença e/ou identidade a um determinado grupo. Esta visão pode ser ainda completada pelas similaridades sociais entre atores, que derivam de diferentes “backgrounds” sociais e culturais que os compõem e que podem tornar os fluxos de informação e a transferência de conhecimentos mais fáceis de se obter, a partir de atores que partilham um mesmo conjunto de características sociais, relacionamentos pessoais e um mesmo domínio de linguagem comum (Semadeni, 2001; Gluckler e Armbrüster, 2003).

Comunicação ou contacto, diferenças de conhecimento, relações pessoais próximas e partilha de características não significam por si só garantia de fluxo de conhecimento, o que numa perspetiva mais ampla remete para uma maior noção material de poder e interesses, ou seja, para a dimensão política como fator também a considerar. Tais interesses incluem a consideração de diferenças estruturais e relações de dependência com e entre organizações, pois, por exemplo, a inclusão de novas práticas podem efetivamente ser impostas em unidades subordinadas como subsidiárias de determinadas multinacionais, departamentos organizacionais, ou mais frequentemente, sobre os empregados (Kostova e Roth, 2002). O mesmo será dizer, que em consultoria, as relações de dependência podem variar, favorecendo em determinados contextos o cliente, outros a empresa de consultoria e, outros ainda, determinados atores individuais (Fincham, 1999), pelo que se conclui que o fluxo de informação não é necessariamente uma questão de estabelecimento de valores partilhados ou propósitos como alguns sugerem (Inkpen e Tsang, 2005), mas retrata também relações de poder que variam entre obrigação e, em maior parte dos casos de cariz dependente/subordinação, submissão comportamental (Child e Rodrigues, 1996).

Quando combinadas as diferentes diversidades de atores e os respetivos papéis que assumem, com os diferentes tipos de fronteiras existentes resulta portanto uma situação ambígua, pois o que é legitimidade para alguns pode ser inovação para outros, o que vem de certa forma refletido em relatórios recentes da “Management Consultancies Association” no Reino Unido (People Management, 2006). Por exemplo, se estivermos a falar de um conjunto de determinados clientes com relativa sofisticação em termos da sua familiaridade com várias formas de gestão do conhecimento, o que os consultores podem trazer é visto como legitimidade ou confirmação de ideias já existentes. Da mesma forma, em organizações clientes menos versadas para o discurso de gestão, a chegada de consultores e a formação de equipas de projeto são mais ligadas ao sinal de introdução de inovação ou novas práticas e ideias (Sturdy et al., 2009).

O que é importante é não assumir uma visão generalizada, especialmente quando os consultores são apresentados como fornecedores de “conhecimento especializado”, mas em vez disso especificar de forma mais precisa as bases e dinâmicas das fronteiras do conhecimento e dos seus efeitos de inclusão/exclusão (Sturdy et al., 2009). O importante é de facto reter a ideia de que as fronteiras e os fluxos de conhecimento são mais complexos e dinâmicos do que a persistente e popular imagem da consultoria sugerida por alguns como uma simples retórica envolta entre inovação e legitimidade.

### **3.3 A Importância dos Relacionamentos na Indústria de Consultoria**

#### **3.3.1 As Perspetivas Base dos Relacionamentos Consultor-Cliente**

O explosivo crescimento da indústria de consultoria nas últimas duas décadas tem frequentemente sido atribuído a alterações de localização de fronteiras organizacionais, assim como a mudanças constantes em termos de ideias e práticas do papel dos atores deste campo de análise (Werr e Styhre, 2002), o que remete para a possibilidade de novos papéis para clientes e consultores e para as consequentes mudanças radicais na natureza do relacionamento cliente-consultor (Fincham, 1999; Matusik e Hill, 1998; Werr e Linnarsson, 2002).

Um dos temas centrais em termos da natureza do trabalho de consultoria de gestão tem sido de facto alicerçado nos relacionamentos construídos entre consultores e clientes, sendo este ao longo dos últimos vinte anos um dos focos do estudo da área de consultoria empresarial. Esta visão tem sido desde então refletida em termos de duas abordagens, a primeira focalizada na melhoria ou segurança da efetividade de consultoria de gestão, a partir da providenciação de conselhos normativos a consultores, clientes e outras partes interessadas na construção de um relacionamento de sucesso entre ambos (funcionalista) e a segunda, assente no facto de que a eficácia deste tipo de serviço não é tida como garantida, sendo mais do tipo problemática, preocupando-se fundamentalmente na forma como os consultores empregam a sua estratégia para convencer os clientes do seu conhecimento superior e do valor acrescentado que representam (crítica) (Werr e Styhre, 2002) – Tabela 10.

*Tabela 10: As duas imagens do relacionamento consultor-cliente*

	A Imagem Funcionalista: Cliente “como comprador”	A Imagem Crítica: Cliente “como vítima”
Porque se usam Consultores?	Conhecimentos ou recursos deficientes, julgamento independente	Necessidades sociopsicológicas e cognitivas que emergem a partir das características da tarefa de gestão
Natureza do Cliente	Compradores competentes que alugam e despedem, avaliadores críticos do aconselhamento da consultoria	Ingénuos, vítimas angustiadas das estratégias de persuasão dos consultores
Natureza dos Consultores	Providenciadores de serviços base de conhecimento pedidos pelos clientes	Manipuladores de símbolos com o objetivo de criar impressões de valor
Natureza do Relacionamento Cliente-Consultor	Contratual, relacionamento de “braços abertos” com o cliente no controlo do processo	Relacionamento para benefício próprio com o consultor no controlo do processo
Limitações do Relacionamento Cliente-Consultor	Consultor como especialista e com conhecimento superior	Dependência de vendas repetidas, carácter de interempresa e estruturas de gestão, conhecimentos dos clientes e perícia

Fonte: Werr e Styhre (2002)

Até final da década de 1970, o discurso era construído com base na ideia de que o relacionamento entre ambas as partes incidia essencialmente em termos contratuais e tinham um espaço temporal limitado. Era portanto, um discurso que retratava o cliente como “em controle”, com toda a capacidade para gerir e até despedir o consultor a seu belo prazer, o que remetia o consultor para uma posição de subordinação. Mais tarde, sobretudo depois dos anos de 1980, o discurso mudou consideravelmente, sendo mais caracterizado como uma parceria, admitindo aqui ao invés, a supremacia do consultor retratando-o como “dominante”, retratando o cliente como vítima do poder retórico do consultor e das suas impressionantes ferramentas de gestão.

Dada a especificidade das abordagens é importante destrinçar mais detalhadamente este paradoxo a partir das diferentes fundamentações tidas por vários autores neste campo de análise, cuja distinção é realizada segundo duas perspetivas, a funcionalista e a crítica.

Deste modo, a característica central da imagem funcionalista assenta sobretudo na independência do consultor relativamente ao cliente, o que segundo Greiner e Metzger (1983), Kyro (1995) e Kürb (1996) torna o consultor incapaz de ver os problemas organizacionais de forma clara. Características fundamentais como forças de poder internas e/ou agendas ocultas são negligenciadas nestes pressupostos, o que impossibilita que seja gerada informação objetiva e que seja criado valor em consultoria de gestão (Werr e Styhre, 2002).

Por outro lado, a abordagem funcionalista implica também à partida uma clara definição dos modelos de trabalho, dos termos e da duração do relacionamento por parte de quem contrata, o que segundo Greiner e Metzger (1983) e Kürb (1996) vai ao desencontro do que diz o código de conduta do Conselho Internacional do Instituto de Consultoria de Gestão (que especifica que para que se aceite um projeto de consultoria ambas as partes devem construir um entendimento mútuo dos objetivos, conteúdos, planos e pacote remuneratório de todo o processo) e delimita a imprevisibilidade do diagnóstico e a dinâmica do trabalho em termos de novas necessidades que possam submergir desta análise.

De acordo com Greiner e Metzger (1983), Maister (1993), Kürb (1996), Schein (2002) e Werr e Styhre (2002) este tipo de conduta por parte de quem contrata não é mais do que a reprodução de medos e insegurança que fazem com que seja recusado suporte e cooperação e

se obstrua o trabalho de consultoria, o que obviamente coloca o cliente no controlo da situação e canaliza o trabalho do consultor para uma focalização mais ao nível dos resultados que esperam obter, sendo estes usados apenas como peças de aluguer que se usam e abusam a belo prazer. Nesta perspetiva, o consultor é colocado numa posição subordinada, funcionando como mero conselheiro sem qualquer capacidade crítica.

Kipping e Armbrüster (1998), por exemplo, têm neste campo de análise um ângulo de visão funcionalista, retratando a relação cliente-consultor como uma estrutura base de conhecimento onde o cliente funciona como a fação “em controlo” no desenvolvimento do processo (Greiner e Metzger, 1983; Schein, 1988; Kürb, 1996; Block, 2000; Schein, 2002).

“Diga-nos o que há de errado connosco?” é um dos exemplos práticos muitas vezes ilustrado neste tipo de abordagem, colocando o gestor de fora no que diz respeito à sua contribuição nas decisões a tomar sobre o que está errado, posicionando-se numa perspetiva apenas de controlo da situação, o que consequentemente faz com que não aceite qualquer responsabilidade para com o diagnóstico. Este contexto remete para uma posição subordinada do consultor e para os consequentes riscos inerentes a este tipo de abordagem (Tilles, 1961).

A corrente da evolução do setor evoluiu e anos mais tarde, tal teorização veio contrastar com a mais recente literatura crítica no campo da consultoria de gestão, cujas bases são atribuídas à angústia dos clientes e ao seu papel na gestão, onde o consultor assume a dianteira criando condições para a conquista de uma posição de controlo e uma imagem positiva de gestão (Fincham e Clark, 2002a), o que retrata o cliente como uma vítima vulnerável das capacidades e competências retóricas dos consultores (Berglund e Werr, 2000; Clark, 1995; Clark e Salaman, 1996).

A frase “faça algo por nós” é um bom exemplo de como a dependência completa sobre o consultor não só irá deixar um vazio na sua ausência, mas irá criar uma condição de dependência entre o gestor e o seu consultor.

A imagem crítica traz-nos assim o reverso da medalha colocando a capacidade e o conhecimento funcional dos consultores como a base do relacionamento em consultoria de gestão, o que segundo Alvesson (1993) e Clark (1995), remete para a questão de como os consultores “conseguem persuadir os clientes relativamente ao valor que possuem, apesar da

sua falta de conhecimento base formal” (Werr e Styhre, 2002: 48), o que coloca os clientes no papel de vítimas angustiadas das estratégias retóricas de persuasão dos consultores (Clark, 1985; Bloomfield e Best, 1992; Clark e Salaman, 1996; Alvesson, 2001; Jackson, 2001; Kieser, 2002; Werr e Styhre, 2002).

Tal abordagem coloca o consultor de gestão, as suas ideias e as suas práticas, no papel central do desenvolvimento organizacional, reforçando uma identidade positiva de gestão, ao mesmo tempo que lhe confere o controlo do processo e a autonomia necessária para gerar mudanças e melhorias organizacionais (Clark e Salaman, 1996), o que segundo Werr e Styhre (2002) embora coloquem a identidade dos gestores do cliente sobre ameaça, acaba por ser aceite por estes pela possibilidade que geram na contínua contribuição que possibilitam para a melhoria do desempenho organizacional.

Esta tese é também reforçada por autores como Sturdy (1997) e Kieser (1998), que mencionam que tal abordagem possibilitou aos consultores, respondendo às suas ansiedades, continuar a introdução de novas ideias e conceitos de gestão como o PRN (processo de reengenharia de negócio), o “e-commerce” e o “e-business”, no início dos anos de 1990 e criar o seu próprio mercado.

O importante aspeto desta “impressão de gestão” foi passar a ideia de que todos os problemas podem ser resolvidos e de que só os especialistas (consultores) tinham uma capacidade natural para o fazer (Czarniawska, 1988; Bloomfield e Best, 1992; Bloomfield e Vurdubakis, 1994), reproduzindo uma imagem positiva de gestão como algo poderoso e que pode ser perfeitamente controlado (Clark e Salaman, 1996). O cliente é nesta perspetiva retratado como estando nas mãos do consultor, apesar de que, segundo Sturdy (1997) não são somente os clientes a sentir este tipo de angústias, complexidade e incertezas no contexto de gestão empresarial, pois também os consultores podem sentir este tipo de sentimentos, quer pela pressão dos clientes na melhoria do desempenho organizacional, quer pela pressão exercida pelos próprios colegas e empresa de consultoria para gerarem repetidos negócios.

A partir da teorização desta abordagem “crítica”, convencer os clientes do seu valor (Werr e Styhre, 2002), questionar a posição de segurança dos consultores (Sturdy, 1997) e questionar a habilidade dos clientes para resistir à retórica dos consultores (Fincham, 1999) é visto como o foco central no trabalho de consultoria.

Tais teorizações, segundo os argumentos dos discursos contemporâneos de que as organizações têm evoluído de burocracias para as denominadas “networks”, vêm implicar diferentes construções em termos do relacionamento cliente-consultor, para além da base dos pressupostos aqui mencionados, envolvendo diversas expectativas quanto ao que seria o comportamento adequado, quer o consultor assuma o papel de superior ou subordinado perante o gestor.

Esta mesma ambiguidade entre as diferentes visões e perspetivas no que à influência dos consultores na transferência dos seus conhecimentos diz respeito, vem também expressa no artigo de Canback (1998), “The Logic of Management Consulting”, quando reproduz por um lado as perspetivas de Martin Bower e Bruce Henderson (as forças por detrás das empresas McKinsey e Boston Consulting Group) e por outro, o panorama informativo resultante de um conjunto de mais de 200 entrevistas tidas com gestores internos de várias organizações.

Assim, se a visão de Martin e Bruce remete para a perspetiva dos consultores externos como a verdadeira força independente capaz de ter habilidade suficiente para criar ação e providenciar competências que não estão disponíveis em termos internos, definindo-os como os verdadeiros parceiros do cliente na resolução de problemas não estruturados e descrevendo-os como os únicos capazes de promover sinergias de esforços na criação de relacionamentos seguros, a perspetiva dos gestores internos, considera-os de caros, não disponíveis no tempo certo e reprodutores de ideias quase sempre fundamentadas em algo que não contempla um entendimento correto sobre o ambiente organizacional do cliente, o que representa uma perspetiva crítica acerca do valor acrescentado que estes acrescentam à estrutura organizacional das empresas.

Desta reprodução percebe-se uma grande dose de ambiguidade na compreensão do que deverá ser a relação ideal entre as partes, isto porque nenhuma das duas equaciona a possibilidade de perceber a igualdade como uma alternativa.

Explorando assim a interação entre consultores e clientes nas diferentes formas de se relacionar e tendo em conta o conjunto de leituras, ideias, abordagens e interpretações tidas por vários autores na descrição das perspetivas funcionalista e crítica, o que se pode observar é que fica um claro vazio de análise no que ao desenvolvimento desta área diz respeito, isto porque em teoria um gestor não precisa de se limitar a escolher entre o consultor como

superior ou subordinado, devendo equacionar isso sim, sempre que possível, a igualdade de poderes como uma alternativa efetiva entre as partes no desenvolvimento dos diferentes tipos de projetos onde se vejam envolvidos (Tilles, 1961).

Este ponto de vista não vem retirar de forma alguma a importância contextual das abordagens funcionalista e crítica, até porque um facto que se constata é que ambas foram uma marca importante no posicionamento da compreensão acerca do relacionamento consultor-cliente, o que esta perspetiva vem acrescentar é uma visão mais situacional e contingencial comparativamente ao que reiteram as medidas propostas por estas duas imagens (Sturdy, 1997; Fincham, 1999).

Tomando como exemplo na perspetiva funcionalista descrita por Schein (2002) em que os sentimentos são essencialmente ligados a fatores culturais num dado período e espaço e, a perspetiva crítica de visão de Fincham (1999) e Kipping (2002) em que é sugerido que os relacionamentos podem variar em termos de espaço e tempo por ideias institucionais da natureza e imagem da gestão e gestão de consultoria, como é o caso das fronteiras e divisão do trabalho entre problemas percebidos no dia-a-dia por empresas e gestores, Werr e Styhre (2002) realçam aqui a importância de ideias e práticas institucionais (denominados de discurso pelo autor) como um importante fator a considerar na interação consultor-cliente.

Segundo a perspetiva de Werr e Styhre (2002) ao invés de considerar apenas uma base interpessoal, a relação consultor-cliente emerge assim do jogo relacional entre diferentes características de uma dada situação específica entre atores, sem que exista uma predefinição em termos da natureza dos papéis de ambos os lados. O relacionamento resulta assim do desenvolvimento de mútuas atividades em situações e contextos dependentes, o que vai ao desencontro de determinados discursos de gestão que determinam a natureza legítima dos relacionamentos.

Aqui, muito embora as fronteiras de discurso sejam difíceis de determinar, Werr e Styhre (2002) utilizaram a dicotomia burocrática da visão burocrática de organização de Crozier (1964) e Dugay (2000) e de trabalho em rede de Gulati (1999) e Seufert et al. (1999) como modelo de análise teórica para a questão dos relacionamentos construídos entre consultores e clientes.

Contextualizando o tema a partir do discurso burocrático teorizado nos anos 1940 e 1950 por Max Weber e Taylor (caracterizado por rotinas, procedimentos operativos estandardizados e manuais assentes numa clara separação entre trabalho cerebral e manual, onde o gestor assumia o inteiro controlo organizacional da empresa) até à sociedade do conhecimento (Bell, 1973) ou sociedade em rede reproduzida por Castells (1996) [onde mudança e fluxos são ameaças constantes ao meio empresarial, passando as rotinas e os procedimentos estandardizados a estar em constante processo de organização e reformulação de forma a permitir às empresas uma melhor adaptação às constantes influências do meio externo – o controlo passa para segundo plano, sendo que as palavras de ordem são liderança, formação, suporte e senso empresarial (Jackson, 1999; Adler, 2001; Brocklehurst, 2001)], ambas as perspetivas são consideradas como aspectos intrínsecos nas mais diversas práticas de gestão, pois são estas que de facto forçam a que o relacionamento cliente-consultor possa fluir em diferentes direções e caminhos opostos.

A partir desta ideia e segundo Werr e Styhre (2002) a abordagem funcionalista e crítica podem ser consideradas em simultâneo, pois se por um lado existe a necessidade de procurar responder a um estilo de negócio contemporâneo em termos práticos, por outro, também é necessária que exista neste contexto a racionalidade burocrática do processo, baseada no controlo de e sobre a gestão.

Desta forma e tal como sugerido por Werr e Styhre (2002) o cliente pode alternar entre a visão do consultor como parte integrante da organização e ao mesmo tempo estar atento relativamente à perda do papel de gestão no relacionamento. Nesta perspetiva, o consultor pode agir como um subordinado interno sob controlo do gestor organizacional (imagem burocrática), ao mesmo tempo que detém a autonomia necessária que deve estar contida na característica base de um especialista externo à organização, funcionando como colega do gestor na tentativa de vislumbrar práticas e modelos estratégicos que permitam o desenvolvimento organizacional de uma forma pró-ativa. O cliente estará portanto, a desenvolver uma atitude ambivalente que lhe permite manter o seu papel como “em controlo” e ao mesmo tempo a criar uma dependência próxima do trabalho do consultor.

Mas se as três diferentes perspetivas do estudo do papel relacional entre consultores e clientes nos remetem para o estudo da natureza das estratégias de consultoria e para a sua visão tipificada da consultoria como um poderoso sistema de persuasão, é necessária uma visão

mais estruturada deste paradigma, focada no discurso da indústria e nos constrangimentos do papel da consultoria resultantes de forças externas. Contrastando as diferentes perspetivas, Fincham (1999) contribuiu para este campo de estudo com uma visão que permite explorar as diferentes formas de relacionamento entre consultores e clientes, tornando claros os estratagemas dos consultores e a natureza básica da consultoria como um tipo de relação de mercado dentro de uma estrutura de gestão, delineando uma estrutura conjunta ancorada numa perspetiva estratégica e estrutural que permite perceber o papel dos consultores de gestão no processo de mudança organizacional (em clientes com considerável poder no mercado e, através da concentração e interdependência entre consultores e clientes).

Se é verdade que os consultores estão num negócio de criação de conhecimento, mas muitos agem apenas como fornecedores de ideias, o que leva então a que muitos gestores empresariais os vejam como especialistas e baseiem esta relação numa abordagem de dominância e dependência. Fincham (1999) demonstra claramente este paradigma a partir da análise a dois “case studies” levados a cabo em 1999. Uma importante alternativa a este tipo de dependência passa pelas resistências que possam ser feitas pelos gestores na implementação de eficientes práticas empresariais por parte destes profissionais nas suas organizações. Ou seja, o papel do consultor na gestão dos processos organizacionais deve providenciar não apenas a perspetiva estratégica ligada às práticas de consultoria e à sua implementação na tentativa de solucionar os problemas verificados na atividade organizacional (Schein, 1988; Argyris, 1990; Blake e Mouton, 1983; Clark, 1995), mas também uma perspetiva estrutural (focalizada nas mudanças constantes da economia internacional) que requer mudanças cooperativas nos mais variados contextos (Ackroyd e Lawrenson, 1996).

A abordagem perfeita, segundo Fincham (1999) passa portanto pela complementariedade destas duas perspetivas, devendo ser consideradas conjuntamente na identidade dos próprios consultores. Ainda assim é importante que se perceba que nada disto impossibilita que a relação consultor-cliente deva ser assimétrica, muito pelo contrário, o balanço de poderes deve sempre que possível permanecer equitativo e cooperativo, e ser alimentado por um trabalho em rede que permita ganhos benéficos para ambas as partes a partir da partilha de diferentes estruturas mentais conjugadas com a variedade de métodos e conceitos técnicos apresentados pelos profissionais de consultoria.

### **3.3.2 A Natureza, Características e Significância Estratégica dos Relacionamentos**

Investigar a natureza, características e importância estratégica dos relacionamentos em consultoria de gestão, torna-se assim num aspeto preponderante para a compreensão e relevância da construção de um setor cada vez mais importante em termos de negócio, ainda que neste campo, continue a não se obter um bom entendimento ou compreensão sobre o que os consultores e clientes fazem e, especialmente, o que fazem efetivamente em conjunto, o que faz com que “o processo interativo entre consultores e clientes continue a ser pobremente compreendido” (Engwall e Kipping, 2006: 8).

Desde 1961, muitos foram os autores que de forma generalizada concordam que os relacionamentos entre consultores e clientes foram um dos aspetos fundamentais para um processo de consultoria bem-sucedido. (Rogers, 1961; Ford, 1974; Swartz e Lippitt, 1975; Torbert, 1976; Davey, 1979; Kürb, 1976). Kürb (1976) por exemplo, na sua obra menciona que o sucesso de consultoria passa por ler, ouvir, ser paciente e modesto e, trabalhar de forma organizada e disciplinada, de maneira a que o cliente perceba o que consultor irá fazer e qual será o seu campo de responsabilidade. Assim, o autor define dois aspetos fundamentais de consultoria, a análise e solução do problema e, o relacionamento entre consultores e clientes.

Mas, muito embora hoje em dia existam autores que manifestem a sua opinião reforçando os relacionamentos de consultoria como um fator crítico de sucesso, procurando transmitir quais os fatores que devem ser considerados na procura da criação e manutenção de relacionamentos seguros, até ao final da década de 1970 muito pouco se transmitia neste sentido. O exemplo disso mesmo é refletido no livro de Kürb (1976), em que num total de 350 páginas apenas três se debruçavam sobre este assunto.

Torna-se perceptível que o desenvolvimento de relacionamentos de sucesso e a seleção de clientes apropriados são uma escolha crucial do ponto de vista estratégico, implicando um papel preponderante na estrutura organizacional, devendo consistir num dos principais fatores críticos de sucesso na construção do portfólio de clientes das empresas de consultoria na sua gestão e na otimização dos seus resultados.

Como argumentado por muitos autores, o desenvolvimento de relacionamentos é um caminho estratégico efetivo para a construção de vantagem competitiva (Christopher et al., 2002; Eshghi et al., 2006; Gronroos, 1990; Gumesson, 2002; O'Malley e Tynan, 2003; Palmatier et al., 2006; Payne e Holt, 2001; Thakur et al., 2006), trazendo benefícios tangíveis e intangíveis (Karantinou e Hogg, 2009) para as empresas de consultoria, podendo estar associados à melhoria do desempenho financeiro, ao crescimento do negócio, ao alcançar de reputação, à redução da incerteza, e a mudança de eficiência (eg Buttle, 1996; Christopher et al., 2002; Gronroos, 1990; Gummensson, 1996; Moller e Halinen, 2000).

Mas, se o desenvolvimento de relacionamentos de sucesso é benéfico para as consultoras, segundo Karantinou e Hogg (2009) também não o deixa de ser para os clientes, pois numa linha de parceria estratégica permite melhorar o fator colaborativo e os níveis de abertura entre as duas partes e, os níveis de eficiência e de confiança, aproveitando desde logo, um conjunto de ativos que por sua vez permitirão à empresa de consultoria melhorar a compreensão acerca das necessidades e circunstâncias do cliente, reduzir custos transacionais e níveis de incerteza.

O elevado nível de envolvimento do cliente e o contacto pessoal na entrega dos serviços, o elevado nível de profissionalismo envolvido nestes mesmos serviços, o equilíbrio de poderes (Pressey e Mathews, 2000) e, a grande experiência e qualidade dos intervenientes são assim características que têm um significativo impacto na seleção criteriosa que os clientes fazem e na possibilidade de criação de laços de lealdade (Gluckler e Armbruster, 2003; Halinen, 1997; Koelemeijer e Uriens, 1998; Mitchell, 1994; Thakor e Kumar, 2000; Yorke, 1990).

Dada a especificidade destes fatores, parece pertinente destrinçar uma das primeiras visões tidas na década de 1960 sobre a ligação entre consultores e clientes. Uma das primeiras formas de ver a relação entre consultores e clientes foi construída a partir da denominação médico-paciente, sendo esta uma analogia que a profissão de consultoria normalmente faz, provavelmente porque é uma forma atrativa de a edificar (Tittles, 1961).

No entanto, uma primeira razão para rejeitar esta analogia resulta da identificação do erro, sendo que em muitos casos, um gestor chama um consultor com a esperança de aumentar o desempenho de alguém que não a dele próprio, e a analogia médico-paciente prevê este tipo

de eventualidades, desfocando o problema fundamental, construindo assim, mais um obstáculo do que uma ajuda para compreender o que se passa.

Por outro lado, esta analogia é também enganosa, porque não prevê a definição do paciente em termos de grupos, mas em termos de indivíduos. Quando um indivíduo vai ao médico esta questão simplesmente não tem lugar no centro do assunto, pois é totalmente irrelevante. Mas quando se remete esta análise para o contexto relacional em consultoria de gestão, é uma componente que não pode ser sobreestimada ponderando sempre relações entre indivíduos, cujo enforque deve ser analisado em “quem dentro da organização deve ser incluído como objeto de ajuda” para que os objetivos da organização sejam alcançados.

Se a estas explicações se juntar o facto de um tipo de analogia deste género pressupor de certa forma abstração da classe executiva em termos de responsabilidade para com o diagnóstico e a completa ausência de esforço dos gestores, o caminho lógico para começar a falar sobre o uso de consultores, segundo Tilles (1961), deve assim remeter para a questão dos resultados desejados, pois são estes que determinam que tipo de ajuda deve ser procurada e o tipo de papel que o gestor responsável deve tomar durante o relacionamento.

Segundo o autor, muitos gestores começam um relacionamento com um consultor sem primeiro ter tempo para considerar cuidadosamente o que é que pretendem exatamente atingir ao fazê-lo. O que acontece frequentemente é que ao invés de olhar para os resultados, o gestor vê o relacionamento com o consultor como uma compra de um conjunto específico de técnicas. Por vezes, verifica-se que esta técnica é exatamente o que era necessário. No entanto, a maioria das vezes, o contrário leva a que este fator provoque uma das causas mais comuns de insucesso na relação consultor-cliente.

Percebendo este mesmo “gap” no processo interativo entre consultores e clientes, McGivern realizou um estudo em 1983 (McGivern, 1983) a partir da observação da interação entre três diferentes consultores e os seus respetivos clientes, caracterizado sobretudo pela análise à interdependência entre consultores e clientes, argumentando que se existe uma dependência estreita entre ambas as partes (esta dependência parte do pressuposto de que o consultor necessita de cooperação do cliente não apenas em termos de assistência na definição da natureza do problema, mas durante todo o processo a fim de o tentar resolver conjuntamente e, de que o cliente necessita de ajuda do consultor a fim de evitar sofrer consequências

desagradáveis dentro do seu sistema organizacional), será sempre da responsabilidade do consultor a manutenção do balanço entre ele e o cliente no que diz respeito a uma boa gestão do relacionamento que eventualmente será desenvolvido entre ambas as partes.

Tendo a noção desta interdependência entre ambas as partes e como resultado do seu estudo (pesquisa) baseado na bibliografia existente sobre o tema e no resultado de inquéritos realizados a consultores, o autor identificou sete características comuns nas atividades de consultoria que aparentemente fazem parte da efetiva conduta do relacionamento entre ambos os atores, são elas, (1) o nível de interação entre as partes, (2) a extensão do pedido em termos de habilidades interpessoais, (3) a clareza do problema/assunto, (4) a necessidade de confiança, (5) a contingência dos métodos utilizados, (6) os valores dos práticos e dos clientes e, (7) o poder de influência. A relação destas sete características resultaram por sua vez num conjunto de seis assuntos particulares que permitiram tirar algumas conclusões sobre o relacionamento interativo entre o cliente e o consultor, desenrolando-se em torno da falta de ênfase em termos de resultados, das características chave do relacionamento, do relacionamento efetivo na construção de estratégias, do “feed-back” e consequentes relações dos participantes, do papel do pesquisador e da interdependência entre as partes no processo de consultoria.

Para além desta constatação, tal como já havia sido reproduzido anteriormente, ficou ainda perceptível a partir do resultado das suas análises que um relacionamento efetivo cria verdadeiras estratégias, fundamentalmente quando este é caracterizado pelo esforço conjunto entre as partes, mesmo no que diz respeito à descrição de métodos e abordagens, considerando assim que parte do trabalho dos consultores é identificar a natureza do negócio do cliente e do próprio cliente em termos de interesses, valores, atitudes e visões, como forma de concentrar os seus esforços nas áreas de preocupação destes de forma a encontrar a melhor maneira de os resolver.

Outro dos fatores que se realçou no estudo de McGivern (1983) foi também o peso dado pelos consultores à importância das reuniões de “feed-back” e da reação dos participantes no processo de mudança, sendo considerados por estes um dos principais mecanismos de condução de eficiência processual, oferecendo a possibilidade de se puderem manifestar considerações avaliativas em termos do desenrolar dos projetos (inferências, problemas, atrasos) e simultaneamente de se puderem escutar os clientes no que concerne ao acesso a

informações que se possam mostrar úteis em futuros trabalhos a desenvolver, quer na identificação de erros pessoais, quer na identificação de determinados procedimentos a considerar, canalizando o processo na persecução da melhor eficiência possível em termos processuais e comportamentais.

Assim, parte-se do pressuposto de que o papel do consultor enquanto pesquisador deve mudar tendo em conta os diferentes intervenientes e interlocutores de cada processo afim de que não sejam distorcidas as regras do jogo, sendo da competência do consultor o estudo dos clientes e a posterior utilização dos diferentes métodos a utilizar, de forma a criar um relacionamento interdependente que seja mutuamente benéfico para as partes envolvidas e que permita criar e manter relacionamentos seguros (McGivern, 1983).

Desta forma, para a manutenção e desenvolvimento de relacionamentos eficientes por parte de consultores e clientes devem ser considerados os seguintes fatores (Tabela 11).

*Tabela 11: Fatores que contribuem para o desenvolvimento de relacionamentos “dentro de projetos”*

	Consultores	Clientes	Ambos
	<p>Desenvolver o espírito de confiança do cliente com base em bons relacionamentos para que estes possam gerir o pós-projeto com muito maior conforto</p> <p>Fomentar o trabalho conjunto, pois quantas mais intervenções melhor serão os resultados</p>	<p>Definição do que se espera alcançar (custos, produtividade, tempo, satisfação)</p> <p>Avaliação periódica dos consultores face ao inicialmente estabelecido</p>	<p>Delinear uma orientação relativamente ao tipo de relacionamento a estabelecer</p>
Fatores que contribuem para o desenvolvimento de relacionamentos “dentro de projetos”	<p>Rigorosos critérios de escolha em termos da competência, credibilidade, e experiência do consultor(s) líder do projeto</p> <p>Transparência dos processos, valores e objetivos</p> <p>Condução cuidadosa do processo em termos da realização do serviço</p> <p>Características e disposição individual dos consultores</p>	<p>Definição e comunicação aos colaboradores da contribuição do projeto na ajuda que trará ao desempenho das suas atividades</p> <p>Estado de espírito aberto e acessibilidade</p> <p>Facilitar a ajuda</p>	

Fonte: Tilles (1961), Karantinou e Hogg (2009)

Os resultados aqui apresentados estão envoltos em alguma espécie de ambiguidade, mas o importante é de facto ilustrar um conjunto de fatores que devem ser analisados cuidadosamente para a construção de uma base sólida de comportamentos a ter, para que sejam desenvolvidos relacionamentos, neste caso fundamentalmente ligados a aspectos de curto-prazo.

Por outro lado, infelizmente ao avaliar os efeitos de mudança, muitos gestores tendem a pensar em termos de melhoria de um critério único, o que segundo a tabela 11 se percebe que é um perfeito engano. O gestor responsável deve pensar em termos de mais do que um critério para avaliar a mudança, devendo escolher a combinação que julgar mais adequada, de forma a poder remeter posteriormente o papel ativo de formulação e realização para o consultor, permitindo que este possa equilibrar objetivos de curto e longo alcance dentro de prazos curtos e mensuráveis para a utilização desses serviços.

Segundo Karantinou e Hogg (2009), daqui resulta um outro problema. É que se muitos clientes estão focados mais ao nível da tarefa que têm em mãos e em benefícios de curto-prazo sem que enfatizem qualquer preocupação quanto ao desenvolvimento de relacionamentos de longo-prazo, também existem aqueles que vêm as vantagens preliminares dos relacionamentos em termos de continuidade e consistência, redução percebida do risco, empatia, atenção pessoal, confiança e abertura e, aumento da rapidez e da eficiência, estando por isso mais interessados nos aspectos relacionados com o serviço e com um investimento ligado a benefícios de longo-prazo, o que remete esta paradigma para o problema da retenção.

O debate em termos do argumento retenção, ligado este ao facto de consistir numa estratégia de vantagem competitiva para muitas das consultoras em atividade<sup>20</sup>, tem sido um paradigma intensamente ativo, daí que o setor de gestão ligado à consultoria de gestão e marketing necessite de muitos mais estudos empíricos para desenvolver a fiabilidade investigatória das várias conclusões que se têm vindo a obter. Foi a partir deste “gap” que Karantinou e Hogg (2009) fizeram a distinção entre dois diferentes tipos de relacionamentos, os chamados relacionamentos dentro de projetos “within-project relationships”, ligados estes ao curso da ação no decorrer do processo interativo entre consultores e clientes e, os relacionamentos

---

<sup>20</sup> Considerando os relacionamentos de longo-prazo como uma significativa estratégia de lucratividade (Karantinou e Hogg, 2009) – ideias também constatadas em experiências anteriores levadas a cabo por Payne e Holt (2001), Christopher et al (2002) e, Palmatier et al. (2006)

entre projetos “between-project relationships”, sendo estes construídos como resultado de ligações de longo-prazo entre os intervenientes (Tabela 12).

*Tabela 12: Fatores que contribuem para o desenvolvimento de relacionamentos entre projetos*

Fatores que contribuem para o desenvolvimento de relacionamentos de sucesso “entre projetos”
<ul style="list-style-type: none"><li>- Similaridade de filosofias organizacionais</li><li>- Similaridade de objetivos organizacionais</li><li>- Existência de uma química pessoal entre os indivíduos</li><li>- Empatia e compromisso</li><li>- Confiança pessoal e organizacional</li><li>- Existência de bons relacionamentos pessoais</li><li>- Condução e gestão dos relacionamentos entre os diferentes níveis</li></ul>

Fonte: Karantinou e Hogg (2009)

Segundo Karantinou e Hogg (2009) a construção do conjunto de fatores necessários ao desenvolvimento de projetos eficientes na área de consultoria de gestão, resulta portanto do cruzamento da ambiguidade e simultaneamente consistência entre estes dois fatores, estando ambos ligados de forma direta e indireta. Se por um lado os “within-project relationships” providenciam uma base e podem afetar o desenvolvimento de relacionamentos de longo-prazo, por outro, aumenta a probabilidade de se obterem excelentes resultados para as organizações clientes e subsequentemente a sua satisfação no final dos diferentes processos.

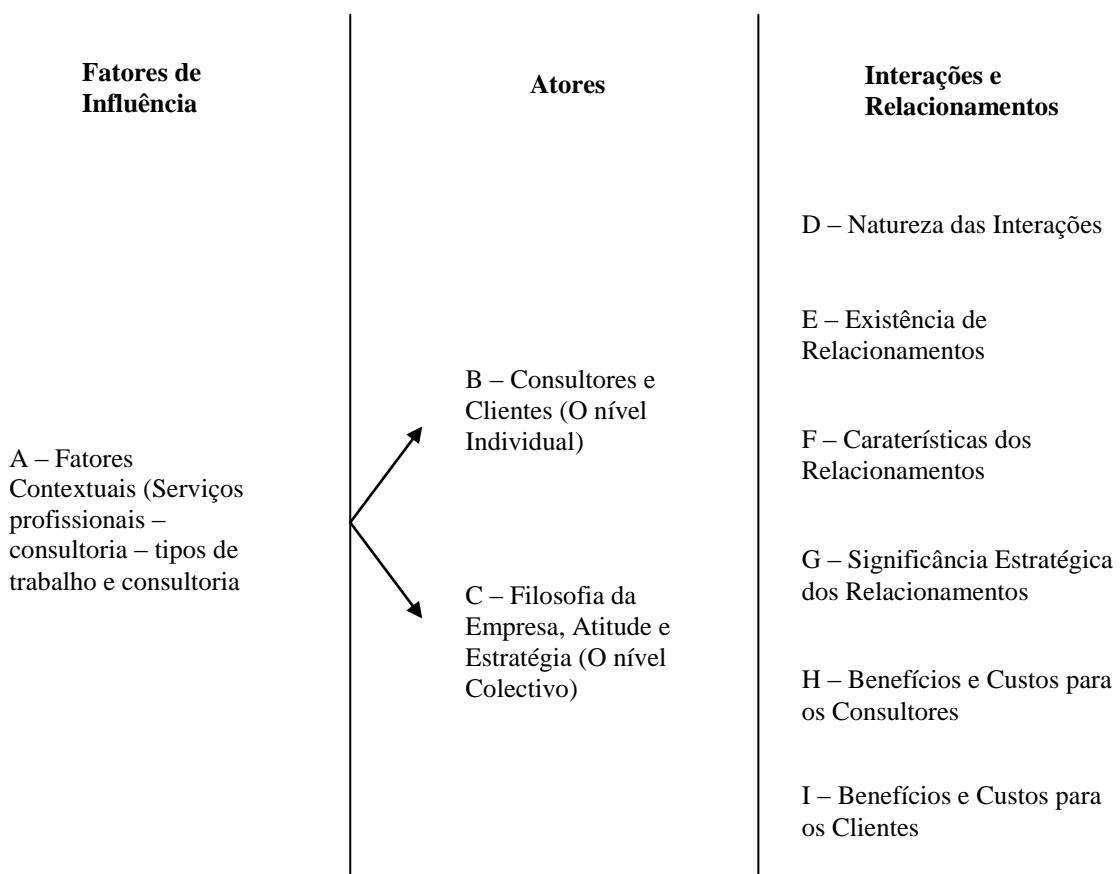
Da mesma forma, numa abordagem sistémica, o contrário também resulta no incremento de confiança e compromisso, isto porque, boas relações alicerçadas ao longo dos tempos podem também providenciar a base para eficientes projetos que estejam ou venham a decorrer entre as partes, o que só beneficiará a qualidade dos procedimentos daí resultantes.

Assim, identificar os elementos que possam vir a construir um elo de significativa elevada qualidade nos relacionamentos que devem ser tidos em conta para o desenvolvimento de

projetos eficientes na área de consultoria, torna-se um passo vital para a construção do saber no campo da literatura desta área, ainda que tenhamos que ter em conta que tal construção esteja implícita num elevado grau de subjetividade dadas as diferentes interpretações que se podem ter relativamente a qualidade, a diferentes preferências em termos do tipo de comportamentos que se desejem obter das relações entre atores (p.e comportamentos mais formais ou informais), a diferentes percepções e visões de eficácia e qualidade vindos dos diferentes níveis hierárquicos das organizações e, a diferentes experiências dos próprios consultores.

De forma a ilustrar a percepção acerca do estudo dos relacionamentos, Karantinou e Hogg (2001) conceberam uma estrutura conceptual de interações e relacionamentos. Seguindo a sua teoria esta estrutura pode ser subdividida em três eixos distintos; os fatores de influência, os atores e, as próprias interações e relacionamentos daí resultantes (Figura 19).

*Figura 19: Estrutura conceptual de interações e relacionamentos*



Fonte: Karantinou e Hogg (2001)

A primeira parte da estrutura conceptual envolve os fatores de influência relacionados com as características dos relacionamentos, com a sua utilidade e com os caminhos e trilhos que devem ser seguidos pelos atores. A este nível é importante destrinçar os diferentes contextos de consultoria, estando estes relacionados com os diferentes tipos de serviços profissionais envolvidos e/ou com os próprios tipos de trabalho desta mesma indústria (estratégica, operacionais, IT, marketing) podendo estes requerer diferentes níveis de interação e de relacionamento entre as partes na construção de uma estrutura cooperativa e facilitadora do desenvolvimento de projetos eficazes.

A segunda parte da estrutura diz respeito aos atores, do ponto de vista individual ou coletivo. A um nível coletivo será importante perceber de que forma podem ou não os relacionamentos ser afetados pela filosofia das empresas, pelas suas atitudes, comportamentos e estratégias. Da mesma forma é importante fazer uma avaliação idêntica aos atores em temas individuais, nomeadamente no que diz respeito às suas crenças, escolhas e ações que determinam a existência e o significado dos relacionamentos, na tentativa de por um lado perceber como os consultores vêm, agem e gerem os diferentes tipos de relacionamentos e, por outro, de perceber a percepção de lealdade e relacionamentos que são tidos em consideração por parte dos clientes.

Por último, temos a terceira parte da estrutura conceptual, cuja perspetiva remete para a natureza das interações propriamente ditas, para a existência e características dos relacionamentos e para os custos e benefícios potenciais destes mesmos relacionamentos como resultado da participação ativa das interações dos atores (consultores e clientes). É a partir desta mesma leitura que facilmente se constata que a consultoria de gestão tem um papel completamente distinto no complexo fenómeno que envolve as diferentes características dos relacionamentos. Contrastando com a visão tradicional dos relacionamentos de marketing cujo objetivo visa sobretudo a “aquisição” e manutenção regular de clientes que sejam parte ativa do suporte organizacional através da retenção, duração (ligações de longo-prazo) e produtividade, os relacionamentos de consultoria operam sobretudo num contexto “business to business”, onde o principal foco não está nos relacionamentos, mas na forma como as empresas lidam com esses mesmos relacionamentos.

Comparando com a primeira abordagem dos relacionamentos do marketing tradicional, em que existe um vendedor ativo e um comprador passivo, os relacionamentos em consultoria

assemelham-se mais à abordagem de marketing da IMP (International Marketing and Purchasing) cujos relacionamentos devem ser construídos a partir de duas partes, devendo ambas ter um papel ativo no seu desenvolvimento. Assim, os relacionamentos não acontecem, procuram-se a partir de estratégias apropriadas e de métodos e técnicas bem selecionadas, construindo relações “win-win” onde ambos sejam atores ativos na construção de relacionamentos de longa duração.

Os relacionamentos podem assim ser usados numa variedade de diferentes formas. Certo é que nem sempre as interações de negócio podem gerir as diferentes formas de relacionamento que podem surgir como resultado destas mesmas interações, nem a retenção significa por si só um relacionamento. Embora diferentes estudos abordem diferentes visões acerca de relacionamentos na área de consultoria, esta abordagem não é dada como certa e finalizada, sendo que o seu desenvolvimento passará sempre pela comparação com outras visões nesta matéria que permitam uma melhor compreensão dos relacionamentos de marketing e consultoria de gestão que construam múltiplas perspetivas e hipóteses através da comparação destes três diferentes fatores (fatores de influência, atores e interações e relacionamentos) em análise.

Neste sentido, torna-se importante clarificar um conjunto de questões que regeneram da estrutura conceptual anteriormente apresentada, tais como, qual a natureza das interações, quais as características dos relacionamentos, quais as atitudes, filosofias e estratégias das empresas de consultoria no que diz respeito aos relacionamentos de gestão, quais as visões dos clientes e, quais os benefícios e custos da gestão de relacionamentos que estão associados a empresas de consultoria e clientes (Karantinou e Hogg, 2001).

A partir da leitura do trabalho de Karantinou e Hogg (2001) ressalta uma necessidade, nomeadamente, a importância da existência de uma rigorosa análise aos custos e benefícios inerentes ao desenvolvimento de relacionamentos de longo-prazo, pois não obstante as suas vantagens, existem também significantes desvantagens associadas a ligações de longo-prazo que têm também de ser tidas em consideração. A montante da cadeia estas desvantagens podem incluir a perda de excelentes oportunidades de negócio, a dependência extrema de determinados clientes, a perda da perspetiva externa, o aborrecimento, a estagnação (karantinou e Hogg, 2001) e a rotatividade de pessoal resultante destes mesmos

constrangimentos, sendo que novos clientes podem resultar na frescura e revigoramento do plano operacional e na motivação de todos os profissionais (Maister, 1989).

No outro lado da cadeia, a perspetiva dos clientes reflete similarmente os mesmos resultados. Muito embora estes tenham diferentes interpretações acerca de qualidade (Buttle, 1997) e nem todos estejam interessados em relacionamentos de longo-prazo (Buttle, 1996) os estudos de Karantinou e Hogg (2001) constataram que dois dos principais fatores que devem ser demonstrados pelos consultores na construção de relacionamentos de longo-prazo são a empatia e honestidade, muito embora determinados clientes temam que muitas das vezes a principal preocupação destes possam estar relacionadas com retenção dos clientes para fins de dependência de longa-duração, menosprezando o principal objetivo com que se devem preocupar, a necessidade de oferecer soluções efetivamente diferenciadoras e eficientes.

Resulta desta forma, a necessidade da consultoria no estudo de diferentes tipos de relacionamentos e no possível desenvolvimento destes durante todo o processo de transferência dos seus conhecimentos, a fim de diagnosticar os interesses dos clientes e a forma como podem ser delineadas as respetivas estratégias que conduzam ao sucesso, com mútuos benefícios para ambas as partes (O'Farrelll e Moffat, 1991; Buttle, 1996; Gummesson, 1996; Gronroos, 1998; Karantinou e Hogg, 2001; Karantinou e Hogg, 2009).

## **Capítulo 4 – Metodologia**

### **4.1 O Modelo de Investigação**

A metodologia de investigação é uma disciplina proveniente da lógica e tem como objeto o estudo do método científico (Tarski, 1977). Pode assim deduzir-se que método ou processo científico é um conjunto de práticas utilizadas e ratificadas pela comunidade científica como válidas para a exposição e confirmação de uma dada teoria.

Neste sentido, e considerando o critério de classificação de pesquisa proposto por Vergara (2006) e Vilelas (2009), existem duas formas sobre as quais podemos classificar a metodologia utilizada na conceção de documentos de investigação, quanto aos fins e quanto aos meios. Os fins neste caso remetem para a pesquisa aplicada e exploratória, enquanto os meios estão ligados ao estudo de campo e pesquisa bibliográfica.

No que se refere à presente investigação, esta teve por base um carácter pragmático ou indutivo<sup>21</sup>, e foi conduzida a partir de uma amostra não probabilística por conveniência<sup>22</sup>, constituída de acordo com a disponibilidade e acessibilidade dos elementos abordados (Carmo e Ferreira, 1998), neste caso por consultores de gestão e gestores seniores de PME portuguesas. Neste sentido, foram enviados 300 questionários a PME e 350 a consultores de gestão (onde se incluem 50 consultores independentes) por correio eletrónico, sendo quinzenalmente enviados “lembretes” para que pudessem proceder ao preenchimento dos mesmos. Foram retornados 37 questionários de gestores de PME e 29 de consultores de gestão, totalizando 66 questionários preenchidos com uma taxa de resposta de 10,15%. Segundo Menon et al. (1996) esta taxa de resposta foi considerada abaixo da média normal, que se situa entre 15% a 20%, pelo que, ainda que os dados desta amostra sejam tratados com

---

<sup>21</sup> Não se pretende chegar a conclusões verdadeiras a partir de premissas igualmente verdadeiras (método dedutivo), mas tão-somente pelo meio da indução mensurar um conjunto de fenómenos sociais em estudo a fim de se chegar a um conjunto de probabilidades que permitam fazer comparações e descobrir relações existentes entre eles

<sup>22</sup> Este tipo de amostragem não é representativa da população. Ocorre quando a participação é voluntária ou os elementos da amostra são escolhidos por uma questão de conveniência. Neste caso, o processo amostral foi constituído por um conjunto de indivíduos aos quais lhes foi pedido que respondessem a um conjunto de questões de um questionário e que apenas alguns o fizeram. Ou seja, a amostra foi constituída pelos elementos que colaboraram, não podendo por isso ser representativa, pelo que os resultados desta investigação terão de ser lidos com muitas cautelas a fim de se poderem generalizar à população em geral.

a ajuda de 17 entrevistas (9 consultores de gestão e 8 gestores de PME), as conclusões desta tese devem ser lidas com os devidos cuidados de uma amostra considerada pequena. Esta é por isso a principal limitação desta investigação, dada a impossibilidade de realizar generalizações. Todavia, tendo em conta que o interesse desta investigação se centrou em descobrir o significado e representar vivências de múltiplas realidades, a generalização também não foi um objetivo primordial. É importante no entanto frisar que a amostra ao nível das entrevistas realizadas, para constituição da amostra, teve um carácter intencional, pois foram selecionados os participantes que melhor representavam o fenómeno investigado em termos de conhecimento.

Neste contexto, os critérios de verificação e demonstração do que se afirma em termos de investigação, quanto aos fins que o sustentam, teve implícito um carácter aplicado e uma vertente exploratória. No primeiro caso, o carácter aplicado resultou da tentativa de investigar um fenómeno contemporâneo no contexto da vida real (Yin, 1994), o qual foi coadjuvado com a apresentação também de uma vertente exploratória dada a inexistência de um grande conhecimento sistematizado sobre o complexo fenómeno social de consultoria de gestão e da contribuição que este traz ao desenvolvimento da estratégia empresarial das PME em Portugal, tendo ainda o propósito de classificar conceitos e de gerar novas ideias e conhecimentos teóricos sobre o tema, com a intenção de ganhar novos inputs sobre a contribuição dos consultores para a estratégia empresarial, respostas estas só possíveis de encontrar através da procura de causas para determinados efeitos encontrados (validade interna).

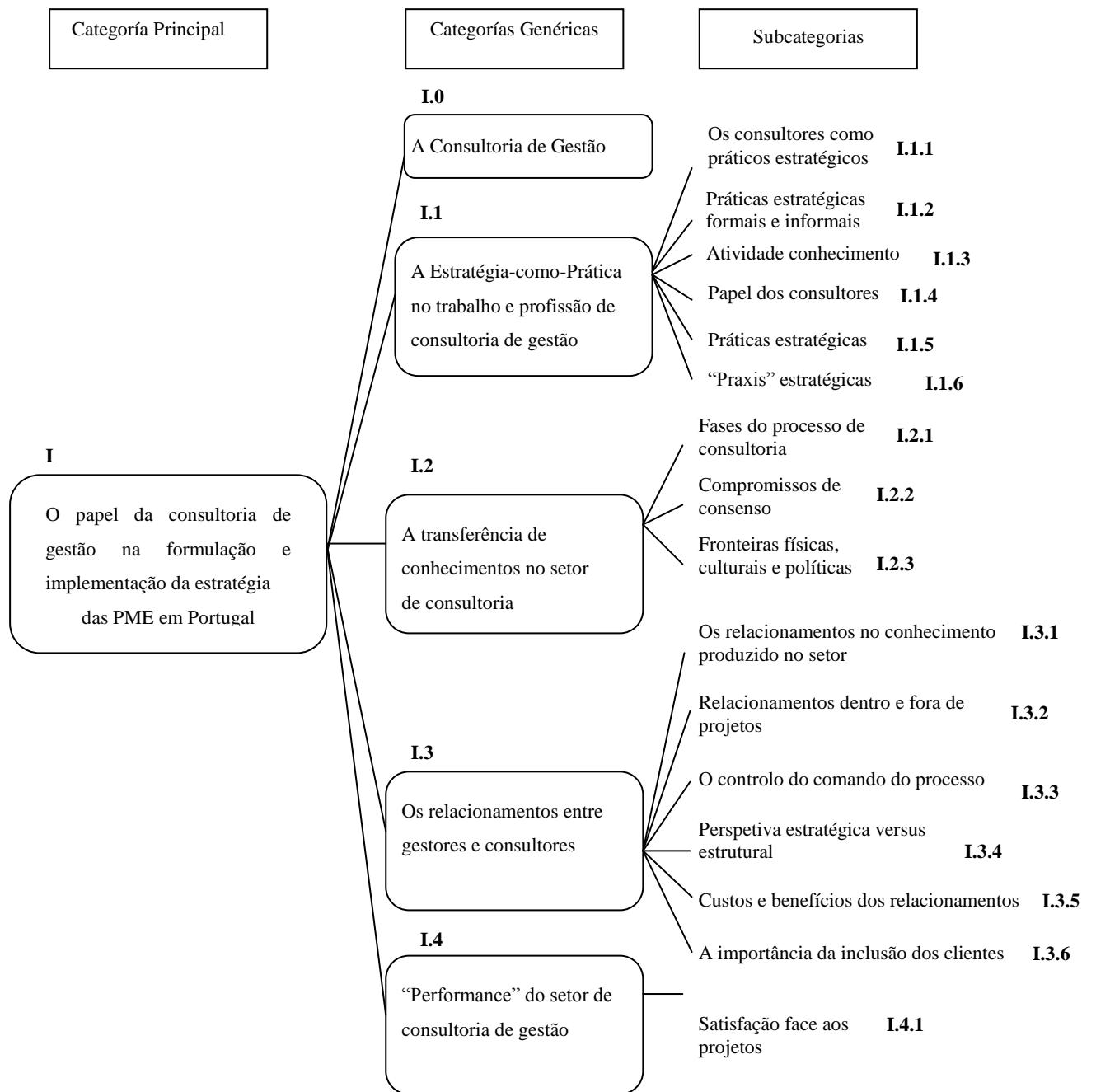
No que aos meios diz respeito, tratou-se de uma investigação que teve por base um conjunto de fontes primárias, a partir da aplicação de inquéritos sobre a forma de entrevistas semiestruturadas e questionários com perguntas abertas e fechadas a consultores e gestores seniores de PME da grande Lisboa, Douro, Arquipélago da Madeira, Minho, Beira Alta, Algarve e Douro e, fontes secundárias, consistindo estas na pesquisa bibliográfica e tratamento de informação, compreendidas no estudo sistematizado desenvolvido em livros, revistas, artigos científicos e redes eletrónicas.

Em termos da metodologia qualitativa utilizada, esta resultou da análise de um conjunto de entrevistas, procurando medir o fenómeno em estudo em termos da dinâmica social, individual e holística do ser humano<sup>23</sup> enquadradas na temática consultoria de gestão e na formulação e implementação da gestão estratégica nas PME em Portugal, tentando compreender o significado que as pessoas atribuem aos fenómenos analisados, mais do que propriamente tentar interpretá-los, isto porque, os atos, as palavras e os gestos só podem ser compreendidos no seu contexto, tentando viver a realidade nesse mesmo contexto, de forma a que seja possível analisar a informação de forma indutiva, o que apenas é possível de concretizar a partir da observação, recolha e análise “in loco” dos factos científicos (Vilelas, 2009). Em termos da técnica de análise qualitativa utilizada para interpretação dos dados reproduzidos das entrevistas esta traduziu-se numa análise de conteúdo, tentando relacionar as estruturas semânticas (significantes) com as estruturas sociológicas (significados) dos enunciados, de forma a articular a superfície dos textos com os fatores que determinam as suas características [(variáveis psicossociais, contexto cultural e, contexto, processos e reprodução da mensagem) – (Duriau et al., 2007)] – Figura 20.

---

<sup>23</sup> Pressupondo a compreensão integral do ser humano como ser indivisível e em contínua interação que não pode ser analisado através de atividades isoladas

*Figura 20: Categorização e codificação do “corpus” da entrevista para análise qualitativa*



Fonte: Elaboração do autor

A partir das reproduções de voz, documentadas posteriormente em textos escritos o processo de explicitação, sistematização e expressão do conteúdo das mensagens, promovido pela análise de conteúdo, foi organizado em conformidade com os três pólos cronológicos de Bardin (1977), ou seja, numa primeira fase dando lugar à organização e sistematização de ideias, numa segunda em que foi explorado todo o material, sendo no final realizado o tratamento e as respetivas interpretações dos resultados obtidos.

Relativamente a uma das fontes primárias utilizadas e, dados os objetivos desta tese, devo referir que a entrevista foi o método considerado mais adequado de recolha de informação, pois muito embora as análises possam estar implícitas num certo grau de subjetividade associado às respostas dadas, é um método que permite que sejam os próprios atores sociais a proporcionarem os dados sobre o fenómeno em estudo (Carmo e Ferreira, 1998). Em termos das 17 entrevistas realizadas, este valor também garantiu um certo grau de fiabilidade de acordo com Vilelas (2009), pois enquadrou-se nos parâmetros reconhecidos pelo autor como aceitáveis, variando estes entre 15 a 20 entrevistas.

Deve ainda referir-se que a técnica de entrevista semiestruturada utilizada foi desenvolvida numa base mais ou menos estruturada de perguntas, ainda que implícita num carácter adaptável e não rígido, deixando-se quase sempre que a conversação decorresse de modo fluido. Ou seja, apesar das perguntas terem sido previamente preparadas, a maioria das mesmas geraram-se à medida que a entrevista decorreu, permitindo ao entrevistador e aos entrevistados a flexibilidade para aprofundar ou confirmar determinados dados quando se mostrou necessário. Ou seja, tratou-se de uma entrevista planeada mas de carácter espontâneo, permitindo recolher muitos e importantes dados geradores de informação quantitativa e qualitativa (Werr e Styhre, 2002).

Foram assim entrevistas mais ligadas ao fator espontaneidade implícitas num carácter mais informal, ainda que conduzidas através de uma lista de pontos de interesse de um guião pré-estruturado. Neste pressuposto, sempre que o entrevistado abordou os temas assinalados o discurso foi fluindo a seu belo prazer (Carmo e Ferreira, 1998).

A escolha deste tipo de entrevista teve assim como vantagem em primeira instância, a sua escassa formalização e grande flexibilidade que permitiu um diálogo mais profundo e rico, captando não só as respostas aos temas selecionados e as atitudes, valores e formas de pensar de quem foi entrevistado, mas também a recolha de muitos e importantes dados geradores de informação que puderam surgir de forma espontânea. Por outro lado, teve ainda a vantagem de não ter existido necessidade de uma recolha uniforme de dados quantificados e comparáveis de todos os entrevistados, o que levou a que não fosse necessário utilizar critérios rígidos que em muitos casos prejudicam a profundidade da investigação (Vilelas, 2009).

Em termos de desvantagens, pela sua heterogeneidade em termos de respostas obtidas, como mencionado no parágrafo anterior, houve de facto alguma dificuldade no agrupamento e comparação entre respostas sempre que se mostrou necessário fazer essa mesma comparação, o que por sua vez validou alguma dificuldade na sintetização dos dados (Vilelas, 2009).

Em termos da análise quantitativa, ainda que pudesse ter sido considerada a técnica de estatística analítica, por forma a ajudar a inferir resultados sobre a forma de provas de conformidade, homogeneidade e independência com base em testes paramétricos e não paramétricos, a técnica que me pareceu mais adequada na análise dos dados consistiu numa análise de estatística descritiva, utilizando a exposição dos resultados obtidos através de quadros e tabelas com um conjunto de técnicas e de regras que resumiram a informação recolhida dos questionários numa dispersão de dados em forma de frequências, percentagens, médias, modas, medianas, variâncias, desvios-padrão e contagens (Vilelas, 2009).

Relativamente à escolha do inquérito por questionário [(uma das técnicas mais frequentemente utilizadas em ciências sociais, aparecendo muitas vezes agregadas a amostras e aos erros amostrais que lhes possam estar inerentes para poder generalizar a amostra a uma dada população (Ghiglione e Matalon, 2001; Sierra Bravo, 1988)] este foi um método menos passível a enganos, dado estar implícito num conhecimento primário e, por permitir que exista a possibilidade de poder agrupar os dados em forma de quadros estatísticos, o que torna também mais acessível a medição das variáveis em estudo. Outro dos fatores que levou a esta opção teve por base o facto de ser um método relativamente económico, ainda que se possa sempre correr o risco de se estar envolto nalgum grau de subjetividade face às respostas obtidas, resultado dos diferentes pontos de vista individuais, do estaticismo do estudo e/ou, da atribuição do mesmo peso relativo relativamente a toda a informação (Wood e Hader, 2001).

Por último, quanto à classificação das técnicas de escalonamento apresentadas nos outputs, foram utilizadas escalas do tipo comparativo (envolvendo comparações diretas sobre os objetos de estímulo com base num conjunto de variáveis ordinais) - utilizando a técnica de soma de constantes (constant sum), e a mais frequentemente utilizada na apresentação dos dados, a de escalonamento não comparativo de avaliação (Likert) que permitiram avaliar cada afirmação de 1 a 7. Como vantagens deste método comparativo pode ser salientado a sua fácil compreensão com um mesmo conjunto de pontos de referência para todos os respondentes e a sua tendência para reduzir o halo ou efeitos de transição de um julgamento para outro. Como

desvantagens teve a natureza ordinal dos dados e a capacidade de generalização para além dos objetos escalados. (Vairinhos, 1995).

Sucintamente; a primeira etapa desta investigação passou pela pesquisa bibliográfica e tratamento de informação; a segunda, pela transferência do constructo teórico para o campo da observação para que se obtivesse a melhor confiança possível em termos de resultados; a terceira, pelo trabalho de campo e pela recolha de informação de dados resultantes de entrevistas e questionários em cada uma das áreas de investigação e; por último, a quarta, que consistiu na análise qualitativa dos dados a montante e a jusante da cadeia, pressupondo aqui a complexa tarefa de confrontação entre os dados apresentados nos outputs estatísticos resultantes da informação constante nos questionários e a informação reproduzida em áudio a partir das entrevistas, o que resultou na construção de novas abordagens teóricas no campo da consultoria de gestão e na construção de novas estruturas conceptuais teóricas combinadas com dados empíricos no âmbito da análise da consultoria de gestão e da implementação da gestão estratégica nas PME em Portugal.

No que diz respeito à validade externa, ou seja, à possibilidade de generalizar os resultados encontrados a outros contextos ou amostras, este estudo veio reforçar alguma da teoria já existente relativamente às condições institucionais da consultoria prática e conhecimento de gestão, permitindo que sejam realizadas assim futuramente análises contextuais através da comparação de resultados entre diferentes países neste campo de investigação.

## **4.2 Caraterização da Amostra: Empresas e Indivíduos**

Esta investigação teve por base um conjunto de fontes primárias, a partir da aplicação de inquéritos sobre a forma de 17 entrevistas semiestruturadas a 9 consultores e 8 gestores de PME (Apêndice A) e, questionários com perguntas abertas e fechadas a 29 consultores e 37 gestores de PME (Apêndice B) da grande Lisboa, Douro, Leiria, Setúbal, Arquipélago da Madeira, Minho, Beira Alta e Algarve (Tabela 13 – Anexo A).

*Tabela 13: Composição geográfica das 67 observações da amostra dos questionários aplicados*

Região/Cidade	Percentagem
Lisboa	44%
Leiria	18%
Maia	3%
Oeiras	6%
Setúbal	5%
Sintra	3%
Madeira/Funchal	6%
Outros <sup>24</sup>	15%
Total	100%

A amostra caraterizou-se ainda por ser representativa de um conjunto de inquiridos predominantemente abrangidos por homens (63%), com maior incidência no que diz respeito ao grupo dos consultores com cerca de 70% de indivíduos do sexo masculino (Anexo B).

Ao nível da idade dos inquiridos e analisando esta componente numa perspetiva de tendência central, as idades da amostra têm um valor médio de 37 anos, sendo este também o valor que mais se repete em termos de frequência absoluta/relativa (moda) e o valor “máximo ou mínimo” de 50% dos dados (média dos dois valores centrais), pois acumula pelo menos 50% das frequências acumuladas (mediana). Em termos de análise de medidas de dispersão absoluta pode ainda observar-se que a amplitude do intervalo é de 45, em que 69 é o valor mais elevado do intervalo e representa a idade de dois dos consultores inquiridos e cujo valor mínimo é 24, caraterizando-se ainda por uma variância<sup>25</sup> de 91 e desvio-padrão<sup>26</sup> 10 (Anexo C).

---

<sup>24</sup> Algarve, Aveiro, Esmoriz, Famalicão, Faro, Mem Martins, Queluz, Torres Vedras, Vila Nova de Famalicão

<sup>25</sup> Em estatística, o conceito de variância pode ser usado para descrever um conjunto de observações, podendo ser expresso como "a média do quadrado da distância de cada ponto até a média"

Analizando estes mesmos dados à luz de um carácter comparativo entre gestores de PME e consultores, podemos prever com 95% de confiança, através do intervalo estimado para os gestores (33,11; 36,66) e para os consultores (35,58; 45,04) que as idades da amostra têm um valor médio de 34,89 e 40,31, estando nos dois casos esta média muito bem representada pois a média aparada<sup>27</sup> tem nos dois casos um valor muito idêntico a este.

Em termos interpretativos e analisando estes mesmos dados de acordo com o diagrama de extremos e quartis apresentado na figura 21, conclui-se também que a distribuição das idades no grupo dos consultores é mais dispersa que no grupo dos gestores, variando estas idades entre os 24 e os 61 anos (mínimo e máximo), em que cerca de 70% destas estão compreendidas numa amplitude interquartílica de 18 anos (diferença entre o 1º e o 3º quartil sendo esta a diferença entre 50% do número médio de idades, excluindo 25% dos que têm uma idade mais baixa e 25% dos que têm uma idade mais alta), com um valor mediano de 38<sup>28</sup> (Anexo D).

Estes mesmos dados podem ser confirmados a partir do cálculo dos coeficientes de variação (medidas de dispersão relativa)<sup>29</sup>. No caso dos gestores o coeficiente de variação é de 14,81 contra um valor de 30,86 calculado para os consultores.

---

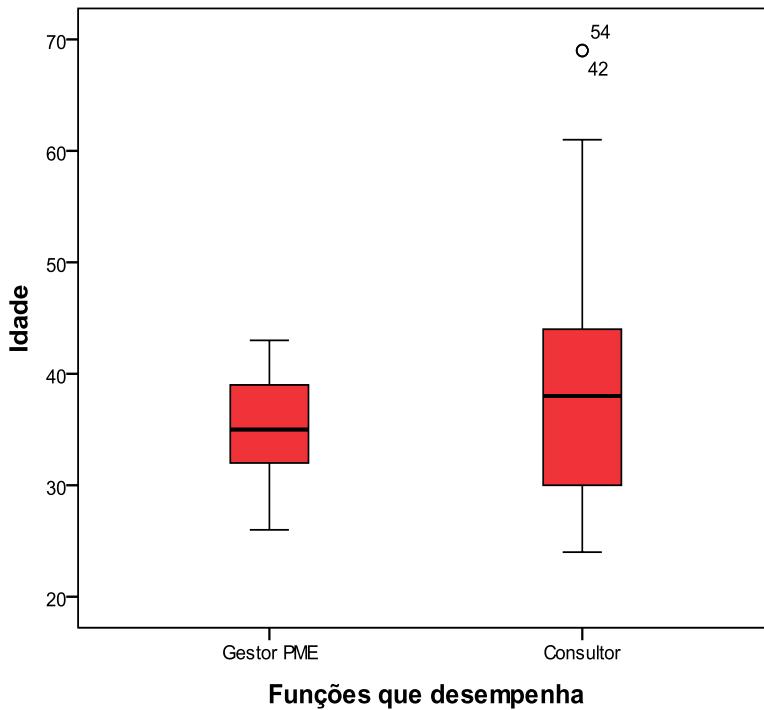
<sup>26</sup> O desvio padrão é uma medida que sumariza a dispersão, medindo os valores à volta da média. O valor mínimo do desvio padrão é 0 indicando que não há variabilidade, ou seja, que todos os valores são iguais à média (o desvio padrão define-se como a raiz quadrada da variância)

<sup>27</sup> É a média calculada excluindo uma certa proporção de observações em cada extremo da amostra

<sup>28</sup> Valor mais disperso que o apresentado ao nível dos gestores, cuja mediana é 35, estando esta compreendida entre um valor máximo de 43 e mínimo de 26 e em que cerca de 50% dos inquiridos têm uma idade contida entre uma amplitude interquatílica de 7 anos (dos 32 e 39 anos)

<sup>29</sup> O coeficiente de variação é calculado a partir da divisão entre o desvio-padrão e a média multiplicando este valor por 100

*Figura 21: Diagrama de extremos e quartis por idades e funções da amostra - questionários*



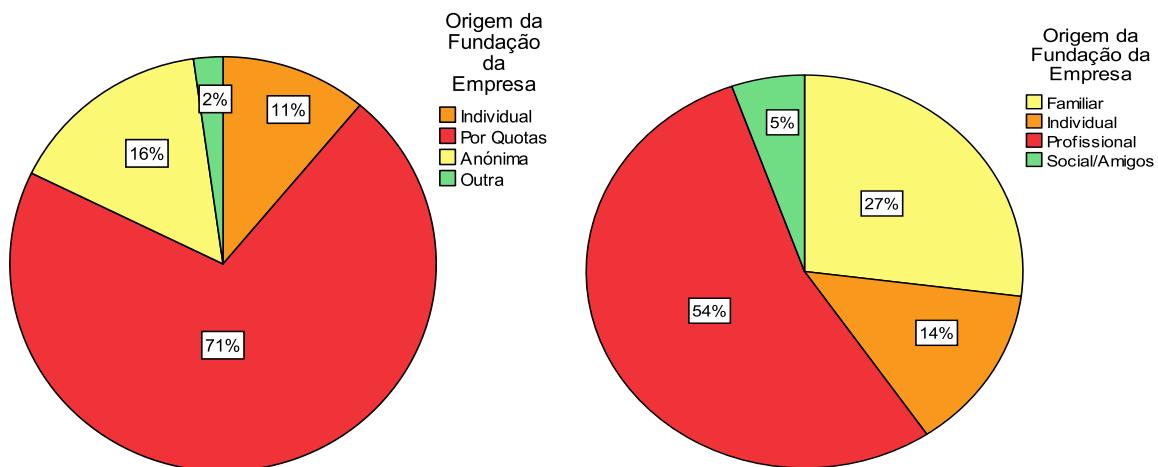
Pode ainda referir-se a partir da amostra, que esta é representativa de um conjunto considerável de funcionários que no caso das PME ocupam posições de direção ou administração e, no âmbito da consultoria, de gestão sénior ou gerência, em ambos os casos com uma média aritmética de laboração nas suas atuais empresas de 7/8 anos e cuja concentração da amplitude interquartílica se encontra compreendida entre os 2 e os 12 anos<sup>30</sup> (Anexo E). Quase todos os inquiridos apresentam uma formação académica de nível superior (com maior incidência neste aspeto para os consultores contando todos eles com nível académico superior), acrescentando-se ainda o facto da grande maioria dos respondentes darem maior primazia à aquisição de conhecimentos do foro técnico profissional do que propriamente ao nível da formação académica, sendo que em ambos os casos esta utilidade remete quase sempre para a necessidade de aquisição de competências profissionais ligadas a questões do foro técnico e prático do exercício da sua atividade (Anexo F).

<sup>30</sup> No caso dos consultores aparecem dois valores extremos, denominados de “outlier” no âmbito dos métodos quantitativos de análise, pois alguns exercem a sua atividade como independentes após a idade normal de exercício da sua atividade laboral

Relativamente aos dados gerais, pode ainda observar-se que a amostra ao nível das PME está fundamentalmente ligada à área de retalho e à consultoria nos mais diversos setores de atividade que compõe a área de gestão empresarial, variando o início das suas atividades num intervalo compreendido entre 1974 e 2010, tendo a particularidade das empresas de consultoria serem caracterizadas pelo seu cariz maioritariamente recente, pois muitas delas iniciaram a sua atividade já no início do novo milénio (Anexo G).

Quanto à origem da fundação destas empresas, todas se encontram enquadradas maioritariamente num cariz profissional e por quotas (Figura 22), verificando-se simultaneamente que o número de empregados cresceu ao longo dos três anos em análise (Tabela 14 – Anexo H), o que não foi refletido na mesma linha de evolução no crescimento das vendas das PME (Tabela 15 – Anexo I).

*Figura 22: Origem da fundação das empresas da amostra - questionários*



*Tabela 14: Registo da evolução do número de empregados das empresas da amostra entre 2008 e 2010*

	2008	2009	2010
Número de Empregados	1373	1376	1629
Média (Aparada) PME	82,52	89,89	107,35
Média (Aparada) Consultoras	17,33	20,89	23,89

*Tabela 15: Registo do volume de vendas das empresas da amostra entre 2008 e 2010 (em milhões meticais)*

	2008	2009	2010
Volume de Vendas	273	281	278
Média PME	17,19	16,51	16,16
Média Consultoras	15,21	16,91	19,23

Para concluir a observação, verifica-se ainda, face ao grau de qualificação académica dos recursos humanos das empresas inquiridas, que em termos médios o grau de formação académica dos profissionais a laborar ao nível das PME é claramente inferior ao refletido nos resultados das empresas de consultoria (com uma percentagem de 72% de colaboradores detentores de um grau académico superior contra apenas 26% nas PME) – Anexo J. Mas será o nível superior de escolaridade dos profissionais de consultoria razão suficiente para se poder denominar o setor de consultoria de gestão como uma verdadeira estrutura de conhecimento capaz de oferecer soluções efetivamente diferenciadoras e eficientes?

## **Capítulo 5 – O Conceito de Consultoria de Gestão**

### **5.1 Consultoria de Gestão em Portugal**

O paradoxo da definição do conceito de consultoria, tal como a sua própria evolução iniciada formalmente no início do século XX (Kipping et al., 2006; Kipping, 2002; Canback, 1998), altura em que foi formada nos E.U.A a associação de engenharia de consultoria de gestão, tem sido suscetível desde sempre a novas modas, ideologias e modelos de gestão (Abrahamson, 1996), o que tem representado ao longo dos anos que a sua explicação não seja de facto estanque, mas sim uma tarefa contínua que tem vindo a ser refinada no tempo por diversos autores (Greiner e Metzger, 1983; Harris, 1999; Kipping e Armbruster, 1998; Canback, 1998; Kürb, 2002; Fincham e Clark, 2002; Werr e Styhre, 2002; Oliveira, 2006) e instituições (Management Consultancies Association; Institute of Management Consultants; The Economist).

De facto o que se consegue perceber através desta investigação é que consultoria de gestão é algo de profundo, não se limitando apenas a questões obrigatórias, pois engloba um estudo profundo do universo do cliente e daquilo que este pretende otimizar em termos de processos ou resultados.

Pelo que se pôde constatar, a consultoria de gestão está fortemente ligada ao contexto de competitividade das empresas, independentemente das suas áreas de intervenção, pois acima de tudo o acréscimo de valor que esta atividade pode trazer, está intimamente ligado à libertação de meios, otimização de processos, conhecimentos, rentabilidade e lucro, seja pela via do mercado, da estratégia ou do próprio posicionamento – Análise de conteúdo (Tabela 16 - Apêndice C).

*Tabela 16: Análise de conteúdo – à volta do conceito de consultoria de gestão em Portugal*

Análise de Conteúdo - Entrevistas			
Entrevistado	Texto	Categoría Genérica	Sub categoria
Consultor 1	Consultoria é algo mais aprofundado, não se limitando apenas a questões obrigatórias, mas também engloba um estudo mais aprofundado na área do cliente e daí que ele pretenda otimizar, em termos de processos ou resultados.	I.0	
Consultor 3	É esse o papel que, os consultores acho que têm que ter. Forte enfoque nos objetivos e nos resultados. Uma boa leitura do problema, na definição de um bom plano de ação, e focalizar nos objetivos. É por ai que o consultor tem de atuar.	I.0	
Consultor 6	Agora considerar qualquer consultor o prático da estratégia, acho que não face ao volume de consultores existentes. Embora pense que esse papel possa e deva ser assumido pelo consultor de gestão.	I.1	I.1.1
Consultor 6	Acho que deve ser ele a catalisar esse processo, acho que deve ser ele a criar ferramentas, criar meios, dinamizar as empresas e, até os conselhos de administração e presidentes para tomar medidas para lá chegar, para que aquilo se implemente.	I.1	I.1.3
Consultor 7	É um aconselhamento que é dado às empresas numa ótica de gestão do seu negócio. É alguém que chega com conhecimento da parte nomeadamente financeira, tesouraria, ou outra, e que dá uma ajuda a quem não possa ter tanto conhecimento dessas ferramentas, nomeadamente ao nível do negócio. É ter alguém que tem um pastor com dez ovelhas, e que chega um consultor e vai dizer de que forma pode rentabilizar a utilização das suas dez ovelhas. Ele talvez saiba fazer, mas vem uma pessoa de fora com conhecimentos de outras áreas, que já trabalharam com centenas de ovelhas e pode ajudar o pastor com estas dez, rentabilizando ao máximo aquilo que ele tem.	I.0	
Consultor 8	Há que ter um sexto sentido, uma capacidade de fazer uma leitura, aproveitar aquilo que é conhecimento e adapta-la à nova realidade que se está a viver.	I.1	I.1.1
Gestor 1	Ou porque quero catalisar embora consiga, ou porque me vai trazer uma melhor prática que eu não consigo ter aqui dentro, um “know how” ou uma experiência que eu não tenho e que quero adquirir no meu negócio,	I.0	
Gestor 3	Novas experiências, novas ideias, uma noção do que outras empresas estão a fazer. O que é que o mercado está a fazer. Quais são as tendências. Penso que é o trazer o fator novidade que nós muitas vezes embrenhados no nosso dia-a-dia vamos perdendo.	I.0	
Gestor 3	...fazem perguntas e contestam, ou criticam, ou questionam, grande parte dos nossos procedimentos ou modo de funcionamento. Eu comparo um bocadinho isto àquilo que os consultores em teoria idealmente poderiam trazer. Se forem de facto consultores de qualidade. Que é essa capacidade para nos questionar.	I.0	
Gestor 6	E não me consigo desligar disso. Acho que se tivermos as pessoas com as competências certas, e aproveitadas da forma correta, e se tivermos um envolvimento dos consultores com o gestor interno, de certeza que tudo funciona muito bem,	I.1	I.1.6
Gestor 6	Assim, o consultor deve sempre que possível, fazer-se informar e manter-se informado e querendo ter em conta o melhor conhecimento do negócio possível.	I.3	I.3.6
Gestor 1	Funciona assim como um médico generalista que conhece o meu negócio e, embora à distância não possa dizer qual é o diagnóstico, mas pode-me dar uma orientação de como buscar uma solução.	I.3	I.3.1

Por outro lado, a consultoria de gestão o que deve trazer é o fator novidade e, dependendo dos objetivos, trazer também novas competências, “know-how”, novas experiências, novas ideias e um conhecimento profundo do que se faz ao nível da concorrência e do mercado, por forma a que possam ser apresentadas as melhores soluções face a um conjunto de necessidades

identificadas à priori. É segundo esta perspetiva que de facto se pode denominar o setor de consultoria de gestão como uma verdadeira estrutura de conhecimento capaz de oferecer soluções efetivamente diferenciadoras e eficientes.

O desenvolvimento de um processo de consultoria não é fácil, até porque nos dias de hoje as especificidades de negócio são muitas. Conhecer o negócio, fazer uma boa leitura dos problemas, definir bons planos de ação, focalizar nos objetivos e, contestar, questionar e criticar procedimentos e funcionamentos operativos são por isso considerados pelos gestores nas empresas como fatores chave de sucesso e selos de qualidade, funcionando o consultor neste processo como um catalisador capaz de desafiar as empresas a incorporar no seu sistema organizacional novos conceitos e metodologias de trabalho.

Algo que se constata nos dias que correm é que a expressão consultoria de gestão começa a ficar muito banalizada – Análise de conteúdo (Tabela 17 - Apêndice D), sendo que de repente tudo é considerado consultoria de gestão, levando a acreditar que consultoria de gestão é o que hoje se faz dela, que é tudo. É por esta razão que consultoria de gestão deve significar “zerar” conhecimentos quando se está perante um cliente. Tudo aquilo que um consultor sabe ao iniciar uma ação de consultoria deve ser esquecido, sob pena destes não estarem viciados no seu próprio raciocínio, sendo que o maior trunfo que pode deter é a sua capacidade de questionar. Como alguns dos gestores entrevistados mencionaram “é para isso que ele serve”, para questionar a realidade atual, crenças, linhas guia e as próprias estratégias. Esta ação desafiadora não significa que se estão a colocar em causa ideias e perspetivas, tão-somente significa a ajuda tantas vezes solicitada pelo cliente (Tilles, 1961; Greiner e Metzger, 1983; McGivern, 1983; Heller, 1986; Hollway, 1991; Kürb, 1986; Watson, 1994; Canback, 1999; Fincham e Clark, 2002a; Mohe, 2003; Haas, 2006; Karantinou e Hogg, 2009), levando-o a repensar aquilo que para ele é considerado como um dado adquirido.

*Tabela 17: Análise de conteúdo – à volta do conceito de consultoria de gestão em Portugal: a banalização da palavra consultoria*

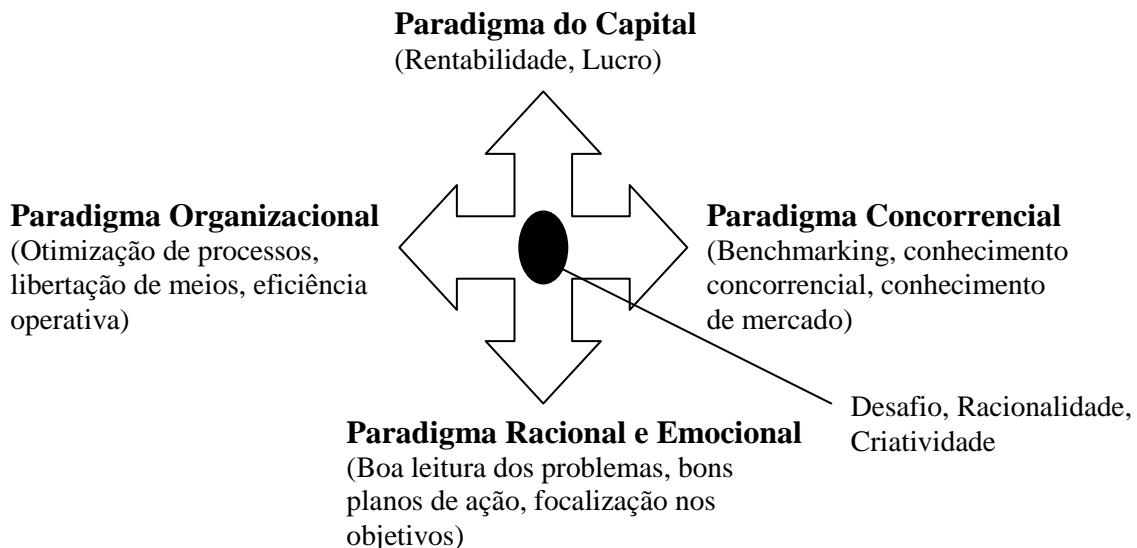
Análise de Conteúdo - Entrevistas			
Entrevistado	Texto	Categoría Genérica	Sub categoria
Gestor 6	Não vou dizer que não sejam em algumas áreas, mas acho de facto que há um bocadinho uma banalização. Eu resumo isto com uma frase muito simples. Os consultores nunca dizem não a nada. E há coisas dada a minha experiência que posso dizer claramente que não são possíveis ou exequíveis.	I.1	I.1.1
Consultor 6	Eu acho que está demasiado banalizada a consultoria de gestão. Na minha ótica, e referindo-me aquilo que faço há doze anos, nós situamo-nos naquilo que se denomina de consultoria operacional.	I.0	
Consultor 7	Hoje banalizou-se muito a própria palavra consultoria, hoje em dia toda a gente é consultor imobiliário, é consultor informático, consultor de saúde e bem-estar.	I.0	

A ideia do consultor como médico de gestão caiu em desuso. Se, fundamentalmente na década de 1980 as necessidades dos clientes sugeriam esta figura ou papel desenvolvido pelo consultor (Turner, 1982; Greiner e Metzger, 1983), retratando uma imagem algo pretensiosa, hoje em dia ela é derrubada por uma abordagem que pode ser traduzida como não tradicional, devendo o consultor munir-se de uma grande dose de humildade para colocar os recursos racionais e emocionais ao dispor do cliente, vendendo o que este de facto quer, cérebro e criatividade.

## **5.2 Conclusão**

Como constatado a partir da análise empírica a esta matéria, a consultoria está ligada aos conceitos de competitividade, libertação de meios, otimização de processos, conhecimentos, rentabilidade e lucro, novidade, competência, novas experiências, novas ideias, conhecimento de mercado e de negócio, boa leitura de problemas, bons planos de ação, focalização nos objetivos e, a fatores racionais e emocionais, o que resulta na construção de quatro paradigmas empresariais no setor de consultoria de gestão (Figura 23).

*Figura 23: Os quatro paradigmas empresariais da consultoria de gestão*



Fonte: Elaboração do autor

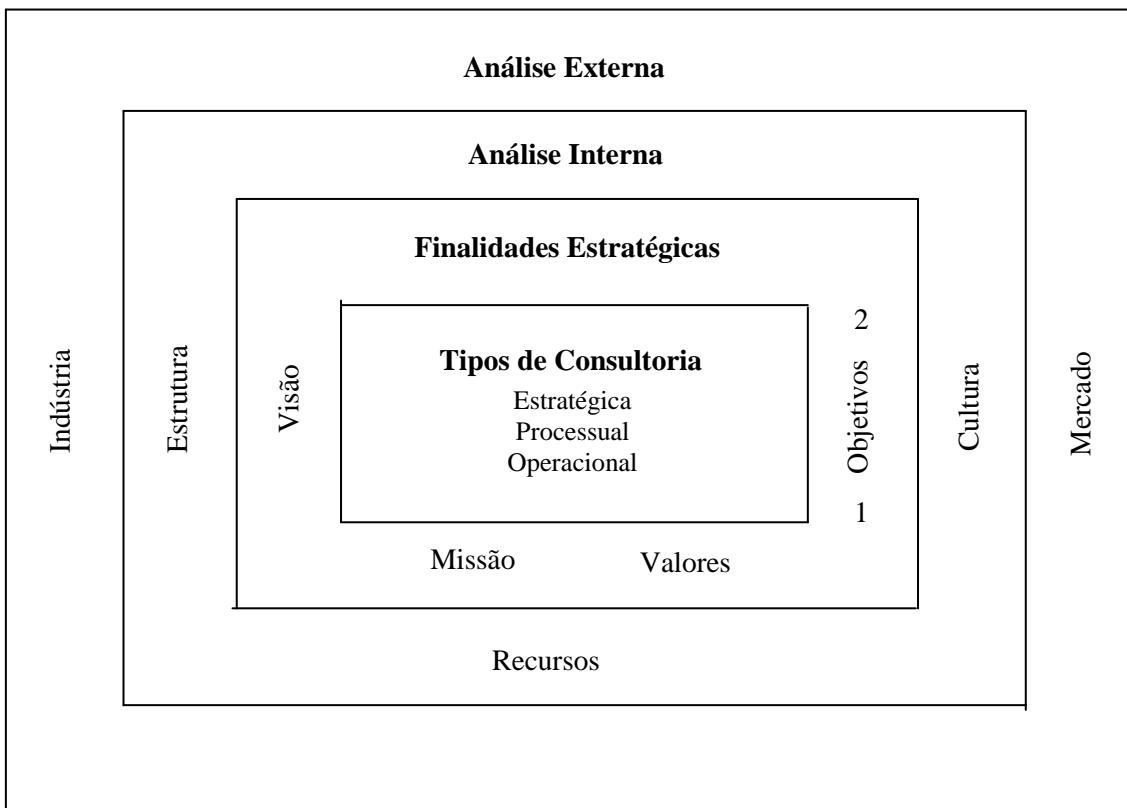
Nesta medida, a consultoria de gestão pode ser definida, independentemente das inúmeras áreas que a constituem, como um apoio ao funcionamento estratégico e operacional das empresas a partir do exterior que é colocado de forma racional, emocional e criativo ao serviço do cliente, podendo ficar-se pela recomendação das ações apropriadas ou ir mais além até à implementação dessas mesmas recomendações.

Consultoria de gestão, deve ser vista a partir desta designação como um caminho desconhecido, pois ainda que se possa trabalhar na mesma área, no mesmo setor ou com um mesmo número de pessoas, a realidade cultural, as medidas a implementar, o diagnóstico organizacional, as ações de “coaching” e de formação a desenvolver, os workshops de equipa a incorporar, ou quaisquer outras ações de desenvolvimento operativo a considerar podem ser sempre completamente distintas.

Mas, ainda que esta definição possa ter um carácter transversal, é preciso realçar, tal como identificado pelo “Institute of Management Consultants”, que a sua leitura deve ser sempre realizada à luz das diferentes abordagens de análise relativamente às disciplinas que compõe o setor de consultoria de gestão – Figura 3.

Em termos latos, tudo começa numa análise aos elementos estratégicos gerais, nomeadamente ao mercado, descendo-se à posteriori de fora para dentro até chegar à estrutura, à cultura e aos recursos no sentido de se estabelecer uma visão, uma missão e a identificação de fatores críticos de sucesso e de objetivos para o desenvolvimento de uma formulação estratégica, sendo que esta pode estar ligada a um tipo de consultoria mais estratégica, operacional ou processual (Figura 24).

*Figura 24: A formulação da estratégia nos processos de consultoria de gestão*



1 – Lógica dos Objetivos.  
Goals (mais gerais).  
Objectives (mais específicos) – Inteligentes, pequenos, mensuráveis, passíveis de serem revistos, alcançáveis e os que incluem a variável tempo

Fonte: Elaboração do autor

2 – Objetivos a inserir num plano de orçamento ou num “balanced scorecard” de medição de “performance”

Só a partir daqui é que a consultoria é direcionada para determinadas áreas e para as suas vertentes mais específicas de intervenção ou subáreas dentro destas, nomeadamente as identificadas pelo “Institute of Management Consultants” como áreas de intervenção da

consultoria de gestão, nomeadamente política cooperativa e desenvolvimento empresarial, gestão financeira, gestão administrativa, marketing e vendas, produção, distribuição e transporte, tecnologias de informação, planeamento económico, gestão de recursos humanos, ciências da administração e gestão de tecnologias.

Em suma, por muito que se procurem alternativas ou se pretenda criar um critério único de definição de consultoria de gestão, a verdade é que a estratégia de qualquer processo nesta área empresarial deve ter sempre como referência um conjunto de meios (recursos e competências) procurando que estes possam gerar capacidades para cumprir objetivos, devendo o processo ser conduzido numa lógica de diagnóstico e aconselhamento, mas também de implementação, pois tal como defendido por Porter (1980) e sustentado por António (2006) uma estratégia de qualidade deve ter em atenção à formulação, mas também à implementação, pois o trabalho não pode acabar na formulação de uma proposta.

Nesta medida, as análises aqui realizadas permitem construir uma nova definição do conceito de consultoria de gestão, podendo esta definir-se como um apoio ao funcionamento estratégico, processual e/ou operacional das empresas a partir do exterior e de uma análise externa e interna, onde se incluem as suas respetivas finalidades, por forma a que possam ser colocados ao serviço dos clientes de forma racional, emocional e criativa, um conjunto de meios que permitam consolidar vantagens competitivas de forma pró-ativa e/ou interativa com os diversos fatores do ambiente empresarial, devendo o processo ser conduzido numa lógica de diagnóstico e aconselhamento, mas também de implementação das recomendações propostas, permitindo que este caminho desconhecido inicialmente chegue a resultados com o menor esforço possível, em consonância com os paradigmas racional e emocional, organizacional, concorrencial e do capital.

A contextualização desta definição, remete-nos, no campo de pesquisa da estratégia-como-prática, para as perspetivas macro e micro de análise, relacionando os conceitos, ferramentas e estruturação dos elementos que refletem o setor de consultoria de gestão (macro) com as interações sociais resultantes destes mesmos processos estratégicos (Whittington, 2001; Jarzabkowski, 2003; Whittington et al., 2004; Wilson e Jarzabkowski, 2004), o que resulta na observação do “que” é feito e de “como” é feito o trabalho estratégico dos consultores de gestão.

A definição, vem assim explicar a relação cliente-parceiro como um processo estratégico que compreende ações, interações e negociações de múltiplos atores na construção de um conjunto de situações práticas que se traduzem posteriormente em “practices” (ferramentas sociais, simbólicas e materiais com que a estratégia é feita) e “praxis” (o fluxo da atividade em que a estratégia ficará implícita), constituindo o que Jarzabkowski (2005), Whittington (2006), Jarzabkowski et al. (2007) e Jarzabkowski e Spee (2009), denominam de fazer estratégia ou “estragizar”.

O setor de consultoria de gestão vem desta forma enfatizar as ligações existentes entre perspetivas macro e micro (Jarzabkowski et al., 2007), não apenas focalizando o estudo naquilo que a organização tem, mas naquilo que os gestores (clientes) e consultores conjuntamente fazem, preocupando-se com a pesquisa organizacional e simultaneamente com a humanização da gestão (Pettigrew et al., 2002).

## **Capítulo 6 – A Estratégia-como-Prática**

### **6.1 A Estratégia-como-Prática no Trabalho e Profissão de Consultoria de Gestão**

#### **6.1.1 A Importância do Conhecimento Produzido no Setor de Consultoria de Gestão**

Como anteriormente referido, mudanças rápidas em termos tecnológicos, ciclos de vida de produto cada vez menores, “downsizing”, elevada volatilidade de mercado, são hoje desafios que se colocam às organizações e que fazem com que estas se vejam constantemente confrontadas com a necessidade de gerir cada vez melhor os seus processos de negócio e a distribuição do conhecimento gerado e adquirido ao longo dos anos.

É nesta medida que a gestão do conhecimento tem vindo a ser amplamente reconhecida como um dos recursos mais competitivos que as empresas podem deter em termos das atuais dinâmicas globais dos ambientes de negócio (Sharif et al., 2005) quando ligada a diferentes dinâmicas interpretativas, permitindo quando entendida e aplicada (Brooking, 1999) a partir das variáveis experiência, valores e informação contextual (Davenport e Prusak, 2000) aumentar a capacidade individual de indivíduos sobre a ação (Ayer, 1956), quer seja de forma mais explícita (resultado por exemplo da apresentação de um relatório de pesquisa), tácita (resultante de discussões, histórias e interações pessoais ligadas a perspetivas pessoais, intuição, emoções, crenças, experiências e valores) e/ou, implícita ou sistemática, dependendo do nível de enquadramento contextual que se queira considerar, que pode ser individual, grupal ou organizacional (Nonaka e Takeuchi, 1995; Inkpen, 1996; Nonaka e Konno, 1998; Davenport e Prusak, 2000; Dixon, 2002).

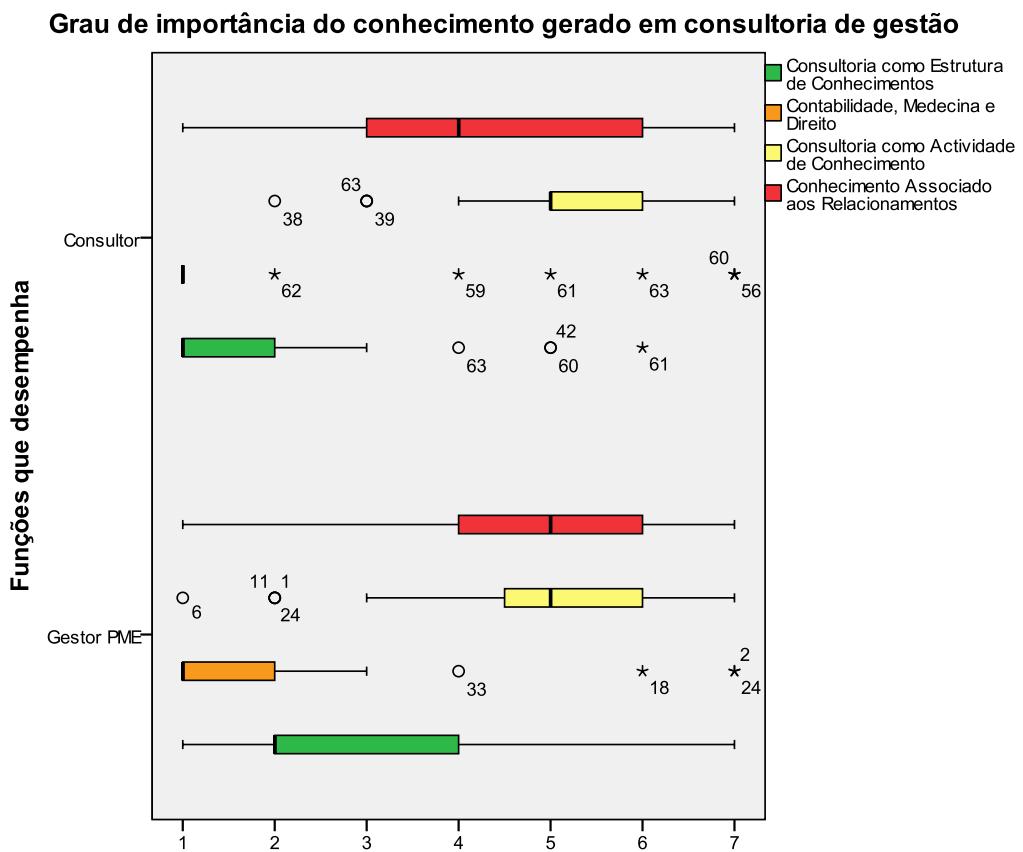
Mas será a consultoria de gestão um meio de distribuição e transferência de saberes e de novas práticas organizacionais como defendem Bechima e Bommen (2006)? De facto o que se constata a partir desta investigação é que a consultoria de gestão está sem dúvida alguma assente sobre uma estrutura de conhecimentos especializados – Análise de conteúdo (Tabela 18 - Apêndice E), podendo inclusive considerar-se como uma atividade de conhecimento

intensivo, na mesma linha do que acontece com setores ou áreas como as de contabilidade, medicina ou direito, o que vem defender as teorias de Dawes et al. (1992), Alvesson (1993, 1995) e, Engwall e Kipping (2002) e contrariar o entendimento relativamente a esta matéria tido por Perkin (2002) e Grob e Kieser (2006), quando mencionam que o setor de consultoria de gestão não pode aclamar a si mesmo uma estrutura de conhecimento, nem tão pouco ser comparado a setores clássicos como os referidos anteriormente em termos de produção de conhecimento (Figura 25 - Anexo K).

*Tabela 18: Análise de conteúdo – a consultoria de gestão como atividade de conhecimento intensivo e especializado*

Análise de Conteúdo - Entrevistas			
Entrevistado	Texto	Categoría Genérica	Sub categoria
Consultor 1	Temos de facto um conhecimento especializado, e a partir daí começa-se um conjunto de estudos e análises.	I.1	I.1.1
Consultor 3	Portanto, eu acho que o consultor deve ter um misto de especialização, mas conhecimento generalista. Tem de saber o que se passa noutras ramos de negócio até para importar outras práticas que possam ser úteis.	I.1	I.1.1
Consultor 9	Sim. O que nós tentamos fazer é criar algum conhecimento, “frameworks” e práticas, ou seja ferramentas que o cliente depois pode utilizar no seu trabalho	I.1	I.1.3
Consultor 2	Portanto, se nos não tivermos esse poder “entre aspas” do conhecimento, da informação, é inevitável que não consigamos prestar um bom serviço.	I.1	I.1.6
Consultor 3	Então vamos fazer o diagnóstico, vamos fazer o levantamento da situação, vamos transmitir conhecimentos, e vamos em conjunto tentar ter uma visão de futuro	I.2	I.2.1
Gestor 1	Se o primeiro motivo foi catalisar, o segundo foi trazer para dentro conhecimentos que nós não tínhamos.	I.0	
Gestor 3	Pelos conhecimentos com outras empresas com que trabalhou, pelo seu conhecimento geral de mercado ou outros estudos que já fez.	I.1	I.1.1
Gestor 5	E quando foge ao âmbito da especialização por vezes os conhecimentos não são tão profundos.	I.1	I.1.1
Gestor 3	Normalmente aqueles que falharam, ou foi por dificuldades de comunicação, ou porque os consultores não tinham o grau necessário, ou de conhecimentos ou de senioridade.	I.4	I.4.1
Gestor 8	Deve existir por isso, um conhecimento mais profundo das competências dos técnicos.	I.4	I.4.1

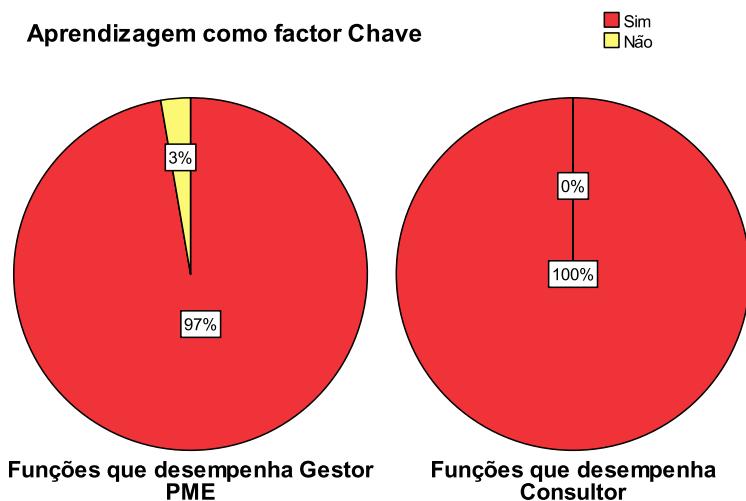
Figura 25: Avaliação ao grau de importância dado por consultores e clientes (gestores) relativos ao conhecimento que é gerado pelos consultores



A partir desta análise pode concluir-se, tal como transmitido por Fincham et al. (2008), que a credibilidade e o conhecimento são os dois grandes pilares no processo de consultoria de gestão que diferenciam um especialista na ótica do cliente, ainda que estes possam por vezes estar transcritos de forma mais ambígua e/ou transcendente. De facto, existe uma linha muito ténue entre aquilo que o cliente precisa e aquilo que o consultor pensa fazer sentido para o cliente. Na consultoria estratégica é onde se nota mais este tipo de jogo, levando o consultor a propor aquilo que o cliente quer ao invés daquilo que pensa ser o melhor para o negócio. Este é o jogo típico da consultoria estratégica, acontecendo na maioria das vezes no subconsciente, acabando por afetar o propósito da consultoria de gestão. É também face a este pressuposto que se percebe a valorização dada por parte de consultores e gestores quando questionados relativamente à importância da natureza dos relacionamentos num processo deste tipo, sendo que as primeiras impressões e os relacionamentos que lhes estão subsequentes podem ser cruciais para o desenvolvimento de um processo bem-sucedido.

Neste mesmo âmbito de análise e, na mesma linha de pensamento de Fincham (1999; 2008), realça-se ainda a importância da aprendizagem permanente por parte dos consultores nos vários processos onde são envolvidos conjuntamente com equipas de trabalho e com os mais diversos tipos de clientes e projetos, considerando-se esta mesma aprendizagem como o fator chave de desenvolvimento do conhecimento no setor de consultoria de gestão (Fosstenlokken et al., 2003) - Figura 26 (Anexo L).

*Figura 26– Resposta dos inquiridos na amostra relativamente à afirmação “a aprendizagem como fator-chave do desenvolvimento do conhecimento” (sim – considero a aprendizagem como fator-chave no setor de consultoria de gestão; não – não considero a aprendizagem como fator-chave no setor de consultoria de gestão)*



A esta aprendizagem, associada a ganhos de sensibilidade, histórico, aquisição de conhecimentos ao longo do circuito, experiência, construção de padrões e crescimento com erros passados, podemos denominar de efeito de polinização, tal como acontece no meio natural na fotossíntese entre plantas e insetos, levando a que o conhecimento e a aprendizagem possam ser transpostos entre diversas organizações de diversos setores, permitindo um potencial de melhoria inquestionável.

Mas, se o conhecimento e a aprendizagem são tidos como a base da consultoria de gestão, será que se podem da mesma forma intitular os seus profissionais como especialistas? Nesta investigação, embora os consultores se intitulem de verdadeiros especialistas, tal como os

intitulam Kaiser e Kampe (2005), Lungreen e Blom (2009) e Jarzabkowski e Spee (2009), na verdade isso não se constata a partir dos relatos recolhidos por parte dos gestores, até porque, segundo estes, para o serem teriam de ter um conhecimento profundo da atividade dos clientes, o que não acontece. É nesta mesma medida que são intitulados por estes como especialistas mas generalizados – Análise de conteúdo (Tabela 19 - Apêndice F), pois muito embora tenham na maioria das vezes um grande conhecimento de mercado, ou das práticas de diversos setores, esta situação por si só não os pode levar a intitular-se como alguém especialista. Para exemplificar isto mesmo posso até resumir esta situação a uma frase mencionada por um dos gestores entrevistados, “os consultores nunca dizem não a nada”, ficando claro no relato da maior parte dos gestores entrevistados, que existem situações que claramente não são exequíveis ou possíveis de realizar, nomeadamente quando estamos a falar de um tipo de consultoria mais processual ligada à área de desenvolvimento de projetos que envolvam processos de tecnologias de informação.

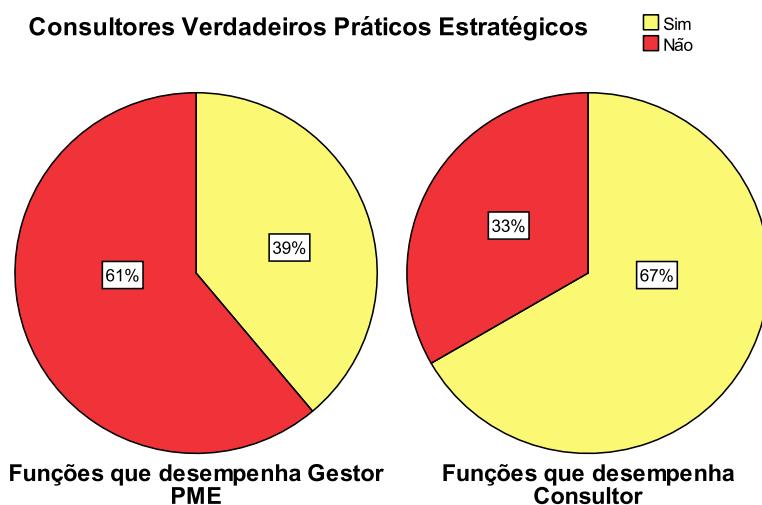
*Tabela 19: Análise de conteúdo – os consultores de gestão como especialistas generalizados*

Análise de Conteúdo - Entrevistas			
Entrevistado	Texto	Categoría Genérica	Sub categoria
Consultor 3	Portanto, eu acho que o consultor deve ter um misto de especialização, mas conhecimento generalista. Tem de saber o que se passa noutros ramos de negócio até para importar outras práticas que possam ser úteis.	I.1	I.1.1
Consultor 8	Portanto é difícil ser especialista numa PME quando nesta se tem de ser mais generalista. Costumo dizer que sou mais clínico geral do que outra coisa. Não sou propriamente um perito em estratégia, ou em marketing, ou em RH. Se me disserem que tenho mais tendência para RH e marketing, mas na realidade tenho de ser generalista.	I.1	I.1.3
Consultor 4	O consultor tem esta aptidão, e a facilidade de interagir com muitas organizações, e acaba por ter uma leitura muito mais abrangente e específica daquilo que são as necessidades da organização.	I.2	I.2.3
Gestor 3	Eles podem ser assim especialistas, mas generalizados.	I.1	I.1.1
Gestor 2	O conhecimento dos consultores para mim, é muito genérico. Tem uma vantagem grande que é fazer-nos pensar, mas eles não pensam por nós. E estão longe de tomar a dianteira ou a iniciativa de nos dizer o caminho é por aqui. Porque o trabalho natural do consultor é fazer perguntas.	I.1	I.1.1
Gestor 4	O consultor para ser especialista tinha de trabalhar com as pessoas pelo menos durante um ano, e com todas as áreas. Isto porque cada empresa tem a sua especificidade. Ele até pode saber a teoria, mas depois na prática.	I.1	I.1.1
Gestor 1	Funciona assim como um médico generalista que conhece o meu negócio e, embora à distância não possa dizer qual é o diagnóstico, mas pode-me dar uma orientação de como buscar uma solução.	I.3	I.3.1

Resumindo, se o conhecimento é a base da consultoria, se a aprendizagem é tida como o fator-chave do desenvolvimento deste mesmo conhecimento e, se alguns consultores se denominam de especialistas, embora sejam vistos pelos gestores como especialistas

generalizados por não terem um conhecimento profundo do negócio que os possa titular de especialistas, poderão então os consultores ser denominados de práticos estratégicos como assim são designados por Jarzabkowski (2005), Jarzabkowski et al. (2007), Jarzabkowski e Whittington (2008), Jarzabkowski e Spee (2009) e Whittington (2006). Poderemos nós dizer que os consultores são os indivíduos que definem e implementam estratégias (Jarzabkowski e Spee, 2009) nas/e com as organizações, trazendo-lhes novas e especiais ferramentas de gestão, novos interesses, ambições e recursos para o seu trabalho estratégico? (Figura 27– Anexo M).

*Figura 27 – Resposta dos inquiridos na amostra relativamente à afirmação “podem os consultores ser denominados de verdadeiros práticos estratégicos” (sim – os consultores podem ser denominados de verdadeiros práticos estratégicos; não – os consultores não podem ser denominados de verdadeiros práticos estratégicos)*



Ainda que a grande maioria dos consultores de gestão se autointitulem de “practitioners” da estratégia (sim), a verdade é que não podem ser vistos desta maneira (não) – Análise de conteúdo (Tabela 20 - Apêndice G), e isto devido à responsabilidade face à formulação por um lado e à responsabilidade face à implementação por outro.

*Tabela 20: Análise de conteúdo – o consultor de gestão como catalisador e não como prático da estratégia*

Análise de Conteúdo - Entrevistas			
Entrevistado	Texto	Categoría Genérica	Sub categoria
Consultor 4	Talvez não. Porque há aqui uma vertente, a vertente prática da estratégia, a prática quanto há operacionalização e implementação da estratégia e, a vertente da definição da estratégia. E o que acontece é que a prática e implementação da estratégia é dada a maioria das vezes à empresa.	I.1	I.1.1
Consultor 5	Se somos os práticos, não sei se somos os práticos, somos seguramente aqueles que fazem mais clínica.	I.1	I.1.1
Consultor 6	Eu gostava de lhe dizer que sim, mas eu acho que não. Eu acho que o consultor não é de facto o prático da estratégia, eu acho que ele pode ser um excelente catalisador e deverá munir-se de ferramentas para apoiar a empresa a passar da estratégia à prática.	I.1	I.1.1
Consultor 8	Se me perguntar se me acho prático da estratégica nas ações que faço às vezes acho que sim. Outras vezes pela sua especificidade, pelo pedido do cliente que pode estar longe disso, se calhar menos.	I.1	I.1.1
Gestor 1	Não. Não falando mal deles mas nenhuma das consultoras contratadas em termos práticos poderei dizer que eles podem estar aqui no nosso lugar e aplicar. Os profissionais têm capacidade de aprendizagem mas no modelo em que trabalham não tem capacidade de operacionalização. Existe um “gap” muito grande entre aquilo que se prevê no estudo versus aquilo que se realiza.	I.1	I.1.1
Gestor 2	Eu diria que não pois trata-se de um trabalho conjunto. Eu não acredito que exista alguma empresa de consultoria que consiga definir uma estratégia se nós não tivermos deste lado também para apoiar essa mesma estratégia.	I.1	I.1.1
Gestor 3	Dificilmente. Tem uma vantagem grande que é fazer-nos pensar, mas eles não pensam por nós. E estão longe de tomar a dianteira ou a iniciativa de nos dizer o caminho é por aqui. Porque o trabalho natural do consultor é fazer perguntas. O consultor inteligente é aquele que faz muitas perguntas.	I.1	I.1.1
Gestor 7	Fazem a definição, mas não a implementação. A não ser que na definição sejam muito menos especulativos e com isso tragam muito menos rentabilidade para o próprio projeto.	I.1	I.1.1

### **6.1.2 O Papel dos Consultores de Gestão no Processo de Construção do Conhecimento**

Ao analisar alguma da literatura de consultoria muitas das vezes o que se constata é que existem autores que se caracterizam pelo seu alto grau de ceticismo relativamente ao reconhecimento da importância dos consultores na gestão empresarial quotidiana. Destruidores de organizações, caros, passivos, fracos, incertos, dependentes de ideias e diretrizes dos clientes, tradutores de ideias velhas e contextos vazios, condutores de algo que não dominam e agentes que agem sobretudo em prol dos seus próprios interesses pessoais (Jackall, 1988; Nohria e Berkeley, 1994; O’Shea e Madigan, 1998; Fincham e Clark, 2002; Clark, 1995; Clark e Salaman, 1996; Gill e Whittle, 1992; Sharma, 1997), são apenas um

conjunto alargado de testemunhos que refletem essas mesmas condições céticas para onde os consultores de gestão são remetidos.

Tal como em qualquer contexto socioeconómico a reprodução deste tipo de ideias e pensamentos não podem ser generalizados, até porque como defendido por Fincham e Clark (2002: 10), “os consultores dizem-nos muito acerca da gestão em si mesma”, existindo um claro paralelismo entre os assuntos de consultoria e as estruturas e processos centrais de gestão, sendo por isso denominados pelos autores e por Lundgreen e Blom (2009) como os “estrategistas” e, ainda que as suas intervenções possam resultar em diferentes tipos de trabalho e diferentes níveis de criatividade e inovação, a verdade é que a sua influência potencial para o desenvolvimento empresarial não pode ser negligenciada, afinal, tal como constatado nesta investigação, esta é uma atividade de conhecimento intensivo, sendo os seus profissionais os polinizadores da distribuição de conhecimento, técnicas e ferramentas hoje em dia utilizadas no seio empresarial e ensinadas nas escolas de negócio e universidades.

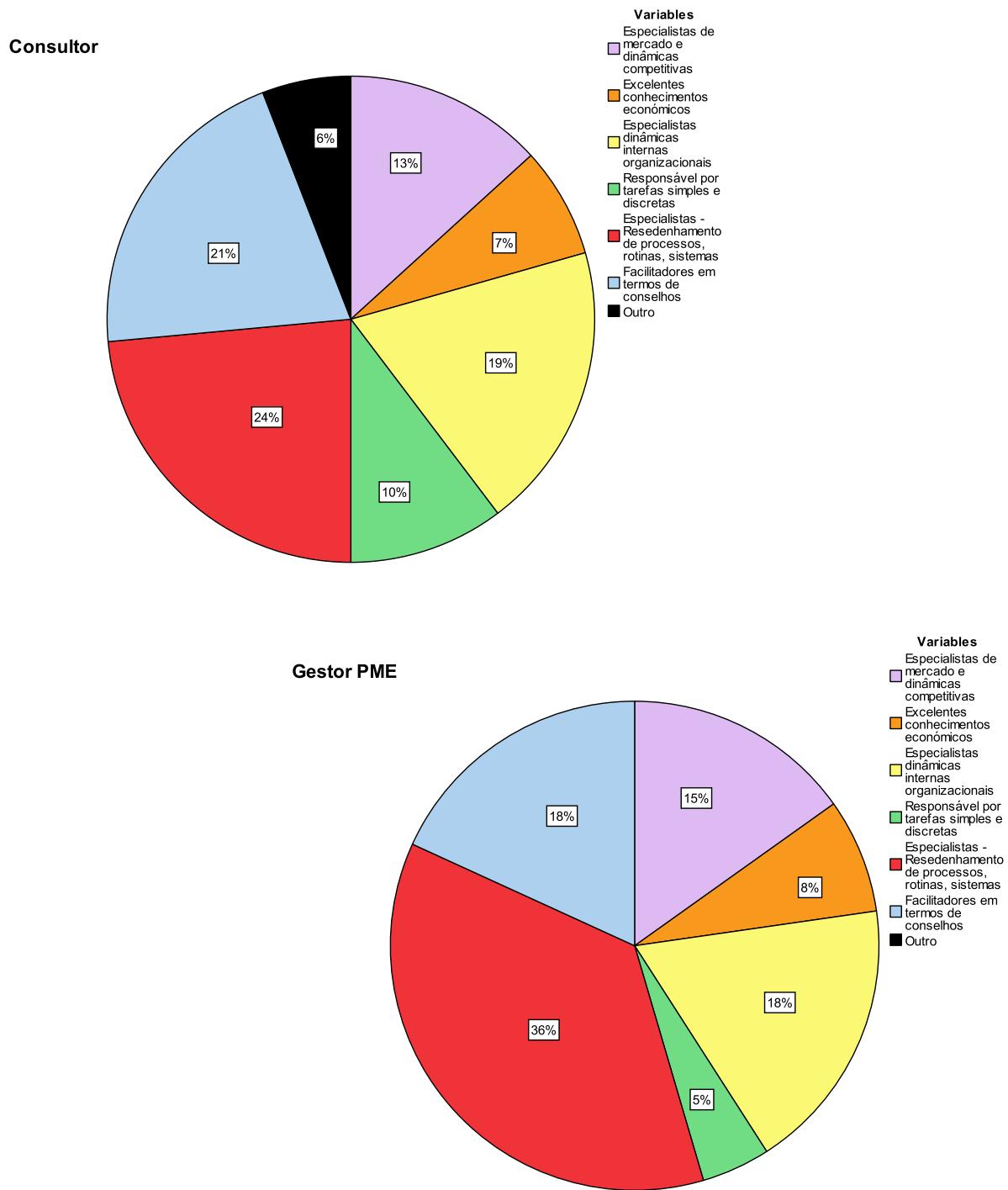
No entanto, de forma a refletir um conjunto de regras e processos intimamente ligados à dimensão estratégica dos consultores, é importante realizar a segmentação dos consultores por categorias, tal como concebida por Schein (1988), Nees e Greiner (1985) e Lundgreen e Blom (2009), neste último caso no acompanhamento durante mais de uma década a uma empresa Sueca líder na prestação de serviços de consultoria.

Tendo em consideração a segmentação por categoria desenhada por Nees e Greiner (1985), a partir dos modelos desenvolvidos por Schein (1988), para caracterizar os diferentes papéis dos consultores de gestão, uma das preocupações desta investigação foi perceber qual o tipo de consultoria mais procurada pelas PME portuguesas, ou seja, quais os serviços de consultoria de gestão mais requisitados pelas PME em Portugal.

Assim, se considerarmos conjuntamente os papéis do aventureiro mental (detentor de excelentes conhecimentos económicos), do navegador estratégico (especialista em termos de mercado e dinâmicas competitivas) e do “amigo copiloto” (facilitador em termos de conselhos) como papéis mais ligados a uma consultoria de base estratégica e operacional por um lado, e do físico de gestão (especialista em termos de dinâmicas internas organizacionais) e do arquiteto de sistemas (especialistas em termos de redesenramento, processos, rotinas e sistemas) a uma consultoria mais ligada a fatores de negócio e redesenramento de processos

por outro, podemos concluir que, de acordo com a população inquirida, o tipo de consultoria mais procurada pelas PME em Portugal é a que está relacionada com uma componente mais técnica e virada para o detalhe e para o que é lógico, ou seja, para as áreas mais ligadas às vertentes informáticas e contabilísticas/fiscalidade (Figura 28 - Anexo N).

*Figura 28: Avaliação dos inquiridos [consultores e clientes (gestores)] face aos papéis apresentados pelos consultores nos projetos desenvolvidos*

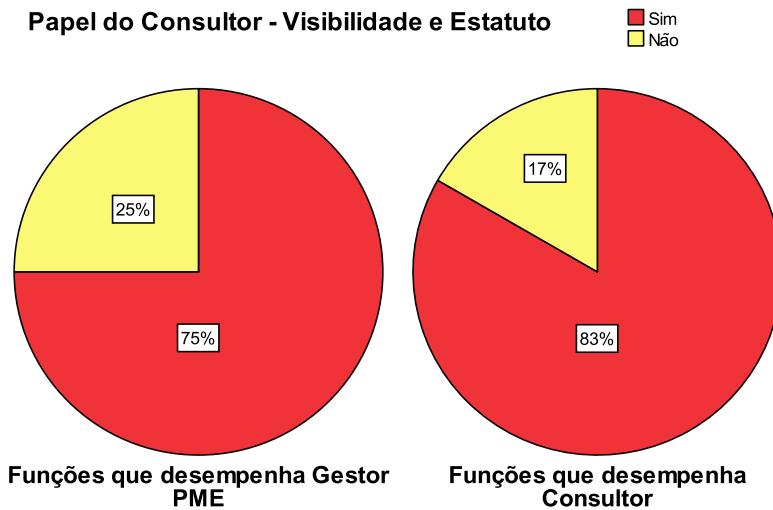


Tendo sido constatado que o tipo de consultoria mais procurada em Portugal pelas PME está mais virada para o detalhe e para o que é lógico, procurando-se essencialmente especialistas em termos de redesenhamento de processos, rotinas e sistemas, quais serão então os papéis assumidos pelos consultores de gestão no desenvolvimento das suas atividades?

Podem os diferentes papéis dos consultores ser apenas definidos através das variáveis visibilidade organizacional e estatuto do consultor como sustentado por Lundgreen e Blom (2009)?

De facto, embora o resultado da leitura dos questionários nos indique que sim (Figura 29 - Anexo O), na verdade categorizar os papéis dos consultores de gestão com base apenas em duas variáveis de análise torna-se redutor, dada a multiplicidade de variáveis que podem ser consideradas num setor com múltiplas especificidades em termos dos diferentes serviços que presta no decorrer da sua atividade, nomeadamente, a capacidade de comunicação, a simplicidade, a sensibilidade, a humildade, a empatia, o relacionamento interpessoal, experiência, honestidade, sinceridade, transparência, liderança (motivação), conhecimento prático, “feeling”, estatuto, domínio da técnica e, visibilidade organizacional – Análise de conteúdo (Tabela 21 - Apêndice H).

*Figura 29: Avaliação dos inquiridos [consultores e clientes (gestores)] face a definição dos diferentes papéis dos consultores com base nas variáveis visibilidade organizacional e estatuto do consultor (sim – os papéis dos consultores podem ser definidos através das variáveis visibilidade organizacional e estatuto do consultor; não – os papéis dos consultores não podem ser definidos através das variáveis visibilidade organizacional e estatuto do consultor)*



*Tabela 21: Análise de conteúdo – as dezasseis variáveis a considerar nos diferentes papéis desenvolvidos pelos consultores no contexto organizacional de consultoria de gestão*

Análise de Conteúdo - Entrevistas		Categoría Genérica	Sub Categoría
Entrevistado	Texto		
Consultor 2	Mas nesta definição consideraria sempre, o relacionamento interpessoal, a capacidade de comunicação, a experiência, o feeling, a sensibilidade associada, o conhecimento prático, a honestidade, a sinceridade, o esforço, o trabalho, a transparência, a humildade.	I.1	I.1.4
Consultor 3	Mais variáveis a equacionar, tirando a questão da visibilidade e estatuto, poderia incluir o domínio da técnica, a aplicação da técnica, capacidade de comunicação, a experiência que se tem.	I.1	I.1.4
Consultor 6	A prática que eu acho que é a chave de sucesso de qualquer consultor, e da vida, e li recentemente uma frase que diz tudo, diz que o último degrau da sabedoria é a simplicidade.	I.1	I.1.5
Consultor 5	Não sei se um é melhor do que outro, tenho dúvidas, porque em determinadas circunstâncias e por efeito de reciprocidade se ele der um bocadinho e se criar um bocadinho de empatia também obtém mais informação.	I.1	I.1.4
Consultor 3	Se tivermos a falar de um projeto de um dia, em melhoria operacional, a liderança, a resolução de problemas, a envolvente motivacional, o domínio técnico, são requisitos fundamentais.	I.1	I.1.4
Consultor 9	Sim. O que nós tentamos fazer é criar algum conhecimento, “frameworks” e práticas, ou seja ferramentas que o cliente depois pode utilizar no seu trabalho.	I.1	I.1.1
Consultor 8	Ou seja, o estatuto e o posicionamento são dois macro critérios. A facilidade interna de relacionamento é também um fator. Outros podem ser a apetência, ou a auto-motivação intrínseca.	I.1	I.1.4

Neste sentido, é pertinente apresentar um modelo que combine numa mesma estrutura, os papéis dos consultores e as variáveis a equacionar em cada um desses papéis.

### **6.1.3 As “Praxis” e “Practices” do Trabalho Estratégico dos Consultores no Setor de Consultoria de Gestão**

O resultado do domínio da microeconomia e os efeitos de globalização, têm conduzido a que o estudo da gestão empresarial tenha deixado de lado a análise das emoções, das motivações e das ações que levam e conduzem à estratégia propriamente dita (Jarzabkowski e Spee, 2009). Esta forma de gestão tem conduzido assim a que não se conheça de facto a prática que constitui o processo estratégico (Johnson et al., 2003), pois o “focus” tem sido colocado em determinados grupos de topo e não na compreensão sobre por quem, onde e como é efetivamente feito, comunicado e consumido o trabalho de ação estratégica.

De forma a colmatar este “gap” no campo de investigação da estratégia, o recente movimento da estratégia-como-prática tem vindo a refocar a pesquisa nas ações e interações dos práticos da estratégia, traduzindo-se isto no estudo dos práticos “practitioners”, das práticas “practices” e, das “praxis”.

Os “practitioners” são assim definidos como as pessoas que fazem o trabalho de estratégia – quem define e implementa a estratégia (Jarzabkowski e Spee, 2009) nas/e com as organizações. Ou seja, “practitioners” são todos “os atores de gestão que realizam o trabalho da estratégia, tanto através da sua interação social com os outros como ao nível dos recursos e práticas específicas que são apresentadas dentro de um contexto” (Jarzabowski, 2003: 24). Podem assim ser considerados estrategistas, independentemente de serem gestores ou não e de serem internos ou externos a essas mesmas organizações (Whittington, 2007; Lundgreen e Blom, 2009), todos os indivíduos que possam introduzir num determinado contexto estratégico novas ferramentas de gestão, novos interesses, novas ambições e novos recursos para o trabalho estratégico que é realizado no seio de uma organização.

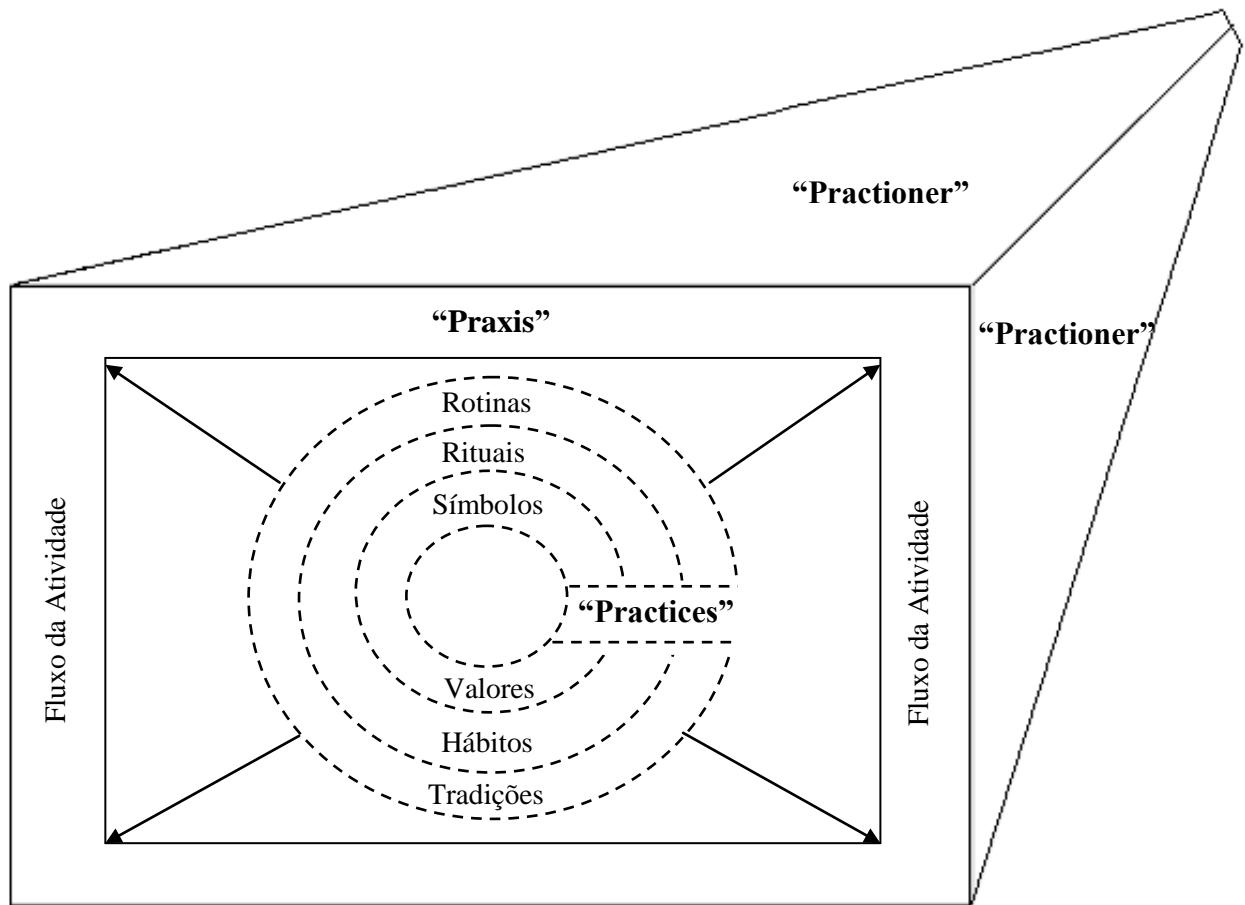
As “practices” por sua vez são as ferramentas sociais, simbólicas e materiais com que a estratégia é feita, podendo ser definidas como a matriz da atividade humana centralmente organizada em torno de entendimentos comuns práticos, onde se sublinha a natureza da ação

de rotina. O foco aqui centra-se no inconsciente, na atividade diária, nas rotinas, nos hábitos e nas tradições, ou por outras palavras nos recursos que são utilizados no decorrer das atividades, tais como uma conversa de hotel, entrevistas de coleta de dados, contactos influentes (persuasão), cooperações accidentais ou conversas de conteúdo. É importante ainda assim que se saiba destrinçar prática estratégica de estratégia-como-prática, pois se a primeira emana de um conjunto de comportamentos rotineiros, a segunda refere-se às situações, interações e às próprias interpretações que causam a atividade estratégica, remetendo este facto para a aplicação e interpretação dessas mesmas práticas (Giddens, 1984; Jarzabkowski, 2003; Jarzabkowski, 2004; Whittington, 2001; Whittington, 2002; Jarzabkowski et al., 2007).

Neste sentido, se as “practices” remetem para comportamentos rotineiros, as “praxis” são o fluxo de atividade onde as “practices” e consequentemente a estratégia ficarão implícitas. As “praxis” podem assim ser definidas como o conjunto das várias atividades envolvidas na formulação e implementação da estratégia das empresas (Whittington, 2006), podendo ser descritas como a corrente da atividade em que a estratégia é realizada (Jarzabkowski et al., 2007), envolvendo decisões, reuniões, “workshops”, mudanças de processos estratégicos, mudanças de padrões de ações, ou qualquer outra atividade que constitua o verdadeiro trabalho estratégico do ator organizacional (Jarzabkowski, 2005; Jarzabkowski et al., 2007; Whittington, 2006).

Juntos, os “practitioners”, as “practices” e as “praxis” são assim os elementos que constituem o tópico de pesquisa da “estratégia-como-prática”, constituindo o que Whittington (2002), Wilson e Jarzabkowski (2004), Jarzabkowski e Spee (2009) e Jarzabkowski et al. (2007) denominam como “fazer estratégia” ou “estragizar”, funcionando estas três vertentes como um conjunto de episódios que permitem efetivamente estudar a estratégia das empresas e todos os componentes que afetam a qualidade dessa mesma estratégia (Figura 30).

*Figura 30: Estrutura conceptual dos elementos que constituem o tópico de pesquisa da estratégia-como-prática*



Fonte: Elaboração do Autor

O objetivo é portanto compreender “onde e como é feito o trabalho de estratégia” e com que competências e ferramentas? (Whittington, 1996). Na verdade, a chave do sucesso organizacional pode estar contida nestes detalhes de nível micro, os quais têm particular vantagem por serem invisíveis a terceiros, o que coloca o “focus” sobre as práticas, mas mais importante ainda, como estas práticas são envolvidas e constituem o processo estratégico ou mais precisamente o que Whittington, (2002), Wilson e Jarzabkowski (2004), Jarzabkowski e Spee (2009) e Jarzabkowski et al. (2007) denominam de strategizar.

Nesta perspectiva, a ênfase em termos das “practices” é colocada sobre quando a prática acontece (no espaço e no tempo), sobre como pensar durante a contribuição dessas situações para a orientação estratégica da empresa, bem como, sobre a forma de agir em termos organizacionais (Jarzabkowski, 2003; Jarzabkowski, 2004; Whittington, 2001; Whittington,

2002), funcionando neste contexto os “practitioners” como o meio ou um veículo de colocação das “practices” em ação.

A mesma diversidade dimensional aqui refletida no que concerne à conceptualização das “practices” e dos “practitioners” é encontrada também ao nível das “praxis”. Tendo em conta as definições de “praxis” de Jarzabkowski et al. (2007), Reckwitz (2002) e Sztompka’s (1991), este domínio pode ser descrito como a corrente de atividade em que a estratégia é realizada (Jarzabkowski et al., 2007), interligando ações micro de indivíduos e grupos em instituições amplas em que estas ações estão localizadas (Reckwitz, 2002), operacionalizando-se no que as pessoas estão a fazer e no que está a acontecer na sociedade - níveis macro das praxis (Sztompka’s, 1991). A dimensão de praxis é desta forma diluída em ações micro que remetem as “praxis” estratégicas para níveis individuais ou grupais em termos de experiência de um episódio específico (decisões, reuniões, workshops), em ações meso que explora as “praxis” estratégicas a um nível organizacional e sub-organizacional (mudança de programas, mudança de processo estratégico, mudança de padrões de ações estratégicas – Balogun e Johnson, 2005) e, ações macro, ligadas estas a um nível mais institucional associadas mais frequentemente a ações padronizadas de uma indústria específica (Lounsbury e Crumley, 2007).

Contextualizando assim a análise em termos das “practices”, constatou-se que, se excluirmos a boa capacidade de interação pessoal tida pelos consultores como uma prática fundamental no desenvolvimento de um qualquer projeto nesta área, as práticas identificadas por consultores e clientes como mais importantes para o sucesso do trabalho estratégico em consultoria de gestão foram exatamente as mesmas, ou seja, a capacidade do consultor conseguir influenciar uma decisão estratégica; a sua capacidade em termos de persuasão, influência e assertividade; ter a mente aberta para novas visões ou soluções; a honestidade da sua abordagem; a necessidade da criação por parte do consultor de relações de confiança; a capacidade de se conseguir colocar na pele dos clientes e; o seu grau de flexibilidade e adaptabilidade em termos do processo de decisão (Tabela 22 e 23- Anexo P).

*Tabela 22: “Practices” estratégicas consideradas mais importantes por parte de consultores e clientes (gestores) para o sucesso do trabalho estratégico dos consultores na melhoria do seu desempenho organizacional (foram consideradas por cada inquirido as cinco mais importantes – 5 a mais importante até 1 a menos importante)*

Práticas Estratégicas (consultores e clientes)	Valores
Capacidade de se colocar na pele dos clientes	91
Mente aberta para novas visões ou soluções	87
Relações de confiança	76
Flexibilidade e adaptabilidade no processo de decisão	63
Persuasão, influência, assertividade	63
Capacidade de influenciar uma orientação estratégica	53
Honestidade de abordagem	53
Boa capacidade de interação pessoal	47
Conhecimento de um dado setor	34
Congruência entre a exposição de teorias e a percepção destas	33
Caráter genuíno de compromisso pessoal	26
Inteligência e cultura geral dos consultores	24
Perícia na recolha de dados	22
Técnicas de processamento de informação	18
Contatos influentes	18
Entrevista de coleta de dados	14
Influência/capacidade persuasão	14
Energia e habilidade do consultor	13
Utilização da base de dados pelo líder do projeto	13
Métodos de abordagem utilizados	12
Grau de compromisso pessoal	11
Informação e ajuda em conversas de conteúdo	9
Estilo e sentido de humor	9
Identificação pessoal com o cliente	8
Definição de um problema numa reunião	5

Práticas Estratégicas (consultores e clientes) “continuação”	Valores
Perícia de apresentação	3
Utilização de uma base de dados	3
Estilos de gestão	2
Contratação de líder de projeto em conversa banal	2
Sentimento de liberdade em termos de pensamento	2
Perícia retórica	1

*Tabela 23: “Practices” estratégicas consideradas mais importantes por parte dos clientes para o sucesso do trabalho estratégico dos consultores na melhoria do seu desempenho organizacional (foram consideradas por cada inquirido as cinco mais importantes – 5 a mais importante até 1 a menos importante)*

Práticas Estratégicas (clientes)	Valores
Mente aberta para novas visões ou soluções	54
Capacidade de se colocar na pele dos clientes	45
Flexibilidade e adaptabilidade no processo de decisão	42
Relações de confiança	37
Capacidade de influenciar uma orientação estratégica	32
Persuasão, influência, assertividade	25
Honestidade de abordagem	24
Conhecimento de um dado setor	19
Boa capacidade de interação pessoal	18
Perícia na recolha de dados	17
Congruência entre a exposição de teorias e a percepção destas	17
Caráter genuíno de compromisso pessoal	13
Entrevista de coleta de dados	10
Utilização da base de dados pelo líder do projeto	9
Métodos de abordagem utilizados	9
Técnicas de processamento de informação	9
Energia e habilidade do consultor	9

Práticas Estratégicas (clientes) “continuação”	Valores
Grau de compromisso pessoal	7
Informação e ajuda em conversas de conteúdo	7
Estilo e sentido de humor	5
Inteligência e cultura geral dos consultores	5
Identificação pessoal com o cliente	5
Definição de um problema numa reunião	4
Influência/capacidade persuasão	4
Utilização de uma base de dados	3
Perícia de apresentação	2
Sentimento de liberdade em termos de pensamento	2
Perícia retórica	1
Contratação de líder de projeto em conversa banal	0
Contatos influentes	0
Estilos de gestão	0

Em termos das “praxis” ainda que os consultores incluam como fator-chave de sucesso o bom senso que devem ter para/e com o clientes e, os clientes a comunicação de resultados e a providenciação e definição de boa informação para consultores séniores, existem cinco tipos de “praxis” que são tidas conjuntamente como fundamentais para o sucesso de projetos em consultoria de gestão, são elas, reunião de processo para início do estudo; o conhecimento dos interesses, valores, atitudes e visões do cliente; a identificação do cliente e do negócio; a reunião semanal ao nível da análise, planeamento e implementação e; a importância das metodologias de trabalho (Tabela 24 e 25 - Anexo Q).

*Tabela 24: “Praxis” estratégicas consideradas mais importantes por parte de consultores e clientes (gestores) para o sucesso do trabalho estratégico dos consultores na melhoria do seu desempenho organizacional (foram consideradas por cada inquirido as cinco mais importantes – 5 a mais importante até 1 a menos importante)*

“Praxis” Estratégicas (consultores e clientes)	Valores
Metodologias de trabalho	105
Conhecer o cliente – interesses, valores, atitudes e visões	99
Identificação do cliente e do negócio	91
Reunião semanal ao nível da análise, planeamento e implementação	60
Reunião de processo para início do estudo	37
Bom senso para/e com o cliente	34
Comunicação de resultados ao cliente	31
Consulta das pessoas certas para avançar	29
“Workshops” com redefinição de conteúdo	28
Delegação de objetivos na fase inicial do projeto	27
Assistência aberta do cliente	26
Controlo prático da infraestrutura estratégica em reuniões de processo	26
Criação de estruturas de trabalho	25
Reuniões para mudança de orientação estratégica	20
Análise prática, planeamento e mediação em “workshops”	20
Acesso direto e aberto a executivos séniores	20
Providenciar e definir boa informação para consultores séniores	19
Reunião de término do processo e fórum de apresentação de resultados	18
Reunião de direção para tomada de decisão final	18
Reuniões preliminares de informação	18
Análise de práticas de rumos de ação e controlo do processo	14
Mudança no processo estratégico baseado na contratação de especialistas	13

“Praxis” Estratégicas (consultores e clientes) ”continuação”	Valores
Desenvolvimento do trabalho com base em pessoal da preferência do cliente	11
Análises mediadoras e de reorganização em “workshops”	11
Conceber diferentes possibilidades de trabalho	8
Realização de trabalho de casa como uma estrutura de trabalho	7
Resolução de um problema particular	6
Autoinformação dos consultores	6
Fórum de controlo em reuniões de processo	4

*Tabela 25: “Praxis” estratégicas consideradas mais importantes por parte dos clientes para o sucesso do trabalho estratégico dos consultores na melhoria do seu desempenho organizacional (foram consideradas por cada inquirido as cinco mais importantes – 5 a mais importante até 1 a menos importante)*

“Praxis” Estratégicas (clientes)	Valores
Conhecer o cliente – interesses, valores, atitudes e visões	58
Metodologias de trabalho	47
Identificação do cliente e do negócio	47
Reunião semanal ao nível da análise, planeamento e implementação	25
Reunião de processo para início do estudo	25
Comunicação de resultados ao cliente	21
Providenciar e definir boa informação para consultores séniores	19
Consulta das pessoas certas para avançar	17
“Workshops” com redefinição de conteúdo	17
Delegação de objetivos na fase inicial do projeto	17
Reuniões para mudança de orientação estratégica	17
Bom senso para/e com o cliente	16
Reunião de direção para tomada de decisão final	15

“Praxis” Estratégicas (clientes) ”continuação”	Valores
Análise prática, planeamento e mediação em “workshops”	14
Assistência aberta do cliente	14
Acesso direto e aberto a executivos séniores	11
Reuniões preliminares de informação	11
Análises mediadoras e de reorganização em “workshops”	11
Controlo prático da infraestrutura estratégica em reuniões de processo	10
Criação de estruturas de trabalho	10
Análise de práticas de rumos de ação e controlo do processo	8
Conceber diferentes possibilidades de trabalho	6
Reunião de término do processo e fórum de apresentação de resultados	5
Mudança no processo estratégico baseado na contratação de especialistas	4
Desenvolvimento do trabalho com base em pessoal da preferência do cliente	2
Resolução de um problema particular	1
Autoinformação dos consultores	1
Realização de trabalho de casa como uma estrutura de trabalho	0
Fórum de controlo em reuniões de processo	0

Analizando estes dados ao nível qualitativo, os resultados das entrevistas apontam para um conjunto de “practices” e “praxis” idênticas às identificadas na análise quantitativa. Ao nível das “practices” identificadas pelos clientes como mais importantes para o sucesso de um trabalho de consultoria, destacam-se, as capacidades técnicas, o cumprimento de prazos e a alocação certa de recursos, sendo na vertente dos consultores realçada a capacidade de comunicação – Análise de conteúdo (Tabela 26 - Apêndice I). No que diz respeito às “praxis”, são enfatizadas pelos consultores como fulcrais para o desenvolvimento do processo estratégico, os “workshops”, as reuniões durante projetos, as reuniões de apresentação e o “reporting” permanente de ações, sendo destacadas pelos clientes as reuniões durante projetos - Análise de conteúdo (Tabela 27 - Apêndice J).

*Tabela 26: Análise de conteúdo – identificação de práticas estratégicas consideradas importantes no jogo relacional entre clientes (gestores) e consultores de gestão*

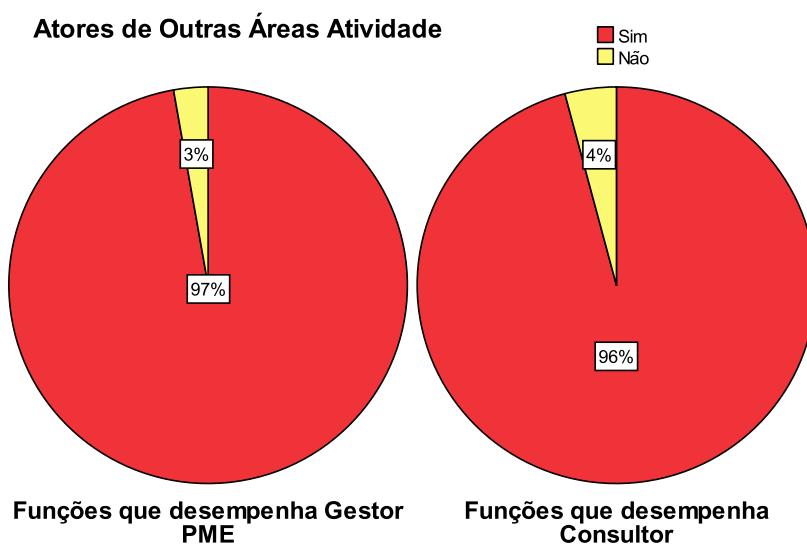
Análise de Conteúdo - Entrevistas			
Entrevistado	Texto	Categoría Genérica	Sub Categoría
Consultor 3	No momento de uma primeira aproximação, há aqui dois aspectos, a capacidade comunicativa, disposição e domínio da técnica em causa.	I.1	I.1.5
Consultor 6	e portanto ou somos rápidos, simples e eficazes na comunicação, ou então metade da mensagem não passa e os conteúdos não acontecem.	I.1	I.1.5
Consultor 6	Assim separava o seguinte. Do ponto de vista das práticas por um lado há a vertente da competência do consultor pessoalmente, e as boas práticas processuais. Se formos olhar para a variável das competências, então ai eu acredito que um excelente poder de comunicação, uma grande capacidade de empatia é fundamental, um enorme poder de escuta, e diria até alguma capacidade de liderança, são tributos absolutamente fundamentais. Se olharmos para a vertente processual da coisa, então ai estamos a falar de que o projeto tem de ter um excelente planeamento, tem de haver cumprimento dos tais “milestones” e afins, e depois tem de haver a tal simplicidade que ponha sempre o preto no branco. O facilitismo não funciona. É simplificar e não facilitar. São duas coisas completamente diferentes.	I.1	I.1.5
Consultor 7	Eu acho que no diálogo que tem de se ter tem de ser um diálogo ajustado à realidade da empresa e da pessoa. A forma como a pessoa se apresenta e comunica com as pessoas é fundamental, ai podemos estar a combinar uma prática formal e informal.	I.1	I.1.5
Gestor 2	Acima de tudo o acompanhamento. E no caso deste tipo de projetos a confiança a nível de capacidades técnicas. Nós temos de sentir que a pessoa que está do outro lado nos oferece esse conforto e essa segurança, a nível de capacidades técnicas.	I.1	I.1.5
Gestor 2	Por outro lado, o cumprimento de prazos, porque os consultores também são muitas vezes muito ambiciosos e por vezes até por culpa do cliente, que pedimos prazos que são completamente impraticáveis, mas a partir do momento em que existe um compromisso do lado de lá, muitas vezes só para ganhar um projeto nós depois ficamos também à espera que o cumprimento de prazos aconteça.	I.1	I.1.5
Gestor 3	Depois o cumprimento dos prazos é muito importante. Mas também é importante algum valor acrescentado ou a capacidade de apresentar uma nova solução. E este surge quando o consultor nos diz. Pensaram nesta questão? Já ponderaram ir por aqui. E face aos números que estamos a recolher porque não explorarmos este caminho. Novas soluções ou questões que não estamos a esperar. Mesmo que possa não fazer sentido a proposta. Mas pelo menos há uma indicação e isso é muito importante na construção da relação.	I.1	I.1.5
Gestor 3	Por outro lado a própria empresa quando solicita um trabalho de consultoria, depois não coloca os ovos todos naquele cesto, e não aloca todos os recursos que devia alocar no seguimento desse trabalho. E isso muitas vezes também gera muitas dificuldades ao outro lado.	I.1	I.1.5
Gestor 7	É preciso perceber o tipo e a especificidade do trabalho e canalizar o consultor certo para o trabalho certo. Ou seja, alocação certa de recursos. E normalmente isto não se vê.	I.1	I.1.5
Gestor 8	Por isso acima de tudo neste tipo de projetos, efetivamente a competência e capacidades técnicas para a segurança.	I.1	I.1.5

*Tabela 27: Análise de conteúdo – identificação de “praxis” estratégicas consideradas importantes no jogo relacional entre clientes (gestores) e consultores de gestão*

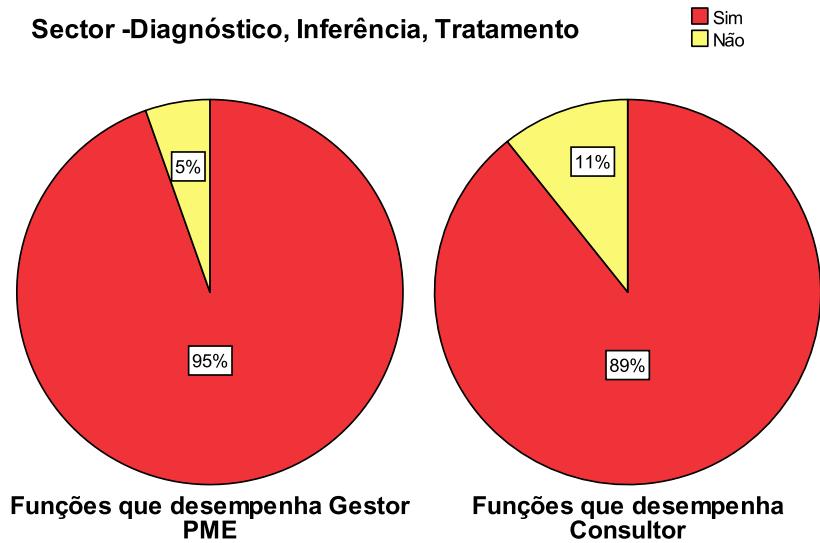
Análise de Conteúdo - Entrevistas			
Entrevistado	Texto	Categoría Genérica	Sub Categoría
Consultor 1	Desde o primeiro contacto, às informações que vamos trocando com o cliente mais ou menos informais.	I.1	I.1.6
Consultor 7	Deve existir um manual, um conjunto de slides de apoio caso seja uma reunião de apresentação, deverá existir uma avaliação, deverá existir um relatório dessa ação que foi feita.	I.1	I.1.5
Consultor 6	e finalmente quando os projetos fecham é preciso dizer que se fecharam, que se concluiu, e é preciso fazer com as pessoas um balanço daquilo que aquilo era e passou a ser. Qual foi o percurso, quais foram as mudanças, como se fez e não se fez, reconhecer o esforço das pessoas, e é claro que a acompanhar isto tudo um “reporting” permanente e constante de todas as ações.	I.1	I.1.6
Consultor 6	Por outro lado, é fundamental uma validação permanente e periódica com o presidente, o diretor geral ou o topo da empresa.	I.1	I.1.6
Consultor 5	A essas perguntas com essas pessoas, com quem me reúno regularmente, semanalmente, etc., são muito importantes para me irem orientando relativamente aquilo que eu hei de fazer.	I.1	I.1.6
Consultor 4	As reuniões com o cliente são fundamentais, para garantir que existe um alinhamento completo na implementação do projeto. Não só antes, no momento da preparação dos projetos, mas durante, para garantir que nós chegamos ao fim do projeto, e apresentámos qualquer coisa que não corresponde aquilo que o cliente nos pediu. Tudo o que tenha a ver com reuniões, comunicação, para mim é fundamental.	I.1	I.1.6
Consultor 3	Numa vertente antes de cativar novos clientes, claramente ai são as práticas normais, “workshops” é uma boa forma. “workshops” é massivo, consegue sentar-se um conjunto de empresas no mesmo palco e poder transmitir a mensagem de uma forma mais ampla e trazendo para dentro das empresas esse próprio discurso.	I.1	I.1.6
Consultor 6	Continuando ainda nas práticas, há projetos que justificam que no arranque das práticas, após um diagnóstico, se faça um “workshop” envolvendo toda a equipa, conclusões, encontrar planos de ação, comprometimento,	I.1	I.1.6
Consultor 7	Também temos procedimentos que as definem. A reunião é importantíssima e a formação como nos “workshops”, e ai são definidas regras e estão definidos documentos que dizem o que é necessário fazer em cada um.	I.1	I.1.6
Gestor 1	A outra prática é o próprio “workshop”, é importante para a discussão, workshop formal, a reunião semanal e quinzenal, onde nos possamos ver a evolução e o acompanhamento.....Ai, ter uma reunião formal constante, é muito importante. Isto porque essa reunião pode gerar não só o encaminhamento do projeto, como ações que podem trazer valor.	I.1	I.1.6
Gestor 2	Depois é a questão das reuniões de acompanhamento, sentirmos que não estamos perdidos, não existe uma reunião de “kick off” e só passado um mês ou dois é que ouvimos falar deles outra vez.	I.1	I.1.6
Gestor 3	São fundamentais as pessoas que executam aquelas tarefas ou que irão executar aquelas tarefas do lado da empresa. E essas reuniões de trabalho são fundamentais.	I.1	I.1.6

Neste âmbito de análise, foi ainda possível verificar a importância atribuída por consultores e clientes (gestores de PME) relativamente (1) à inclusão de especialista de outras áreas de atividade no desenvolvimento de projetos de consultoria de gestão (Figura 31 - Anexo R), (2) à identificação das fases de diagnóstico, inferência, tratamento, mas também de acompanhamento/avaliação/reavaliação como a base do conhecimento especializado no setor (Figura 32 - Anexo S) [(incorporando-se nesta perspetiva ao modelo de Fincham et al. (2008) a fase de acompanhamento/avaliação/reavaliação)] e, (3) a um conjunto de práticas formais e informais que devem ser tidas simultaneamente em consideração no desenvolvimento de um projeto estratégico no setor de consultoria de gestão, devendo tal como mencionado pelos entrevistados e inquiridos, existir sempre uma combinação das duas, isto porque a prática informal pode muitas vezes ajudar a obter resultados que provavelmente a prática formal por si só não permitiria [(Figura 33 - Anexo T; Análise de conteúdo (Tabela 28 - Apêndice K)].

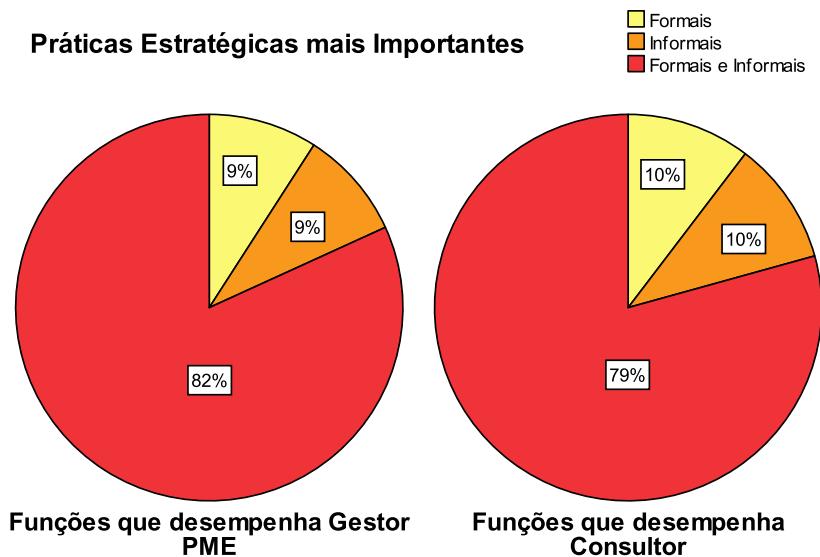
*Figura 31: Resposta dos inquiridos [consultores e clientes (gestores)] relativamente à inclusão de especialistas de outras áreas de atividade no desenvolvimento de projetos em consultoria de gestão (sim – é importante a inclusão de especialistas de outras áreas de atividade no desenvolvimento de projetos em consultoria de gestão; não – não é importante a inclusão de especialistas de outras áreas de atividade no desenvolvimento de projetos de consultoria de gestão)*



*Figura 32: Resposta dos inquiridos [consultores e clientes (gestores)] relativamente ao facto do setor de consultoria ser subdividido nas fases de diagnóstico, inferência e tratamento (sim – o setor de consultoria de gestão pode ser subdividido nas fases de diagnóstico, inferência e tratamento; não - o setor de consultoria de gestão não pode ser subdividido nas fases de diagnóstico, inferência e tratamento)*



*Figura 33: Resposta dos inquiridos [consultores e clientes (gestores)] relativamente ao grau de importância das diferentes práticas estratégicas no processo de consultoria de gestão*



*Tabela 28: Análise de conteúdo – a importância das práticas estratégicas formais e informais no desenvolvimento do trabalho estratégico dos consultores de gestão*

Análise de Conteúdo - Entrevistas			
Entrevistado	Texto	Categoría Genérica	Sub Categoría
Consultor 2	Tudo. As duas estão em pé de igualdade. Depende de processo para processo, mas nós acabamos por valorizar tudo aquilo que esteja.....de maneira que depois possamos responder o melhor possível aquilo que nos é solicitado.	I.1	I.1.2
Consultor 7	Acho que é sempre bom uma combinação das duas porque com a prática informal podemos ajudar a obter e a conseguir resultados que se calhar a prática formal não nos permitia, ou pelo menos não era tão fácil....formal, um relatório ou com um questionário seguir e fazer uma “check-list” do que é que a empresa tem ou não tem, conseguimos efetivamente chegar a esse resultado....informal, por exemplo, um café ou algo assim, talvez ela nos possa dar alguns indícios de algo que não está na formalidade do nosso relatório.	I.1	I.1.2
Consultor 9	O trabalho na nossa área tem uma série de influências que são tão ou mais importantes. O relacionamento informal com o cliente e ser capaz de comunicar com o cliente, a mesma linguagem, criar um bom relacionamento e comunicação, às vezes é até mais importante do que o conteúdo exato daquilo que estamos a propor.	I.1	I.1.2
Gestor 1	Eu acho que ambas. Ambas são importantes, mas as mais rentáveis ou com mais resultados aconteceram em situações formais. Apesar de jantares e visitas de campo, momentos de diálogo no carro, também sejam importantes para trocar uma ideia, para gerar novos contactos.....mas também “workshops”.	I.1	I.1.2
Gestor 3	Isto tem muito de formal. Mas depois eu penso que há uma parte informal em cada conversa que pesa muito na decisão inicial....As referências que eles nos trazem pesam muito, a parte formal, mas depois metade da decisão advém da parte informal...O carácter mais ou menos profissional....Se é mais ou menos sénior...	I.1	I.1.2

## 6.2 Conclusões

### 6.2.1 A Importância do Conhecimento Produzido no Setor de Consultoria de Gestão

Tal como demonstrado na figura 3 desta tese, existem em Portugal dois tipos de consultoria de gestão, uma consultoria catalisadora de tomadas de decisão mais rápidas e de análise mais específica aos recursos humanos e financeiros das empresas, esta numa lógica de diagnóstico e aconselhamento e não de implementação (consultoria estratégica e operacional) e, outra, mais técnica e virada para o detalhe e para o que é lógico, pressupondo a inclusão da fase de implementação das alterações recomendadas (consultoria por processos).

Assim, ao analisarmos corretamente a expressão “prático estratégico” esta pressupõe dois aspetos distintos, a capacidade de definir e, simultaneamente, a capacidade de implementar, o que em nenhuma das situações de consultoria anteriormente referidas esta premissa se verifica.

Tendo em conta o papel do consultor de estratégia ou operacional, o que se constata é que existe efetivamente capacidade de aprendizagem mas, na verdade, nos modelos em que os consultores trabalham estes não têm capacidade de operacionalização. Aliado a este facto, se tivermos também em consideração a sua falta de especialização como resultado da inexistência de um conhecimento profundo do negócio, percebe-se ainda melhor o porquê da sua impossibilidade para passar à aplicação das suas recomendações.

Por outro lado, tal como constatado, existe um grande “gap” entre aquilo que se prevê nos estudos versus aquilo que de facto se realiza. Trata-se da eterna questão do “passar da estratégia à prática”. Na maioria das vezes o que os gestores percebem nos projetos de consultoria de gestão, é que existem modelos bem delineados e pensados, mas que depois, devido à falta de um alinhamento absoluto com a estratégia da empresa, não se conseguem reproduzir em cascata na organização de maneira a que internamente se consigam executar devidamente.

Tomando como exemplo um projeto de índole mais operacional e não tanto estratégico, num âmbito de otimização de uma cadeia de lojas, muito embora se apresentem na maioria das vezes relatórios matematicamente perfeitos e, uma focalização maioritariamente virada para a rentabilidade, este é de difícil implementação na prática, sendo que, no caso de necessidade de redução de mão-de-obra não inclui por exemplo qualquer estudo de âmbito social (custos sociais) ou inclusive impactos motivacionais, o que torna os projetos inexequíveis e muito distantes da realidade.

Neste sentido, tendo como referência um tipo de consultoria mais estratégica e operacional, o consultor não pode ser considerado como um prático da estratégia, assumindo quando muito o papel do catalisador capaz de munir-se de ferramentas e meios, face à sua experiência e conhecimento, que permitam apoiar as empresas na implementação das ações que lhes são propostas.

Analizando a consultoria numa ótica processual ou por tarefa, a lógica é a mesma, ainda que neste caso tenha de ser analisada de forma inversa. Ou seja, ainda que a consultoria por processos pressuponha uma lógica de implementação, não pode ser tida numa linha de formulação, pois ainda que a consultoria por processos possa estar ligada à estratégia da empresa, já se está a falar de ações muito desdobradas de final de linha que não incluem a vertente de formulação por completo, sendo que a formulação ou o planeamento efetivo terá sempre de contar com o apoio imprescindível do cliente por forma a se conseguir chegar aquilo que este pretende alcançar dado o conhecimento profundo que tem do seu negócio.

Tendo como exemplo a introdução de um sistema informático numa central de compras, neste caso, a função do consultor é perceber através dos sistemas de informação existentes qual será a melhor forma de dar resposta às necessidades da empresa por forma a que esta possa alcançar os objetivos previamente traçados na sua estratégia. O consultor é nesta ótica o implementador, pois embora participe na formulação, esta fica essencialmente a cargo de quem define a estratégia em termos internos. Fazendo a ponte com a titulação do consultor como especialista, mais uma vez este fator remete para um âmbito generalista, pois muito embora este possa deter conhecimentos em termos de SAP<sup>31</sup>, CRM<sup>32</sup>, Oracle Financies<sup>33</sup> ou qualquer outro meio informático, estes são sempre tidos numa ótica “standard”, sendo imprescindível um trabalho conjunto com a gestão interna da empresa que lhes permita perceber a informação que têm e aquilo que se pretende dadas as especificidades muitas vezes complexas de um determinado negócio.

Ou seja, ainda que os consultores de gestão possam trazer para o contexto empresarial novas ferramentas de gestão, novos interesses, ambições e recursos para o trabalho estratégico, seja

---

<sup>31</sup> SAP neste caso é a sigla representativa de “Sistema Integrado de Gestão Empresarial”. Trata-se de um “software” pertencente à empresa Alemã SAP AG, desenvolvido em Mannheimem (1972) por cinco engenheiros alemães que decidiram sair da IBM e desenvolver um “software” aplicativo padrão para processos de negócios em tempo real, criando assim a sua própria empresa. O SAP R/3 (a sua versão mais recente) oferece um conjunto de módulos integrados com diversas aplicações de negócio, sendo responsável por mais de 1000 processos nas mais variadas áreas empresariais como, manufatura, finanças, vendas e distribuição e, recursos humanos

<sup>32</sup> O software CRM (Customer Relationship Management) contempla um processo de gestão com suporte tecnológico que se destina a perfilar e centralizar toda a informação sobre os clientes de modo a poder conhecê-los, acompanhá-los e dar a melhor resposta às suas necessidades (fornecendo aos seus utilizadores uma visão única das interações com os clientes através dos processos de vendas, marketing e suporte)

<sup>33</sup> A “Oracle Financial Services Software”, subsidiária de propriedade majoritária da Oracle, oferece um pacote abrangente de produtos que englobam os setores de retalho, corporativo e banco de investimentos, fundos, gestão de caixa, negociações, tesouraria, pagamentos, empréstimos, gestão de bens privados, gestão de ativos, conformidade, riscos empresariais e análises comerciais, entre outros

qual for a consultoria de gestão que estejamos a analisar, estes não podem de forma alguma ser denominados de práticos estratégicos, como designados por Jarzabkowski (2005), Jarzabkowski et al. (2007), Jarzabkowski e Whittington (2008), Jarzabkowski e Spee (2009) e Whittington (2006).

De forma a conceptualizar todos os dados até aqui analisados é possível então construir uma estrutura conceptual que permita contemplar os determinantes que constituem o setor de consultoria de gestão em Portugal, a partir dos quatro paradigmas empresariais da consultoria de gestão e, da identificação de um conjunto de características-base que são definidas por estes quatro diferentes vértices (Figura 34).

*Figura 34: O modelo português de determinantes que constituem o setor de consultoria de gestão*



Fonte: Elaboração do Autor

O setor de consultoria de gestão como atividade de conhecimento e fator chave de desenvolvimento desse mesmo conhecimento entre organizações de diversos setores e, os consultores de gestão como especialistas generalistas e catalisadores ao invés de práticos da estratégia, vem assim trazer para o âmbito de estudo do campo de pesquisa da estratégia-como-prática uma nova direção no pensamento estratégico, ficando demonstrado que a atividade estratégica dos consultores tem de facto um papel importante na infraestrutura da

estratégia (Jarzabkowski, 2003) através de um conjunto de ações (mediadas por práticas estratégicas) de gestão que formam essa mesma estratégia, tais como, comunicação, controlo, formulação e gestão de recursos humanos (Johnson et al., 2003; Aaltonen, 2003), ainda que, os consultores de gestão não possam ser denominados de práticos da estratégia, tal como Whittington (2006), Jarzabkowski et al. (2007) e Jarzabkowski e Spee (2009) os intitulam.

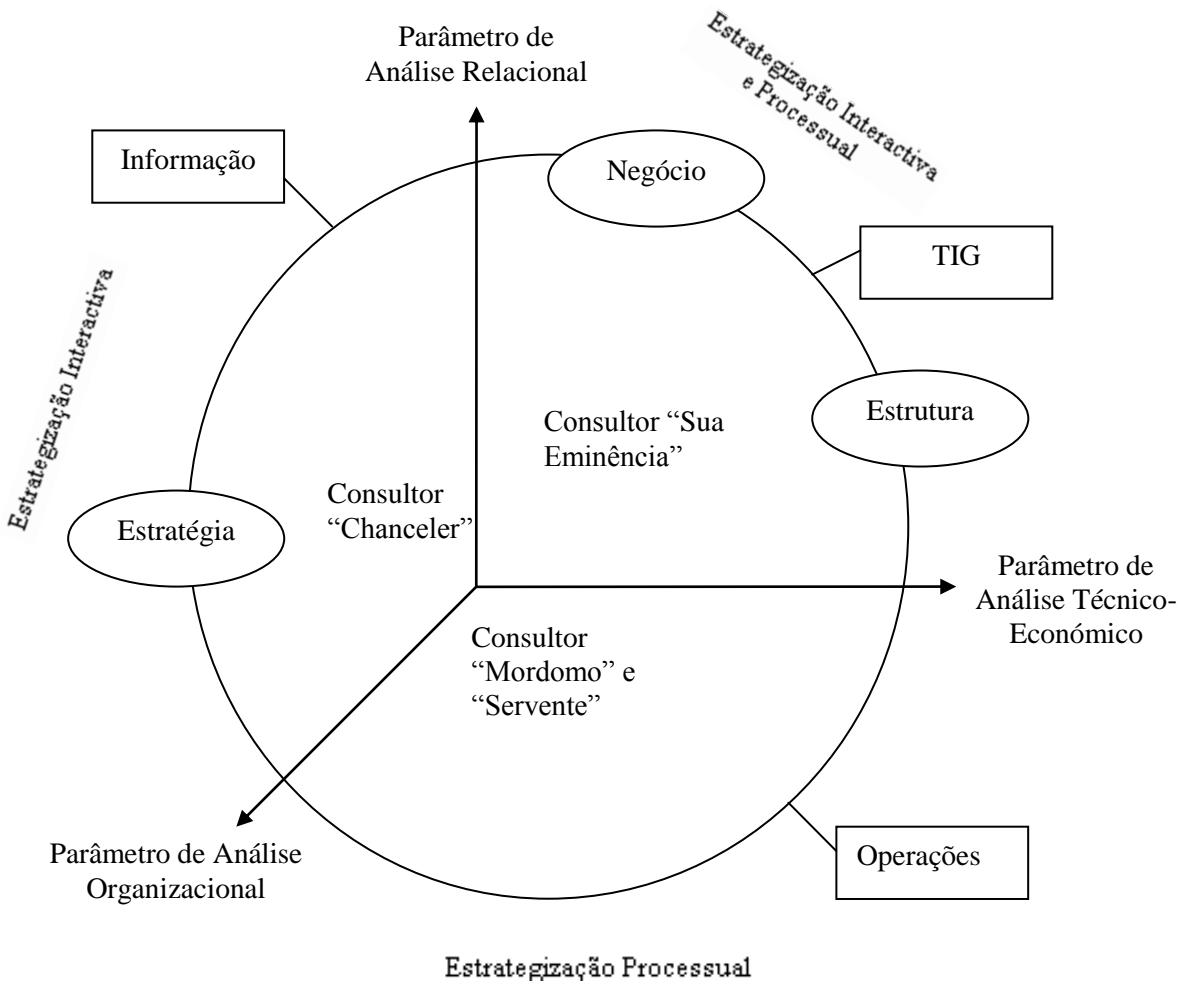
A consultoria de gestão representa desta forma um meio de distribuição de saberes e de novas práticas organizacionais (Bechima e Bommen, 2006) remetendo a partilha do conhecimento produzido para um processo reciproco que permite criar e distribuir capacidades de aprendizagem dentro e entre organizações (Willem e Scarbrough, 2002), podendo resultar desta complexa fusão a verdadeira construção de legitimidade de que poderão gozar os consultores de gestão para que sejam considerados como agentes ativos de criação de modas e conhecimentos de gestão (Ernst e Kieser, 2002).

### **6.2.2 O Papel dos Consultores de Gestão no Processo de Construção do Conhecimento**

Se analisarmos a construção segmentada das diferentes categorias de papéis dos consultores de gestão no desenvolvimento da sua atividade de Nees e Greiner (1985) e de Ludgreen e Blom (2009), o que nos é dado a observar é que estas parecem um pouco redutoras, levando a que seja necessário relacionar estas categorias num modelo que contemple os paradigmas relacional, organizacional e técnico-económico.

De forma a conceptualizar os diferentes papéis dos consultores é necessário então a construção de um modelo que permita contemplar uma abordagem sistémica integrada a partir das dimensões económica, política e organizacional e, da identificação dos diferentes papéis dos consultores de Ludgreen e Blom (2009) gerando um modelo com diferentes vértices de análise (Figura 35).

Figura 35 – Modelo de gestão sistémico tridimensional de consultoria de gestão



Fonte: Elaboração do Autor<sup>34</sup>

Este modelo consiste em três eixos (negócio, estratégia e estrutura) e em três linhas que permitem定位 melhor os problemas da organização (informação, operações, tecnologias de informação de gestão).

O coração do modelo é o lugar de sustentação do negócio, que é coberto pela arquitetura representada na figura 35, sendo as componentes estratégica, estrutural, de informação, tecnologia de informação de gestão e operacional primordiais para investigar os campos de atividade detalhadamente e definir a melhor estratégia a adotar. Este modelo tem uma função

<sup>34</sup>O Modelo de Gestão Sistémico Tridimensional de Consultoria de Gestão foi apresentado no artigo “Lopes da Costa, Renato & Nélson António (2011). The Outsourcing as an Instrument of Competitiveness in the Business Consulting Industry. Jounal of Management Research, Las Vegas, Nevada, U.S.A, Vol. 3, nº1 (online)”

essencial de gestão que permite delinejar a estratégia de diversificação a desenvolver sem que o gestor seja um especialista em estratégia.

Por outro lado esta abordagem induz uma componente sistémica integrada na perspetiva da conceção do planeamento a partir de três dimensões – económica, política e organizacional.

A decisão estratégica é assim definida como sendo a articulação de equilíbrio coerente que se estabelece entre os sistemas de decisão técnico-económico, político-relacional e organizacional, resultante de uma gestão adaptada e integrada.

O sistema técnico-económico consubstancia a forma de elaboração do planeamento estratégico, com rigor sistemático e de detalhe, envolvendo os meios macro e micro, ou seja o global, setorial e específico e ainda o meio envolvente sistémico da empresa, o que pode remeter para opções estratégicas que permitam reduzir custos, melhorar a qualidade e dar a capacidade para libertar recursos de forma a que sejam focados no negócio, concentrando-se a empresa em competências centrais.

A componente político-relacional mostra por sua vez a perspetiva do comportamento estratégico dos atores/sistemas, em presença da envolvente sistémica, neste caso fazendo emergir a sociedade de trabalho em rede.

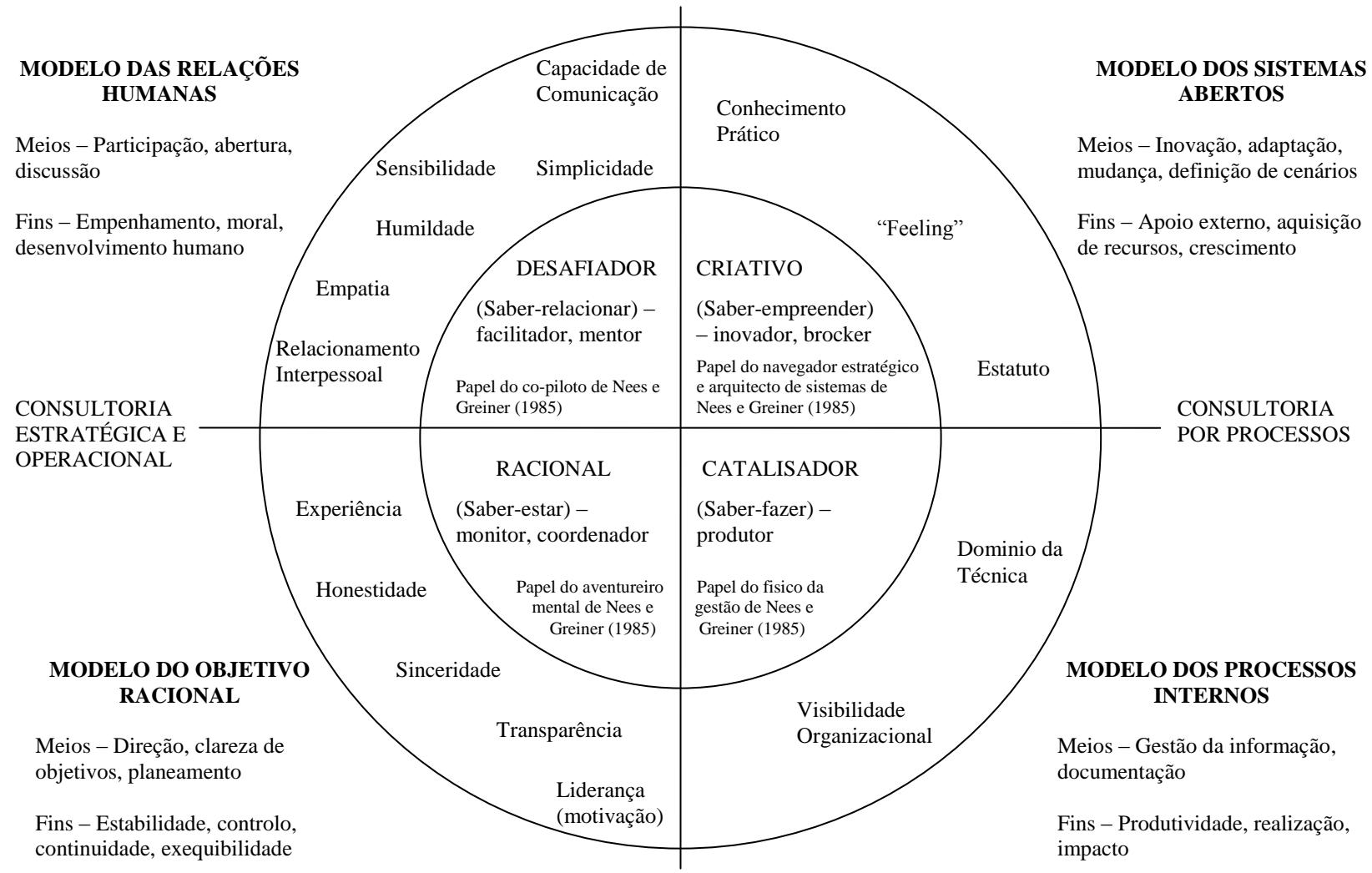
No outro extremo do sistema há ainda a considerar o sistema organizacional, que engloba os sistemas morfológico, de decisão, burocrático, relacional e de controlo em confronto com a envolvente sistémica, o que pressupõe que no trabalho de consultoria as tarefas do cliente possam vir a estar ligadas apenas a atividades residuais de monitorização e controlo.

Estes sistemas facultam assim uma visão específica e são complementares, pelo que devem ser entendidos e aplicados globalmente, caso contrário a análise será necessariamente limitada e não permitirá que se possa identificar um conjunto de “practices” ou “praxis” estratégicas que possam ser identificadas em qualquer das dimensões ilustradas na figura.

No entanto, ainda que este modelo ajude a relacionar de uma forma sistémica as diferentes categorias de papéis tidos pelos consultores de gestão no desenvolvimento da sua atividade, é necessário no entanto apresentar um modelo que permita uma abordagem ou leitura que

combine numa mesma estrutura, os papéis dos consultores de gestão, as variáveis a equacionar em cada um destes papéis e, o tipo de consultoria implícita em cada uma destas análises, de forma a que se possa identificar um estilo e um perfil que deve ser tido em consideração quando se equaciona a junção de todas estas componentes (Figura 36).

*Figura 36: Determinantes do contexto organizacional de consultoria de gestão*



Fonte: Elaboração do autor

Este modelo é constituído por dois eixos (consultoria estratégica e operacional e, consultoria por processos) e por quatro linhas de análise, que permitem posicionar cada tipo de consultoria dentro de um determinado modelo ou de um determinado papel de consultores que a possa caracterizar.

Assim, na consultoria estratégica e operacional, existem dois tipos de papéis que devem ser assumidos pelos consultores de gestão, o desafiador e/ou o racional. No primeiro caso o papel do consultor deve ser o do mentor, tendo a capacidade acima de tudo de saber questionar a realidade das empresas, ou seja, as suas crenças, linhas guia e as próprias estratégias. Da mesma forma este deve assumir o papel de facilitador, utilizando a sua capacidade de comunicação, a simplicidade, a sensibilidade, a humildade, a empatia e um alto grau de relacionamento interpessoal, por forma a construir uma rede de empenhamento, moral e desenvolvimento humano que leve a gestão interna das empresas a repensar aquilo que para eles é considerado como um dado adquirido.

O papel do racional, fica ligado à vertente de coordenação e monitorização. Alguém que por ser detentor de excelentes conhecimentos económicos consegue através da sua experiência, honestidade, sinceridade, transparência e capacidade de liderança, projetar uma visão, uma missão, valores e objetivos, que permitam planear de forma exequível um conjunto de ações numa perspetiva de continuidade e crescimento.

No outro eixo do modelo são apresentadas as determinantes da consultoria por processos. Aqui são apresentados dois tipos de papéis que podem ser tidos pelos consultores desta área, o consultor criativo e o consultor catalisador. No papel do criativo deve estar o tipo de consultor inovador, aquele que detém um conhecimento de mercado e das suas dinâmicas competitivas, que lhe permita romper com o passado e possibilite definir novos cenários de inovação e mudança em termos de redesenhamento de processos, rotinas e sistemas - “inovar para crescer”. O estatuto, o “feeling” e os conhecimentos técnicos são premissas determinantes para o sucesso deste tipo de projetos.

Por fim, na consultoria processual, existe ainda o consultor catalisador. Este é o papel do saber-fazer. Nesta perspetiva, o consultor acima de tudo é alguém que incorpora no seio organizacional novos interesses, ambições, recursos e novas e especiais ferramentas de

gestão, através do domínio da técnica e presença física constante na organização, o que permite gerar produtividade e impacto para a sustentação do negócio.

Em suma, o modelo de gestão sistémico tridimensional de consultoria de gestão e o modelo de determinantes do contexto organizacional de consultoria de gestão, vêm desta forma fazer a associação entre os atores extra-organizacionais como os consultores de gestão e as ações que estão à partida institucionalizadas em termos de padrão neste mesmo setor, neste caso, tentando perceber os diferentes tipos de papéis dos consultores de gestão e respetivos recursos estratégicos e práticas institucionalizadas a estes subjacentes, operacionalizando-se esta conceptualização na tipologia da estratégia-como-prática de Jarzabkowski e Spee (2009) naquilo que os consultores fazem e nas ações padronizadas da indústria de consultoria de gestão (micro e macro “praxis”).

### **6.2.3 As “Praxis” e “Practices” do Trabalho Estratégico dos Consultores no Setor de Consultoria de Gestão**

Jarzabkowski e Spee (2009) relacionando três diferentes tipos de práticos (indivíduos internos, práticos agregados e práticos agregados externos) e os três diferentes níveis de “praxis” desenvolveram a já apresentada tipologia dos nove domínios da pesquisa da “estratégia-como-prática”, sendo que cada um dos domínios representa um possível campo de pesquisa nesta área (Tabela 06).

Tal como pode ser visualizado através da tabela 06, um facto que se retém é que os estudos sobre os domínios H e G, têm sofrido de uma clara falta de atenção por parte da investigação académica, não tendo sido de todo uma área muito trabalhada pelos investigadores da estratégia. Esta mesma constatação fica demonstrada ao nível das “practices”, sendo importante ilustrar neste contexto um conjunto de práticas cognitivas, comportamentais, processuais e motivacionais das tarefas rotineiras do trabalho de formulação e implementação da estratégia ao nível micro (Jarzabkowski et al., 2007).

Desta forma, com o objetivo de contribuir para a construção da literatura no campo de pesquisa da estratégia-como-prática, foi importante identificar as “practices” e “praxis” estratégicas mais importantes para o sucesso de um processo de consultoria de gestão na

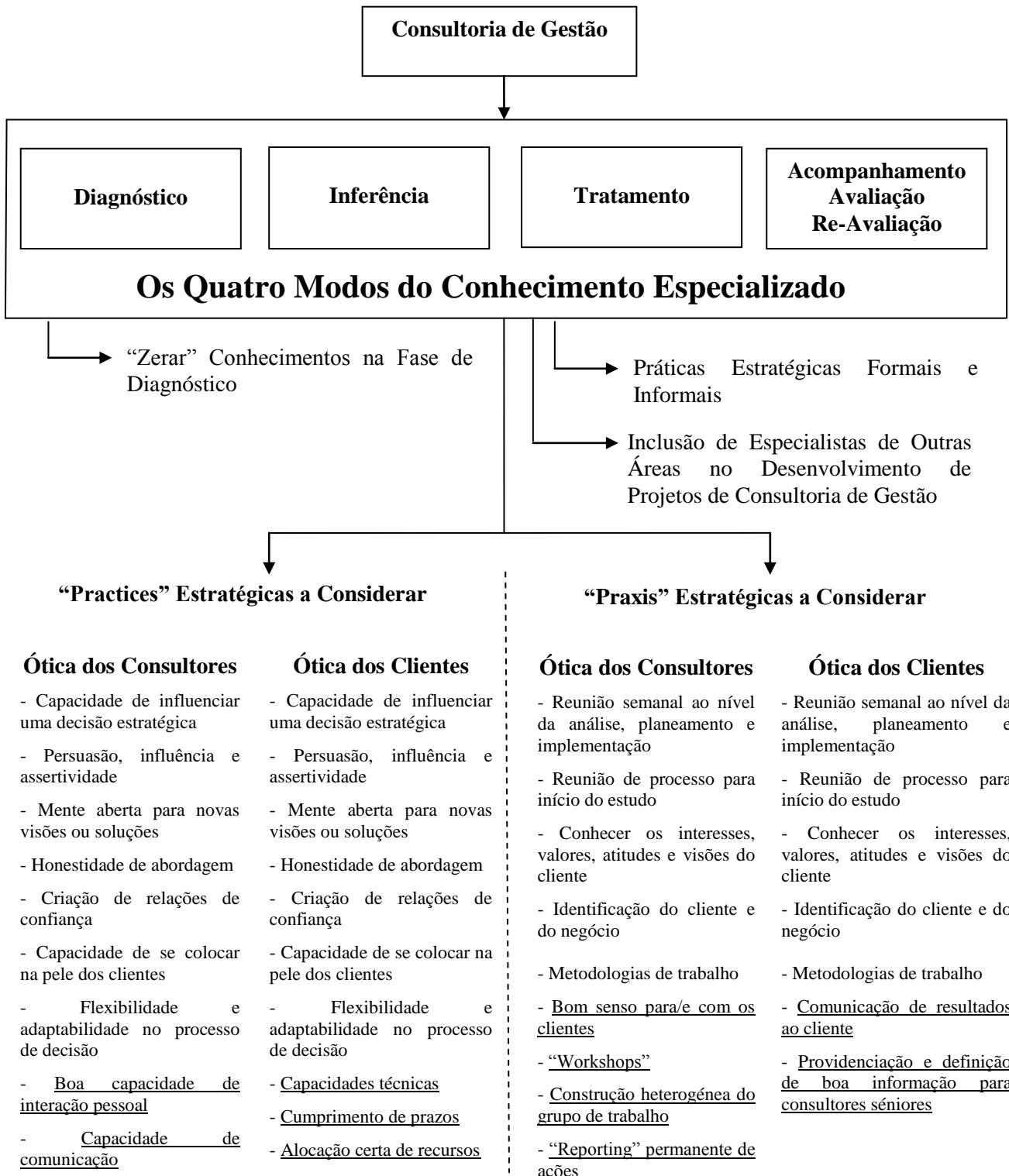
vertente de análise de consultores e clientes, identificar o tipo de práticas a estas subjacentes (formais<sup>35</sup> e/ou informais<sup>36</sup>), avaliar o grau de importância da inclusão de especialistas de outras áreas no desenvolvimento de projetos de consultoria de gestão e, identificar as diferentes fases que devem ser consideradas como a base do conhecimento especializado no setor de consultoria de gestão (Figura 37), tendo a sua finalidade o objetivo de conseguir que os profissionais da área de consultoria de gestão aprendam a adaptar e fazer uso deles nos seus contextos particulares.

---

<sup>35</sup> Designando-se como formais todos os processos de exploração planeados com antecedência (Cummings e Wilson, 2003) - reuniões preliminares, reuniões exploratórias, reuniões de “kick off”, apresentação de metodologias de trabalho, redefinição de estratégias, reuniões de equipas de trabalho, identificação de equipas de trabalho, apresentação de relatórios e/ou formulários, “workshops”, sessões de acompanhamento ou levantamentos estratégicos como a análise SWOT, PEST, ABC ou BCG

<sup>36</sup> Como informais devem ser consideradas todas aquelas que aparecem junto dos procedimentos formais e que ocorrem livremente no tempo e no espaço, sem relações explícitas para o sistema organizacional (Cummings e Wilson, 2003) - jantares e visitas de campo, troca de ideias de forma a gerar focos de discussão, telefonemas, esclarecimentos de dúvidas, conversas informais na tentativa de se perceber o que efetivamente se pretende, despertar de uma oportunidade negocial, “feelings”, criação de relações de confiança, apresentação de problemas com carácter informal nos primeiros 15 minutos de reuniões, almoços ou um café que possa indicar algo que não está na formalidade de um relatório

*Figura 37: Identificação das “practices” e “praxis” estratégicas mais importantes para o sucesso de um processo de consultoria de gestão na vertente de análise de consultores e clientes*



Fonte: Elaboração do Autor

O desenvolvimento de um processo de consultoria de gestão deve ser centrado sobre uma estrutura de conhecimentos onde se incluem a fase de diagnóstico, inferência, tratamento e acompanhamento/avaliação/reavaliação. Este ciclo de desenvolvimento num processo de consultoria de gestão é o que se pode designar como os quatro modos de um conhecimento especializado.

Neste contexto, a construção do conhecimento deve funcionar como uma rede de trabalho e agir como um canal de informação onde aspectos técnicos e práticos se devem fundir para construir uma fonte inteligente de conhecimentos que deve ser utilizada pelos consultores face às complexas e diferentes contingências existentes na condução de cada projeto.

Se analisarmos o efeito de polinização já anteriormente referido como resultado da construção de um conhecimento coletivo [(sendo desde logo nesta perspetiva posto em causa o conhecimento especializado de um dado setor de Fincham et al. (2008))] e considerarmos que ao se iniciar uma ação de consultoria tudo aquilo que um consultor sabe deve ser esquecido sob pena de ficar viciado no seu próprio raciocínio, o maior trunfo que o consultor pode deter deve ser o de questionar, perceber aquilo que os clientes precisam antes deles próprios e munir-se de meios que permitam apoiar as empresas na implementação das ações que lhes são propostas, incluindo sempre que se mostrar necessário e em qualquer fase do processo, especialistas de outras áreas de atividade que os possam auxiliar no desenvolvimento dos seus trabalhos.

Face às múltiplas especificidades deste setor, a construção de um modelo que permita identificar as “practices” e “praxis” a considerar no desenvolvimento da atividade estratégica deve ainda evoluir considerando sempre um conjunto de práticas formais, mas também de práticas informais, ficando ilustrado nesta investigação que as duas devem aparecer em simultâneo no decorrer de toda a atividade estratégica, sendo ambas importantes no desenvolvimento de cada fase do processo.

Contextualizando a análise em termos das “practices” e “praxis” às quais se deve dar especial atenção em termos da transferência do conhecimento para o sucesso do trabalho estratégico dos consultores, ao nível das “practices” devem destacar-se, (1) a capacidade de influenciar uma decisão estratégica, (2) a persuasão, influência e assertividade, (3) ter mente aberta para novas visões e soluções, (4) a honestidade de abordagem, (5) a criação de relações de

confiança, (6) a capacidade que os consultores devem ter de se colocar na pele dos clientes, (7) as suas capacidades técnicas, (8) o cumprimento de prazos, (9) a alocação certa dos recursos humanos e, (10) flexibilidade e adaptabilidade no processo de decisão. Em termos das “praxis” são tidas por gestores (clientes) como fundamentais no processo, (1) a reunião semanal ao nível da análise, planeamento e implementação, (2) a reunião de processo para início do estudo, (3) o conhecer dos interesses, valores, atitudes e visões do cliente, (4) a identificação do cliente e do negócio, (5) a comunicação de resultados, (6) a providenciação e definição de boa informação para consultores seniores e, (7) as metodologias de trabalho.

Os resultados aqui apresentados pretendem desta forma ilustrar um conjunto de micro rotinas práticas e de “praxis” que permitem clarificar o caminho de ação e interação dos consultores de gestão no desenvolvimento do seu trabalho estratégico, trazendo simultaneamente para o campo de investigação da estratégia-como-prática um conjunto de ações e orientações estratégicas para os consultores de gestão que os possam conduzir eficientemente na direção de maiores índices de desempenho organizacional (Jarzabkowsk, 2005; Whittington, 2006; Jarzabkowski et al., 2007; Jarzabkowski e Spee, 2009).

## **Capítulo 7 – A Transferência de Conhecimentos e o Relacionamento Consultor-Cliente**

### **7.1 As Etapas e os Estágios de Desenvolvimento de um Processo de Consultoria em PME**

Ao analisarmos a literatura nos que diz respeito às etapas e estágios de desenvolvimento de um processo de consultoria de gestão, o que se constata é que esta não é muito consistente na leitura conceptual que realiza às diferentes fases que a constituem. Sendo o carácter estrutural deste processo uma das chaves de sucesso de uma consultoria bem-sucedida, é pertinente desta forma ilustrar os procedimentos necessários no desenvolvimento destas diferentes fases.

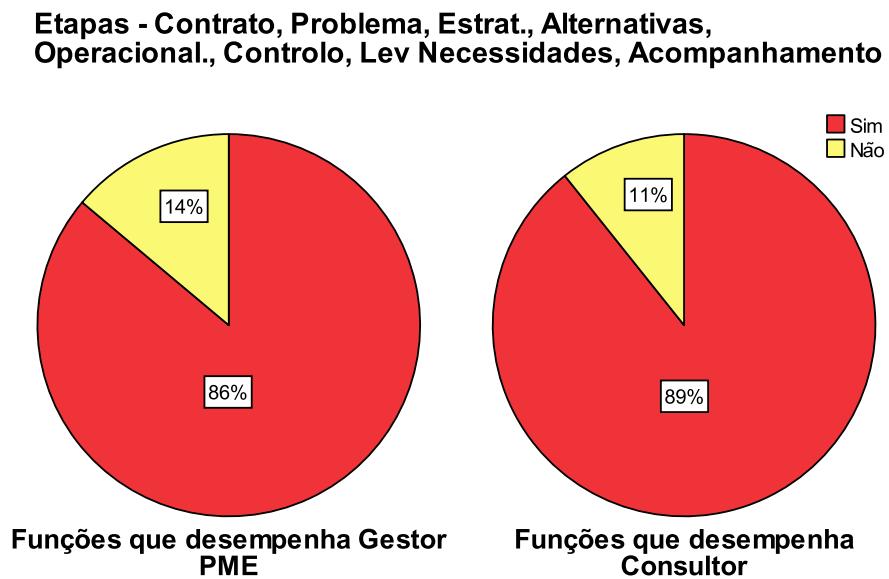
Para levar a cabo este exercício é necessário converter um conjunto de leituras referentes a etapas, áreas de interesse, aspetos de atuação e estratégias de desenvolvimento práticas (Kolb e Frohman, 1970; McLarty e Robinson, 1998; Jones e Lawrie, 1994; Oliveira, 2006; Nikolova et al., 2009) numa estrutura única que permita aos consultores, por um lado, obter uma melhor gestão das suas práticas, de forma a converte-las em atividades construtivas e eficazes, e aos clientes por outro, perceber o que está a ser feito e de que forma está a ser feito, aquilo que prefere que não se faça e definir os elementos em que a análise deve ser mais consistente, o que na maior parte dos casos não acontece, fazendo com que os clientes (gestores) não percebam as diferentes fases em que os diferentes projetos se desenvolvem - Análise de conteúdo (Tabela 29 - Apêndice L).

*Tabela 29: Análise de conteúdo – percepção dos clientes (gestores) relativamente às diferentes fases em que se desenrola um projeto de consultoria de gestão*

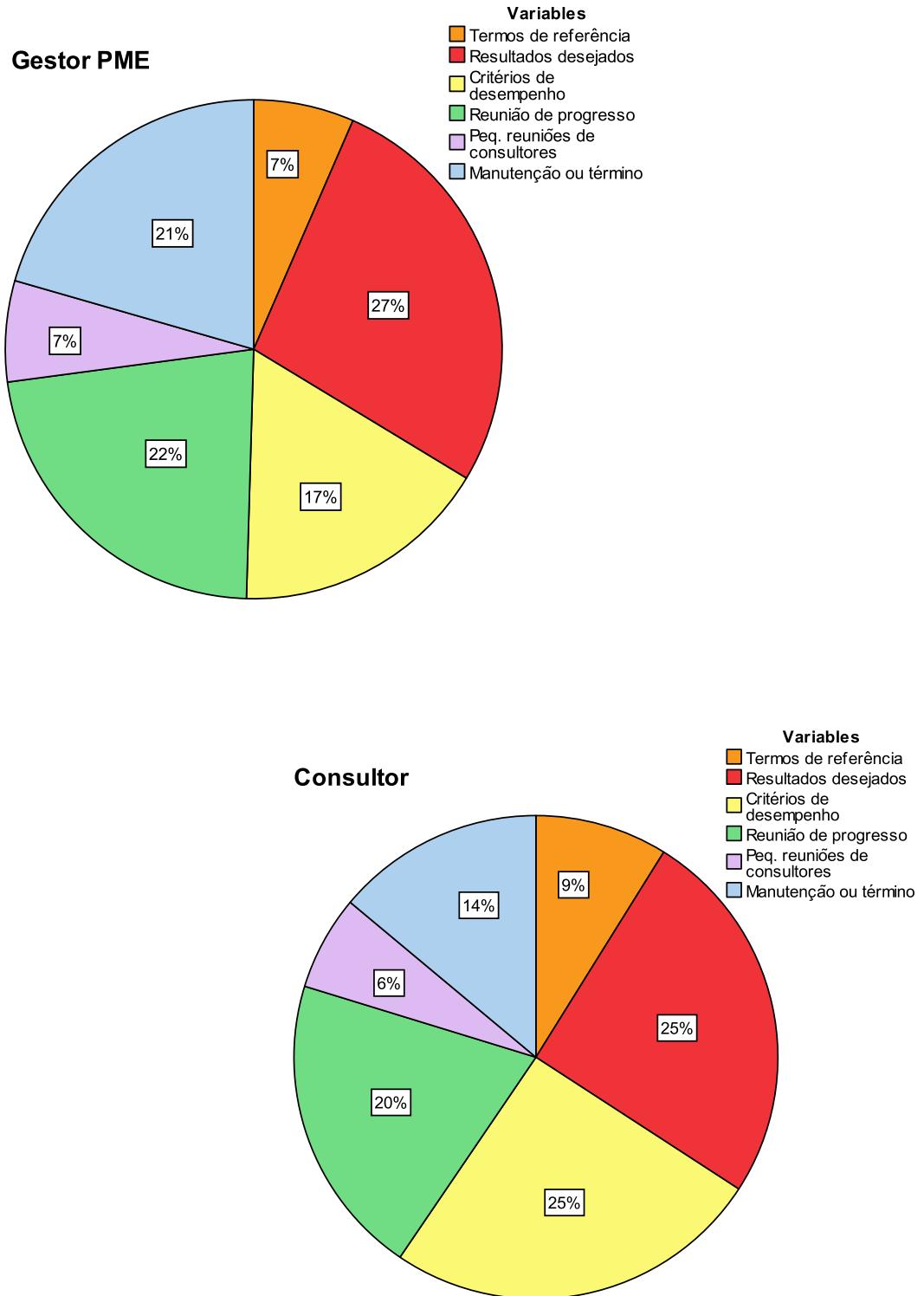
Análise de Conteúdo - Entrevistas			
Entrevistado	Texto	Categoría Genérica	Sub Categoría
Gestor 1	Parece-me que a consultoria estratégica tem mais capacidade de segmentação de etapas, e sobre os processos de trabalho da consultoria em si.	I.2	1.2.1
Gestor 2	No meu caso não é tão fácil quanto isso..... por vezes perde-se o controlo	I.2	1.2.1
Gestor 2	Mas eu e o departamento de marketing e de acordo com a forma como nós estamos organizados às vezes perco o controlo	I.2	1.2.1
Gestor 3	....é fácil perdermos o controlo a esse nível	I.2	1.2.1
Gestor 4	Na minha experiência não. Até porque à partida eles normalmente não nos dizem o porquê de estarem a fazer determinadas perguntas. Se calhar se nos conseguissem enquadrar seria mais fácil nós os entendermos.	I.2	1.2.1
Gestor 7	As empresas de pequena dimensão dão um acompanhamento mais próximo, mais correto, sendo que essas participam na definição e na própria implementação.	I.2	1.2.1

Segundo os inquiridos na investigação, a operacionalização do plano de trabalho, o controlo e avaliação de resultados, o levantamento das necessidades/reacções, o acompanhamento do processo (Figura 38 - Anexo U), focalizados em critérios de desempenho, reuniões de progresso, resultados desejados e no acompanhamento do processo para além das conclusões (Figura 39 - Anexo V), são consideradas as etapas fundamentais num projeto de consultoria de gestão, às quais se juntam (1) a pré-proposta de consultoria, (2) a fase investigatória do processo ou levantamento da situação, (3) a fase de diagnóstico, (4) a comunicação dos primeiros resultados, (5) a emersão e planeamento, (6) a proposta ou plano global, (7) a análise ou preparação do trabalho, (8) a definição e execução – operacionalização, (9) a comunicação ou apresentação de resultados, (10) a implementação e, (11) a fase de avaliação – Análise de conteúdo (Tabela 30 - Apêndice M), como as fases a considerar pelos consultores entrevistados nos estágios de desenvolvimento de um projeto de consultoria de gestão.

*Figura 38: Avaliação dos inquiridos [consultores e clientes (gestores)] face às etapas a considerar num projeto de consultoria de gestão (sim – as etapas a considerar no processo são a elaboração do contrato, identificação do problema, desenvolvimento de estratégias, alternativas e políticas de sustentação do projeto, operacionalização do plano de trabalho, controlo e avaliação de resultados, levantamento das reações, acompanhamento do processo; não – não concordo com estas etapas)*



*Figura 39: Avaliação dos inquiridos [consultores e clientes (gestores)] face às tarefas e assuntos a ter em linha de conta num projeto de consultoria de gestão*



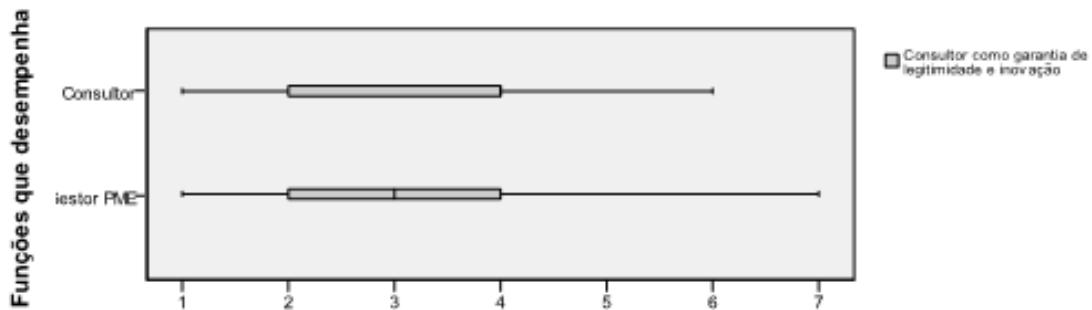
*Tabela 30: Análise de conteúdo – etapas a considerar nos estágios de desenvolvimento de um processo de consultoria de gestão entre consultores e clientes (gestores)*

Análise de Conteúdo - Entrevistas			
Entrevistado	Texto	Categoría Genérica	Sub Categoría
Consultor 5	Há um momento de pré-proposta, ou proposta de consulta, em que o consultor vai à empresa ou a empresa vem ao consultor. Há aqui um momento de namoro, até que sai uma proposta.	I.2	1.2.1
Consultor 3	Primeiro é a questão do levantamento da situação. Aqui o objetivo é o cliente estar connosco. Aqui não é um trabalho de um consultor, é o trabalho de uma equipa que é liderado por um consultor. A envolvência da organização, a envolvência das unidades chave, transmissão daquilo que são os princípios, é a matéria que está em causa. Para que as pessoas possam incorporar esses conceitos e possam depois participar ativamente na resolução do problema.	I.2	1.2.1
Consultor 8	Há uma fase de “brainstorming” e de enquadramento do problema, e depois uma fase de exploração das várias variáveis possíveis, ou da variável que ficar definida em função do objetivo.	I.2	1.2.1
Consultor 5	Só no fim da fase de avaliação, que é o tal momento da comunicação dos primeiros resultados, é que se percebe quem vai estar contra e quem vai estar a favor, começamos a gerir o grupo, e direi que estamos perante um primeiro momento de namoro.	I.2	1.2.1
Consultor 8	...depois um momento de emersão, em que se definem os objetivos e os “outputs” pretendidos. A isto chama-se a fase de definição do problema e planeamento.	I.2	1.2.1
Consultor 6	Fase 2. Plano global para atingir os objetivos. Tenho de calendarizar, planear ações, pessoas, recursos financeiros, humanos, físicos. Depois desse plano global, posso ou não fazer um diagnóstico, depende do tipo de projeto	I.2	1.2.1
Consultor 5	Depois há uma proposta, depois há a análise, os primeiros dados de análise, até chegarmos a uma primeira reunião geral com os intervenientes no processo. Depois há que perceber que dessa reunião não de sair conclusões, e essas conclusões têm de ser vendidas ao longo do projeto.	I.2	1.2.1
Consultor 8	Depois há a execução, em que há a aferição do planeamento.	I.2	1.2.1
Consultor 6	A isto chama-se a fase de definição do problema e planeamento. Depois há a execução, em que há a aferição do planeamento e dos desvios em vários momentos, depois por fim vem o relatório ou balanço final.	I.2	1.2.1
Consultor 5	Depois há a apresentação dos resultados em versão “draft”.	I.2	1.2.1
Consultor 4	Depois há uma final, que é uma fase de apresentação de resultados práticos ao cliente.	I.2	1.2.1
Consultor 8	Depois há a execução, em que há a aferição do planeamento e dos desvios em vários momentos, depois por fim vem o relatório ou balanço final.	I.2	1.2.1
Consultor 3	Depois a fase de preparação do trabalho, a fase de implementação, depois de gestão do controlo e dos desvios. O ciclo de gestão continua basicamente a ser o mesmo. Isso acho que é o requisito fundamental.	I.2	1.2.1
Consultor 6	Fase 4. Conclusão da ação junto dos atores e a fase 5 a medição dos resultados. Frequentemente é muito difícil na fase do pedido conseguir que esses objetivos sejam mensuráveis. Essa é a parte difícil muitas das vezes, particularmente quando falamos em desenvolvimentos comportamentais, quando falamos em situações de cultura e clima organizacional, é muito complicado. Consegue-se, mas é muito complicado.	I.2	1.2.1

Identificadas as etapas de um processo de consultoria importa no entanto perceber qual a opinião dos inquiridos em termos do impacto da consultoria de gestão no âmbito das PME relativamente aos conceitos de legitimidade e inovação. Estarão mais ligados a uma garantia de inovação ou de legitimidade/estatuto/conhecimento especializado?

Conclui-se através da leitura da figura 40 (Anexo W) que os resultados podem estar algures entre inovação e legitimidade, com a introdução de um terceiro eixo de análise – competência, onde nem a legitimidade e inovação se podem enquadrar na sua totalidade – Análise de conteúdo (Tabela 31 - Apêndice N).

*Figura 40: Avaliação dos inquiridos [consultores e clientes (gestores)] relativamente às formas de definir o impacto da consultoria de gestão no âmbito das PME – inovação vs. legitimidade*

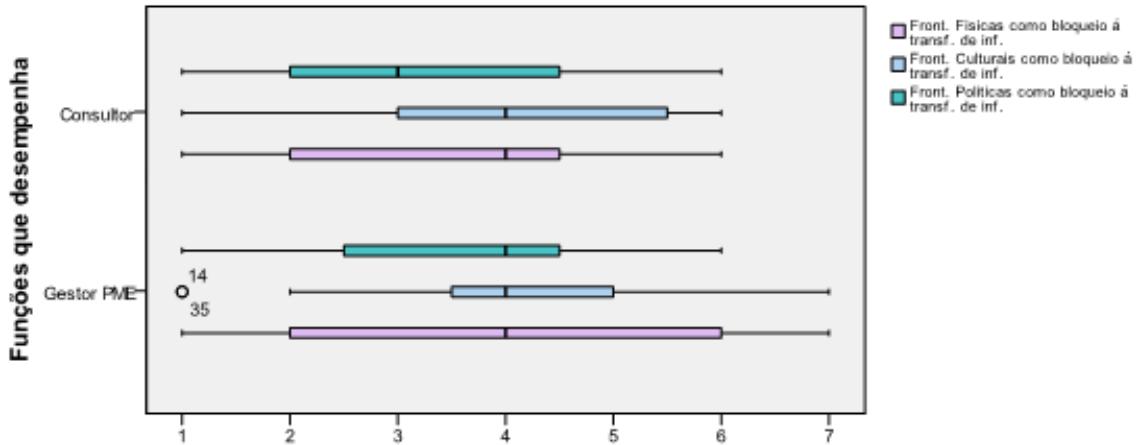


*Tabela 31: Análise de conteúdo – inovação, legitimidade e competência como os três eixos de abordagem de base no setor de consultoria de gestão*

Análise de Conteúdo - Entrevistas			
Entrevistado	Texto	Categoría Genérica	Sub Categoría
Consultor 1	Para avaliar consultor introduziria ai a variável competência.	<b>1.1</b>	<b>1.1.4</b>
Consultor 6	Assim separava o seguinte. Do ponto de vista das práticas por um lado há a vertente da competência do consultor pessoalmente, e as boas práticas processuais. Se formos olhar para a variável das competências, então ai eu acredito que um excelente poder de comunicação.	<b>1.1</b>	<b>1.1.5</b>
Consultor 3	Depois entramos nas várias áreas de matéria da empresa. Por isso é que nós temos os sistemas de qualidade, que a empresa normalmente não tem, sente essa necessidade, ou por via do mercado, ou por via da estratégia, ou por via do seu posicionamento, de trazer e adquirir esse conjunto de competências. Portanto, trás assim alguém que consiga fazer esse trabalho.	<b>1.0</b>	
Gestor 3	Depois aquilo que é o mais normal, que eles nos tragam as competências que nós não desenvolvemos internamente.	<b>1.0</b>	
Gestor 2	Conseguimos perceber se existem falhas. E a partir daí se detetarmos um falha perdemos a confiança. Por isso acima de tudo neste tipo de projetos, efetivamente a competência e capacidades técnicas para a segurança.	<b>1.1</b>	<b>1.1.5</b>
Gestor 6	Logo, o que poderia melhorar era sem dúvida, um melhor aproveitamento da competência das pessoas e focalizá-las especificamente naquelas áreas onde são especialistas.	<b>1.4</b>	<b>1.4.1</b>

Dada esta complexidade, é pertinente abordar esta temática de acordo com o processo de fluxo de conhecimento ao nível das fronteiras organizacionais mais genéricas do modelo dos fluxos de fronteira de Sturdy et al. (2009), desenvolvido a partir dos estudos na área da aprendizagem inter-organizacional e da transferência de conhecimentos de Carlile (2004), Nooteboom (2004), Orlikowski (2002) e Szulawski (2003), de forma a perceber as implicações deste tipo de análise e, em simultâneo, de perceber até que ponto o fluxo de informação e conhecimento podem ou não ficar bloqueados nas fronteiras do fluxo da informação e do conhecimento em termos físicos, culturais e políticos (Figura 41/Anexo X).

*Figura 41: Avaliação dos inquiridos [consultores e clientes (gestores)] relativamente às formas de definir o impacto da consultoria de gestão no âmbito das PME – fronteiras organizacionais físicas, culturais e políticas*

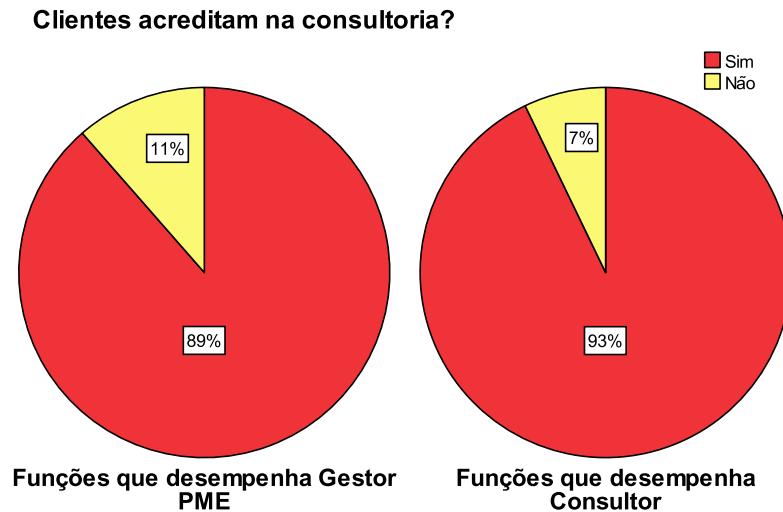


Através da leitura da figura 41, maioritariamente as fronteiras físicas, culturais e políticas não são consideradas como importantes barreiras aos fluxos de transferência de conhecimento e informação entre consultores e clientes, sendo no limite consideradas como constrangimentos a esse mesmo fluxo. No detalhe, através da leitura da análise de conteúdo das respostas dos entrevistados (Tabela 32 - Apêndice O), percecionasse isso mesmo, sendo quando muito estas fronteiras consideradas como constrangimentos. Concluiu-se ainda que as questões do foro cultural são as que podem no entanto envolver maiores preocupações, ainda que sejam situações que podem ser ultrapassadas com flexibilidade e capacidade de adaptação, até porque, acreditam os inquiridos, o setor é assente sobre uma estrutura de credibilidade e conhecimento que tem a capacidade para mudar a cultura das empresas e para aumentar o potencial de valor acrescentado que lhes pode proporcionar, resultado também da melhoria da aceitação dos gestores relativamente ao trabalho dos consultores (Figura 42 - Anexo Y e Figura 43 - Anexo Z).

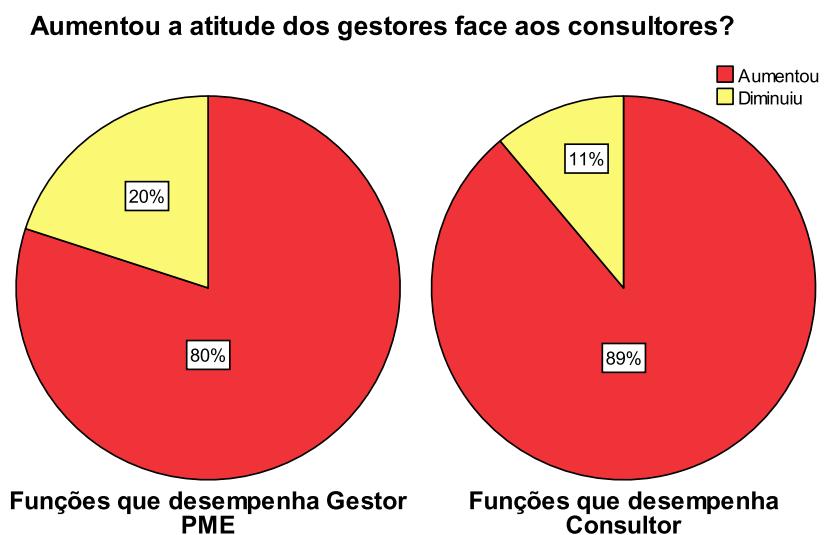
*Tabela 32: Análise de conteúdo – as fronteiras físicas, culturais e políticas como constrangimentos em termos de bloqueio de fluxos de informação entre consultores e clientes*

Análise de Conteúdo - Entrevistas			
Entrevistado	Texto	Categoría Genérica	Sub Categoría
Consultor 1	Claro que existem alguns constrangimentos que surgem, ainda que não os possa considerar como barreiras. A forma como se aborda determinado problema com o clientes ou como são expostos os dados pode gerar de alguma forma algum problema, agora constrangimentos relacionados com barreiras físicas elas não existem. A presença do consultor por exemplo na empresa é acordada com cada cliente. Caso seja por exemplo fora vão existindo reuniões. Em termos culturais nunca existiu quaisquer problemas... Ou seja, há sempre uma necessidade de nos adaptarmos ao cliente.	I.2	I.2.3
Consultor 3	A nível da cultura organizacional e da cultura do conhecimento, aqui poderão também existir entraves. Ou seja, eu transmiti uma determinada mensagem, e pelo nível cultural da pessoa e do conhecimento da mesma esta não é devidamente percecionada, e portanto, vamos ter um resultado enviesado. Esse tipo de constrangimentos existe com alguma frequência....Mas eu diria que é tudo uma questão de mensagem.	I.2	I.2.3
Consultor 4	Isso não sei se prejudica o fluxo de informação, pois depende da cultura da própria organização. Acima de tudo, o consultor tem de ser uma pessoa flexível, que perceba muito bem quem é que tem do outro lado.	I.2	I.2.3
Consultor 6	Do ponto de vista cultural, eu acho que cabe ao consultor a capacidade de se adaptar ao próprio à cultura local. Ou ele tem essa capacidade ou vão existir constrangimentos	I.2	I.2.3
Gestor 4	O resultado não acredito que seja afetado. Mas há várias anedotas sobre o consultor. Este é visto sempre como alguém de fora que vem para dentro, mas isso não acredito que tenha influência em termos do fornecimento de informação.	I.2	I.2.3
Gestor 5	Utilizando a analogia de que se as pessoas não falam a mesma língua é muito complicado (cultura).	I.2	I.2.3
Gestor 1	Barreiras culturais eu creio que não. Existe isso sim o não conhecimento do nosso negócio. Porque cada cliente tem uma especificidade.	I.2	I.2.3

*Figura 42: Avaliação dos inquiridos [consultores e clientes (gestores)] face a credibilidade do setor de consultoria (sim – é credível; não – não é credível)*



*Figura 43: Avaliação dos inquiridos [consultores e clientes (gestores)] face à melhoria da aceitação dos gestores relativamente ao trabalho dos consultores (sim – a atitude dos gestores aumentou face à realização de trabalhos futuros com consultores; não – a atitude dos gestores não aumentou face à realização de trabalhos futuros com consultores)*



## **7.2 Os Relacionamentos Consultor-Cliente**

### **7.2.1 Perspetivas dos Relacionamentos Construídos entre Consultores e Clientes (PME)**

A literatura na área de consultoria de gestão pode ser subdividida a partir de três diferentes blocos, nomeadamente, uma corrente sobretudo escrita para e por consultores que decorreu até meados dos anos de 1990, uma segunda que ganha o seu espaço até final do milénio ligada a um desenvolvimento crescente do setor em termos económicos e de diversos estudos nesta matéria e, uma terceira, que desde essa altura vem realçar a importância das duas precedentes como estratégia de mudança e desenvolvimento na indústria de consultoria estratégica.

Em todas elas, algo que parece transversal é que o setor de consultoria de gestão é descrito como o caminho de sucesso que deve ser abraçado pelas empresas na contextualização da sua orientação estratégica e, os seus profissionais como os verdadeiros disseminadores do complexo fenómeno de evolução empresarial até hoje conhecido.

No entanto, muito embora se considere que as atividades de gestão de consultoria tenham obtido um considerável crescimento em termos de significância económica nos últimos anos (Fincham e Clark, 2002a), o que consequentemente se deveria ter traduzido numa investigação mais aprofundada sobre este setor, a verdade é que estes resultados não têm sido devidamente acompanhados com estudos focados ao nível dos relacionamentos que se criam e estabelecem entre as partes envolvidas neste processo, considerados por Sturdy (1997), Fincham (1999, 2003), Karantinou e Hogg (2001, 2009) e Nikolova et al., (2009) como um dos fatores chave de sucesso no desenvolvimento de projetos deste setor.

Mas será que de facto a importância do conhecimento produzido neste setor está associada ao tipo de relacionamentos que se constroem?

O resultado das entrevistas com gestores e consultores apontam claramente no sentido de que relacionamentos de sucesso são fundamentais na construção do conhecimento que se produz no setor de consultoria de gestão, baseados fundamentalmente em aspectos como empatia,

relações institucionais, grau de abertura e participação, disponibilidade e facilidade de comunicação – Análise de conteúdo (Tabela 33 - Apêndice P).

*Tabela 33: Análise de conteúdo – a importância dos relacionamentos que se constroem entre consultores de gestão e clientes para o conhecimento produzido no setor de consultoria de gestão*

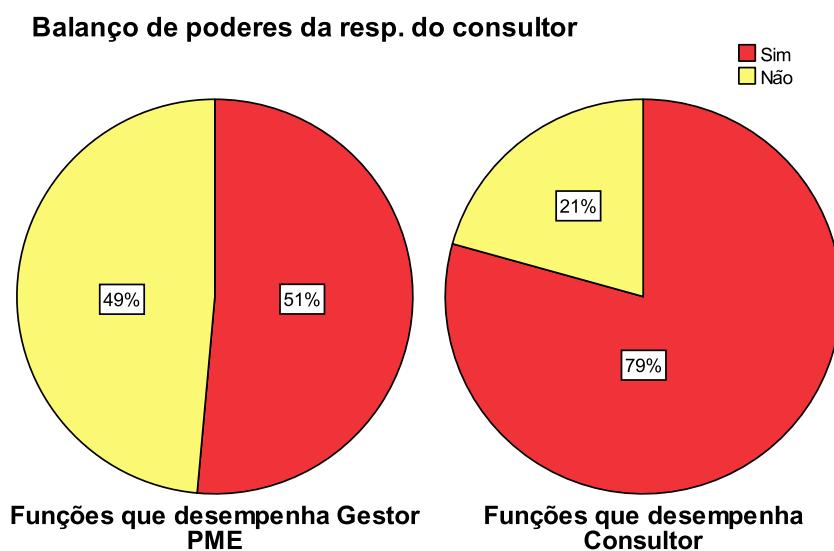
Análise de Conteúdo - Entrevistas		Categoría Genérica	Sub Categoría
Entrevistado	Texto		
Consultor 2	O relacionamento é muito importante, se não deixa de ser uma relação comercial. Nem todas as relações comerciais criam empatia. O relacionamento que se cria com o nosso interlocutor é muito importante. A informação é que nos dá depois a capacidade para depois interagir com ele e de estarmos em condições de o substituirmos.	<b>1.3</b>	<b>1.3.1</b>
Consultor 4	A relação que se estabelece com o cliente? Sem dúvida. Eu acho que a relação ou a comunicação, é a chave do sucesso. Se a relação ou a comunicação forem distantes, não forem objetivas, transparentes, etc., é meio caminho andado para um projeto não ter sucesso.	<b>1.3</b>	<b>1.3.1</b>
Consultor 4	Temos clientes que trabalham connosco há muitos anos. É mais do que uma relação de empatia, é uma relação de confiança, porque as pessoas podem ir mudando, os interlocutores vão mudando, mas as empresas e as relações institucionais vão ficando.	<b>1.3</b>	<b>1.3.1</b>
Gestor 3	A comunicação é a base da construção da relação e depois o grau de abertura e o grau de participação ou disponibilidade de participação para a construção da relação. Se as duas partes estiverem concentradas, dedicadas e se for estratégico para as duas partes mal ou bem as coisas vão resultar.	<b>1.3</b>	<b>1.3.1</b>
Gestor 3	É fundamental, na minha ótica. Não numa lógica de temos de ser amigos, que isso muitas vezes pode ter o efeito inverso e estar-se demasiado à vontade e não é isso que se pretende. Mas é fundamental a construção de uma relação desde o início aberta e objetiva e da facilidade de comunicação poderá advir um trabalho muito mais fluido e um resultado final objetivo e com valor.	<b>1.3</b>	<b>1.3.1</b>

Mas se os relacionamentos de sucesso estão na base do conhecimento produzido no setor, de quem será então a responsabilidade pelo balanço de poderes e quem deve assumir o controlo dos projetos?

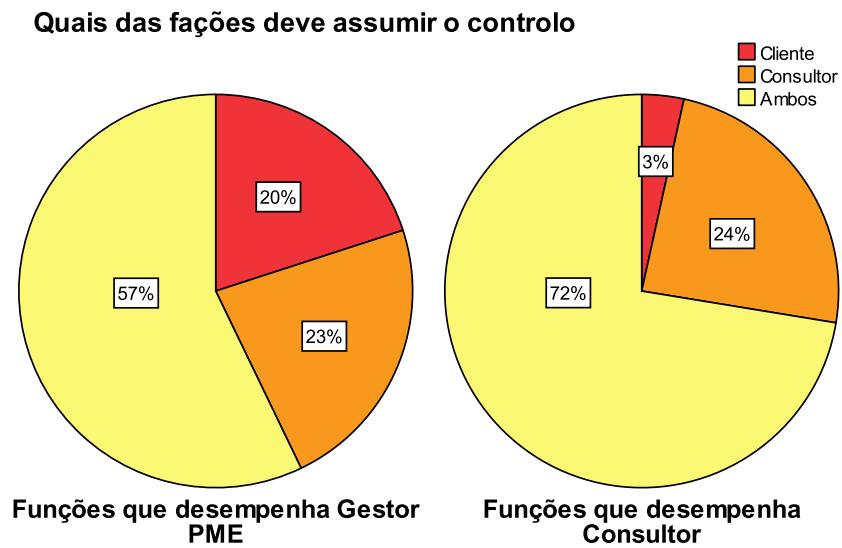
Em termos do balanço de poderes, a leitura das respostas dos inquiridos remetem para dois tipos de abordagem. Se por um lado os consultores, na sua grande maioria, indicam que este balanço é da sua inteira responsabilidade, defendendo a teoria de McGivern (1983), a opinião dos clientes são mais dispersas, apontando a interpretação dos valores da figura 44 (Anexo AA) para um balanço de poderes equitativo e cooperativo entre as partes, o que desde logo traduz também a opinião de ambas as partes em termos da vertente de assumir das posições de controlo sobre os projetos desenvolvidos (Figura 45/Anexo AB). Depreende-se da leitura, que não se deve à partida assumir uma postura de liderança, pois isso validará

irremediavelmente constrangimentos em termos de um relacionamento de maior proximidade que possa vir a existir e que permita posteriormente reforçar graus de confiança e gerar credibilidade.

*Figura 44: Avaliação dos inquiridos [consultores e clientes (gestores)] face à responsabilidade sobre o balanço de poderes num projeto de consultoria de gestão (sim – é da responsabilidade do consultor o balanço de poderes; não – não é da responsabilidade do consultor o balanço de poderes)*



*Figura 45: Avaliação dos inquiridos [consultores e clientes (gestores)] face ao controlo do comando dos projetos em consultoria de gestão*



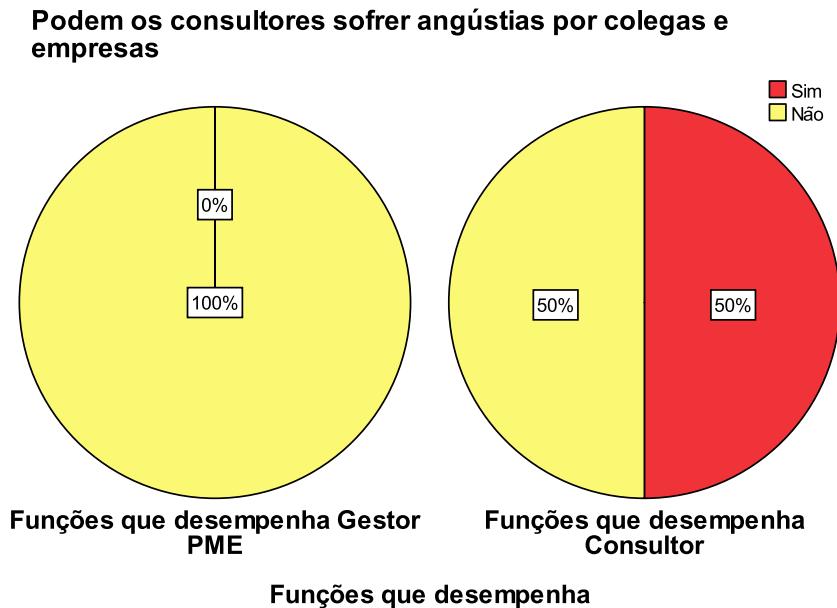
Muito embora os inquiridos e entrevistados – Análise de conteúdo (Tabela 34 - Apêndice Q), tenham uma mesma visão em termos das questões de controlo ou comando dos projetos de consultoria de gestão, alicerçadas fundamentalmente em bases de confiança, participação do cliente ou apoio, é importante perceber que um projeto de desenvolvimento organizacional (estratégico) não pode ser comparado a um projeto de investimento ou processual, remetendo a questão para dois tipos de cenários que é preciso interpretar.

*Tabela 34: Análise de conteúdo – análise da relação de poder em termos do assumir do controlo/comando dos projetos desenvolvidos no setor de consultoria de gestão por parte de consultores e clientes*

Análise de Conteúdo - Entrevistas		Categoría Genérica	Sub Categoría
Entrevistado	Texto		
Consultor 1	Trata-se de uma pergunta um bocadinho traiçoeira. Isto porque politicamente o correto seria eu dizer que seria o cliente. Mas muitas vezes o cliente não tem conhecimento de causa. Ou seja, o cliente procura a melhor solução, mas não sabem qual é a melhor solução. Eles delegam em nós esse poder e fazem-no também por confiança no nosso trabalho.	1.3	1.3.3
Consultor 3	Por exemplo, num projeto de melhoria, claramente que tem de ser o consultor.....Na questão de projetos de investimento, é o cliente que tem de liderar.	1.3	1.3.3
Consultor 4	Se tivermos em conta que o consultor é um parceiro do cliente o controlo deve ser repartido.	1.3	1.3.3
Consultor 6	Ninguém. Mas idealmente o cliente. Completamente o cliente.....Bom, do ponto de vista metodológico do projeto, o consultor deve assumir esse controlo....É por isso que lhe digo, tem de haver a tal parceria e casamento.	1.3	1.3.3
Consultor 8	E depois existem ainda os casos em que há confiança, ai sou eu que faço o papel deles, mas é mais por preguiça e pensar que se sou eu a fazer fica bem. Aqui não sou bem consultor, mas mais assessor.	1.1	1.1.2
Consultor 3	Um bom rendimento do trabalho, o cumprimento rigoroso dos prazos, a fidelidade da informação dada, a confiança em termos da própria gestão “on going” do projeto, o “feed-back” permanente de como as coisas estão a evoluir, as correções sistemáticas, o envolvimento do cliente no projeto, são todos eles requisitos fundamentais para o sucesso.	1.1	1.1.6
Consultor 2	Nós prestamos fundamentalmente um apoio estratégico aos nossos parceiros, que sem esse conhecimento anterior, essa experiência, essas competências, dificilmente seríamos capazes de levar a cabo o trabalho.	1.1	1.1.3
Consultor 3	Ou seja, isso depende sempre da área. Mas neste último caso o nosso papel é mais de apoio. Isto é, temos de encaminhar o cliente para a decisão que ele tem de tomar. Mas tem de ser ele a tomar a decisão.	1.3	1.3.3
Gestor 2	São projetos que normalmente demoram muito tempo e nós também queremos ter ao nosso lado pessoas com as quais nos sentamos bem. Confiança e um bom relacionamento.	1.3	1.3.1
Gestor 3	Mas a comunicação do meu ponto de vista é fundamental. A comunicação é a base da construção da relação e depois o grau de abertura e o grau de participação ou disponibilidade de participação para a construção da relação. Se as duas partes estiverem concentradas, dedicadas e se for estratégico para as duas partes mal ou bem as coisas vão resultar.	1.3	1.3.1
Gestor 2	O controlo tem sempre de ser repartido na minha opinião, porque é fundamental que o cliente saiba sempre aquilo que precisa.	1.3	1.3.3
Gestor 7	Eu vejo no seu todo, a entidade tem de ser a mais interessada em que as coisas corram bem, isto para o bem da própria empresa em si e da própria empresa consultora.	1.3	1.3.3

Uma outra preocupação em termos de análise prende-se com o facto de ao analisarmos a visão crítica dos relacionamentos a ideia com que ficamos é de que a gestão dos consultores reproduz algo poderoso e perfeitamente controlado. Mas será o comando da ação sinônimo de poder uníssono que coloque os consultores completamente fora de qualquer ameaça? (Figura 46 - Anexo AC).

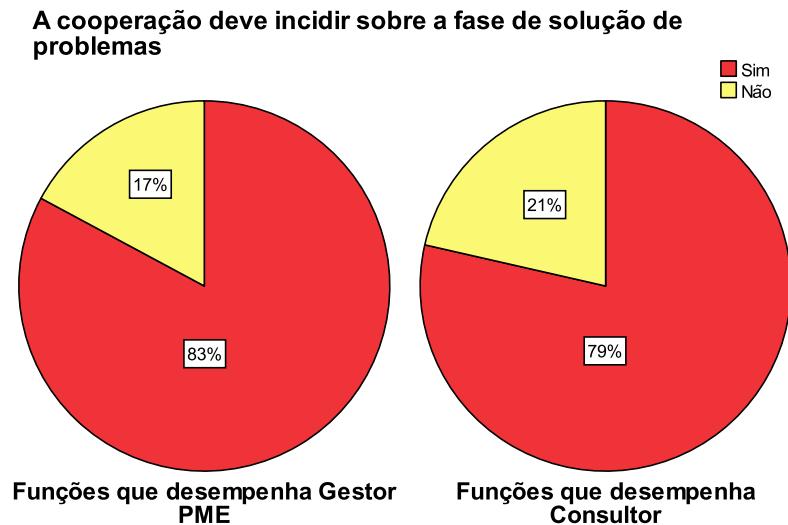
*Figura 46: Abordagem dos consultores e clientes face às possíveis angústias que podem estar na génese dos consultores em termos da competitividade vivida no seio da estrutura organizacional que compõe o setor de consultoria de gestão (sim – os consultores sofrem angústias por parte da sua entidade patronal e respetivos colegas; não – os consultores não sofrem angústias por parte da sua entidade patronal e respetivos colegas)*



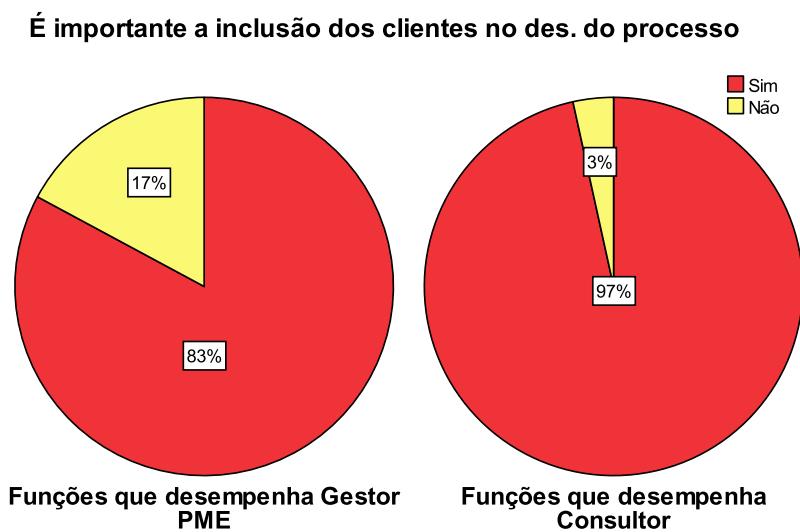
De facto embora os clientes pareçam alheios a esse facto, é perceptível através das respostas dos consultores que não são apenas os clientes que podem sentir algum tipo de angústia ou pressão face à complexidade e competitividade vivida atualmente na estrutura organizacional que compõe o tecido empresarial global. Como refletido por Sturdy (1997a), quer seja pela pressão dos clientes na melhoria do desempenho organizacional, quer seja pela pressão exercida por colegas e pelas próprias empresas a fim de que sejam gerados repetidos negócios, a verdade é que também os consultores estão muitas vezes sobre ameaça.

Mas se as ameaças em termos da geração de repetidos serviços é de difícil gestão para os consultores, até por estarem ligadas a critérios de investimento das empresas, sendo que neste caso os consultores têm pouco espaço de manobra, no que concerne às ameaças exercidas pelos clientes estas podem de facto ser contornadas. A cooperação (Figura 47 - Anexo AD) e, a inclusão dos clientes no âmbito dos projetos (Figura 48 - Anexo AE), são de facto um fator determinante para tornar esta situação.

*Figura 47: Avaliação dos inquiridos [consultores e clientes (gestores)] face à ideia de que a cooperação dos clientes num projeto de consultoria de gestão deve incidir sobre a fase de solução do problema (sim – a cooperação deve incidir sobre a fase de solução de problemas; não – a cooperação não deve incidir sobre a fase de solução de problemas)*



*Figura 48: Avaliação dos inquiridos [consultores e clientes (gestores)] face à inclusão dos clientes no desenvolvimento de novos métodos e processos que conduzam a melhores soluções para a resolução dos problemas encontrados (sim – é importante a inclusão dos clientes no desenvolvimento do processo; não – não é importante a inclusão dos clientes no desenvolvimento do processo)*



Neste sentido, ainda que os inquiridos foquem a sua atenção sobre a fase de solução do problema, tal como inicialmente sugerido pela elaboração do questionário, a verdade é que esta dependência necessita de cooperação não apenas nesta fase, mas tal como defendido por McGivern (1983), durante todo o processo – Análise de conteúdo (Tabela 35 - Apêndice R), envolvendo-se na fase de levantamento de necessidades, no diagnóstico, nos “brainstormings”, nos planos de ação, em todas as decisões (incluindo a decisão final), nas negociações, nas fases de validação e, obviamente no momento da implementação.

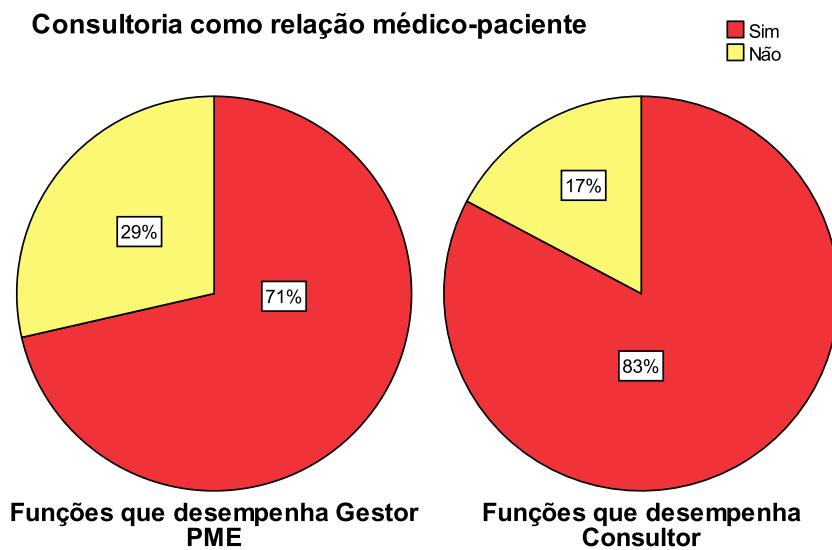
*Tabela 35: Análise de conteúdo – a importância da inclusão dos clientes (gestores) durante todas as fases de desenvolvimento de um projeto de consultoria de gestão*

Análise de Conteúdo - Entrevistas			
Entrevistado	Texto	Categoría Genérica	Sub Categoría
Consultor 2	O cliente, faz parte do processo, sempre. Sem ele não há conclusão. Não há seleção. Não há nada.	<b>1.3</b>	<b>1.3.6</b>
Consultor 4	O cliente deve ser sempre incluído. Quando o cliente se envolve pouco, e deixa todo o trabalho para o consultor, o consultor corre mais riscos, mas pode na mesma executar e implementar o projeto. É mais arriscado porque aí não existe uma verdadeira relação de parceria.	<b>1.3</b>	<b>1.3.6</b>
Consultor 5	É sempre importante em qualquer das diferentes partes do processo.	<b>1.3</b>	<b>1.3.6</b>
Consultor 3	O cliente neste tipo de situações deve ser incluído na resolução do próprio problema. É importante estar envolvido, pois na implementação ele vai identificar claramente. Ele deve ser agente ativo no diagnóstico, agente ativo no desenho da organização futura e é agente ativo depois na implementação.	<b>1.3</b>	<b>1.3.6</b>
Consultor 6	Mas em momentos de validação da ação e deve ser absolutamente interveniente em definições de organograma.	<b>1.3</b>	<b>1.3.6</b>
Consultor 5	Todas as decisões têm de ser partilhadas, consensualizadas, negociadas até, e ele tem de sentir que participou nelas. Se não sentir sente que aquilo é a estratégia do consultor e não dele.	<b>1.3</b>	<b>1.3.6</b>
Gestor 1	Sem dúvida. O cliente tem de ser envolvido. Para mim tem de ser envolvido sempre, e tem de ser consultado sempre.	<b>1.3</b>	<b>1.3.6</b>
Gestor 3	Nós próprios temos interesse e participar e contribuirmos ativamente para que o projeto se desenvolva, e iremos acompanhar diariamente ou semanalmente a evolução dos trabalhos. Podemos assim facilmente antecipar problemas, antecipar atrasos, fazer correções, o que quer que seja. Se não o fizermos é fácil perdermos o controlo. Portanto eu diria que o envolvimento é importantíssimo.	<b>1.3</b>	<b>1.3.6</b>
Gestor 4	Depende do tipo de consultoria. Para mim não é de certeza no fim.	<b>1.3</b>	<b>1.3.6</b>
Gestor 1	O cliente tem de ser envolvido sempre, principalmente na tomada de decisão sobre o rumo do projeto.	<b>1.3</b>	<b>1.3.6</b>

Analizando por fim a avaliação dos inquiridos (gestores e consultores) face ao enquadramento dos projetos de consultoria de gestão na analogia médico-paciente, a maioria dos inquiridos vêm esta analogia como válida (Figura 49 - Anexo AF), ainda que os clientes (gestores) indiquem que o relacionamento daí resultante deva incidir no aumento do desempenho de uma determinada atividade que necessite de ser melhorada, na atenção sobre a construção de

estratégias, na concentração de esforços nas áreas de preocupação e, fundamentalmente, na identificação do cliente e do negócio e nos interesses, valores, atitudes e visões dos clientes (Tabela 36 - Anexo AG).

*Figura 49: Avaliação dos inquiridos [consultores e clientes (gestores)] face ao enquadramento dos projetos de consultoria de gestão na analogia médico-paciente (sim – a consultoria de gestão deve ser vista segundo a analogia médico-paciente; não – a consultoria não deve ser vista segundo a analogia médico-paciente)*



*Tabela 36: Suportes de base em que deve assentar o relacionamento construtivo entre consultores e gestores – ótica dos clientes / gestores (foram consideradas por cada inquirido as cinco mais importantes – 5 a mais importante até 1 a menos importante)*

Bases de Relacionamento Construtivo (consultores e clientes)	Valores
Identificação do cliente e do negócio	83
Cliente – interesses, valores, atitudes, visões	70
Focar a atenção no desempenho de determinada atividade	68
Concentrar esforços nas áreas de preocupação	52
Focar a atenção na construção de estratégias	48
Atenção ao “feed-back” e reação dos participantes	32
Resultados baseados em técnicas a aplicar	31
Discussão sobre métodos e abordagens	28
Ênfase sobre a interdependência entre as partes	10
Liberdade do consultor	7
Ênfase sobre o papel do pesquisador	5

### **7.2.2 As Bases para um Relacionamento Construtivo entre Consultores e Clientes (PME)**

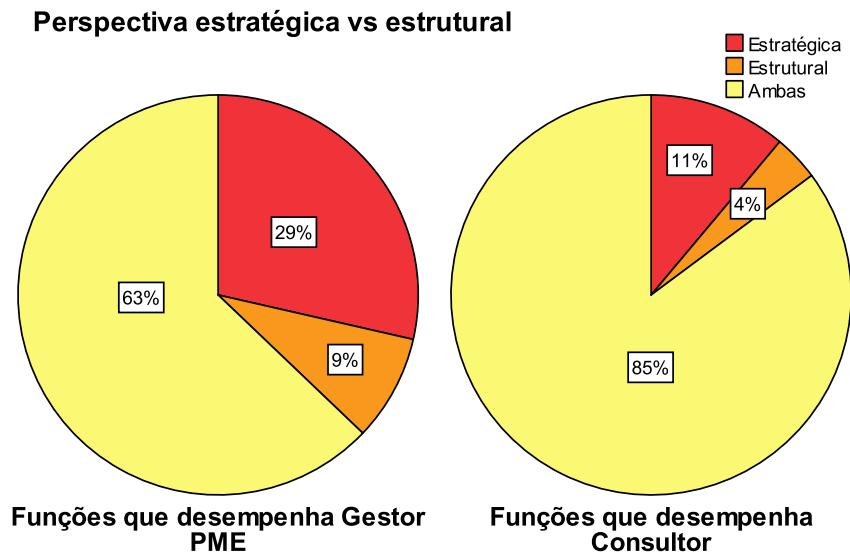
Tal como mencionado anteriormente nesta tese, muitos autores denominam os consultores de gestão como criadores e disseminadores do conhecimento gerado no setor, fornecendo ideias e práticas que muitas vezes acabam por desbloquear inclusive resistências à mudança nas organizações, ainda que, tal como constatado nesta investigação, ao nível das PME, estas estejam quase sempre ligadas a registos reativos – Análise de conteúdo (Tabela 37 - Apêndice S).

*Tabela 37: Análise de conteúdo – a consultoria de gestão como atividade reativa ao invés de pró-ativa*

Análise de Conteúdo - Entrevistas			
Entrevistado	Texto	Categoría Genérica	Sub Categoría
Consultor 3	As PME por exemplo, que não são tão pró-ativas, mas são sempre reativas. Não conseguem tanto antecipar, embora vivam e sintam o contexto, porque estão no setor, mas realmente reagem ou seguem. Por exemplo no setor do vinho, até há pouco tempo o seu mercado era nacional, e de um tempo para o outro o mercado nacional transformou-se e a capacidade de oferta claramente ultrapassou. Algumas das cooperativas fecharam, pois não tiveram capacidade e, o setor, ao não ter capacidade de inovar e de lançar novos projetos, recorreu à internacionalização. Então o que temos assistido, um começou a sair, e outro a sair, e agora já não temos quase empresa nenhuma que já não tenha as suas vendas no mercado externo.	1.3	1.3.4
Consultor 8	Muitas das vezes o que encontramos numa PME é alguém que tem uma capacidade de visão extraordinária e que consegue ter uma leitura do mercado e setorial extraordinária, e que de facto tem um percurso competitivo altamente interessante. Acontecem alguns casos assim. Mas sempre ligadas a práticas de segundo nível, ou seja, práticas reativas.	1.3	1.3.4
Consultor 5	Eu já tive duas empresas de consultoria, das quais participei no capital e que cheguei a ter quase 30 pessoas, e quase sempre tive de lidar com situações em PME já em decadência, a tentar reagir.	1.3	1.3.2
Consultor 5	Vive-se dentro de um contexto que pode ser muitas vezes agressivo para o próprio consultor. O consultor não sabe sequer se algum dia poderá receber os seus "fees". A empresa pode estar num estado em que quando pede ajuda já é tarde demais. Normalmente os homens mudam de duas maneiras, e as empresas é a mesma coisa. 99% é por dor, 1% é por visão. Quando alguém acha que está a sentir a empresa a bater válvulas e que é preciso uma visão nova, eu diria que nesses casos, de facto existe estratégia. Podemos dar ao luxo de fazer estratégia com todas as letras. Nos restantes 99% dos casos, as empresas têm dor.	1.3	1.3.4

Neste pressuposto, será que o papel dos consultores de gestão deve providenciar uma perspetiva mais estratégica ligada às práticas de consultoria e à sua implementação a fim de as solucionar, ou uma perspetiva mais estrutural como consequência das mudanças económicas internacionais que requerem mudanças cooperativas nos mais diversos contextos (Fincham, 1999; Ackroyd e Lawrenson, 1996) - Figura 50 (Anexo AH).

*Figura 50: Avaliação dos inquiridos [consultores e clientes (gestores)] face à providenciação de uma perspetiva mais estratégica ligada às práticas de consultoria e à sua implementação a fim de as solucionar, ou uma perspetiva mais estrutural como consequência das mudanças económicas internacionais que requerem mudanças cooperativas nos mais variados contextos*



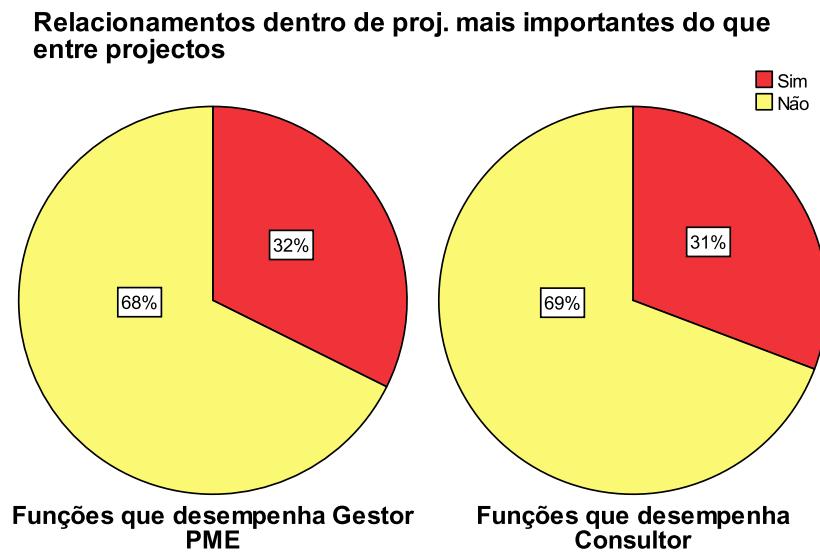
Segundo a leitura da figura 50, e dos dados da análise de conteúdo (Tabela 38 - Apêndice T), o papel do consultor de gestão deve estar sempre contemplado nestas duas vertentes, não podendo uma ser considerada sem a outra, por um lado tentando que se solucionem problemas de carácter organizacional e, por outro, tentando enquadrá-las nas mudanças constantes da economia internacional.

*Tabela 38: Análise de conteúdo – o papel dos consultores de gestão devem providenciar uma perspetiva estratégica ligada às práticas de consultoria e à sua implementação a fim de as solucionar e, estrutural como consequência das mudanças económicas internacionais que requerem mudanças cooperativas nos mais variados contextos*

Análise de Conteúdo - Entrevistas			
Entrevistado	Texto	Categoría Genérica	Sub Categoría
Consultor 1	Claramente as duas, ainda que tenha muitas vezes a ver com o projeto e com o cliente. Faz-se sempre é uma análise daquilo que é mais importante.	<b>1.3</b>	<b>1.3.4</b>
Consultor 3	As duas coisas estão interligadas. É impossível fazer uma estratégia sem ter presente a conjuntura. Isso é impossível. É impensável não só em termos da perspetiva contextual, da conjuntura, mas também da própria estrutura. Os concorrentes, os clientes, os fornecedores. Não se pode desenhar uma estratégia sem ter presente a conjuntura. Sem falar nos aspectos políticos, sociais, tecnológicos, e ambiental hoje também tão em voga. Ou seja, estratégia sem a parte estrutural é dar um tiro no escuro. É jogar na roleta russa.	<b>1.3</b>	<b>1.3.4</b>
Consultor 4	Quando se desenvolve a estratégia não se pode estar imune àquilo que se passa em termos mais latos. A estratégia tem de dar resposta àquilo que acontece, ou seja, às duas abordagens citadas. Mas tudo depende muito dos nossos projetos.	<b>1.3</b>	<b>1.3.4</b>
Consultor 5	Mais uma vez não consigo dar mais importância a uma do que à outra. As duas são importantes, no entanto, existem projetos em que se pende mais para uma, em que se percebe que se deve pender mais para uma.	<b>1.3</b>	<b>1.3.4</b>
Consultor 6	Eu acho que não podemos dissociar a estratégia da estrutura. Normalmente os nossos projetos têm sempre essas duas variáveis.	<b>1.3</b>	<b>1.3.4</b>
Consultor 8	Neste momento a questão estrutural está a condicionar muito a vertente estratégica. Tendencialmente eu sou por natureza relativamente otimista, e tendencialmente chego à empresa e digo, vamos investir, e vou definindo a minha ideia de como aquela empresa se poderia desenvolver.	<b>1.3</b>	<b>1.3.4</b>

Por outro lado, uma outra constatação que se obtém dos desenvolvimentos teóricos e práticos tidos durante o desenvolvimento desta tese, confirmada inclusive no subcapítulo anterior, é que o desenvolvimento de relacionamentos de sucesso tem um papel preponderante na otimização dos resultados que se podem obter no âmbito de projetos de consultoria de gestão. Mas será que em termos de criação de relacionamentos seguros entre consultores e clientes são mais importantes os que se criam dentro de projetos, ou os que se vão mantendo entre cada projeto? [Figura 51 - Anexo AI; Análise de conteúdo – (Tabela 39 - Apêndice U)].

*Figura 51: Avaliação dos inquiridos [consultores e clientes (gestores)] face à importância dos relacionamentos criados dentro de projetos e entre-projetos de consultoria (sim – são mais importantes os que se criam dentro de projetos; não – são mais importantes os que se criam entre projetos)*



*Tabela 39: Análise de conteúdo – a importância da criação de relacionamentos entre consultores de gestão e clientes (gestores) “dentro de projetos” e “entre projetos”*

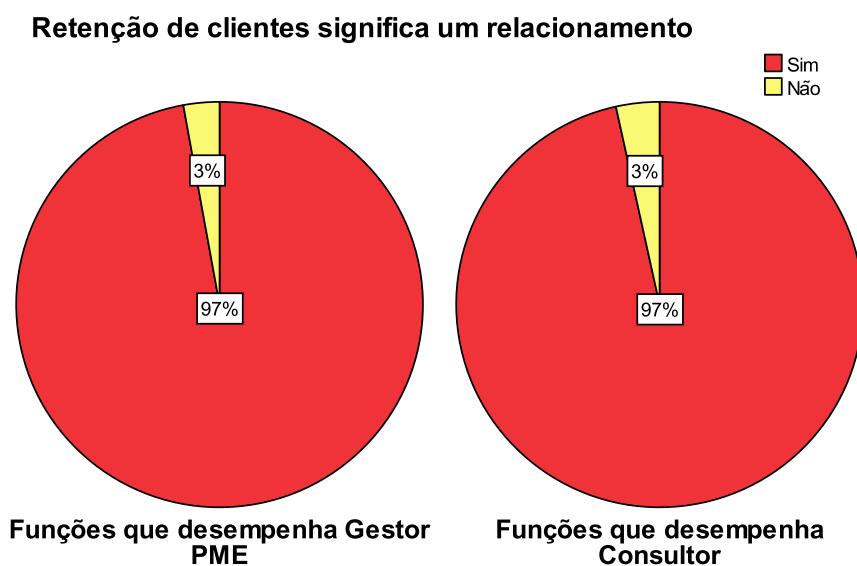
Análise de Conteúdo - Entrevistas			
Entrevistado	Texto	Categoría Genérica	Sub Categoría
Consultor 3	Os dois. Portanto, acho que não há uma regra rígida nisso. Continuo a insistir, a qualidade, o cumprimento do prazo, o serviço, são sempre os aspetos que alimentam e que os têm alimentado. Depois há sempre as variáveis preço, mas isso já é outra coisa.	1.3	1.3.2
Consultor 4	Eu acho que são os dois importantes. Numa relação, consultor-cliente, não se deve separar projetos, e idealmente é que a relação se mantenha sempre. Enquanto o projeto está a ser executado para garantir, quando o projeto acaba, o consultor tem de mostrar interesse, e perceber como é que está a correr, qual é que foi o impacto. Portanto, essa relação deve ser contínua, e não ser só quando o projeto decorre.	1.3	1.3.2
Consultor 6	No primeiro projeto não há relação. Alguém nos chama. Eu não conheço essa pessoa, eventualmente poderá vir recomendado de um outro cliente, portanto já leva ali qualquer coisa a meu favor, mas não há relação. A relação começa a criar-se antes de existir um projeto, e como eu custumo dizer também, o cliente só vai comprar se a relação de confiança já foi conseguida. Se não dificilmente aceita que aquela pessoa lhe vá meter as mãos na sua organização. Ou seja, aqui há a considerar uma terceira variável, o antes. É antes mas é preciso cultivá-la.	1.3	1.3.2
Consultor 6	Às vezes basta somente salientar a nossa preocupação para com esse cliente. Às vezes passa também por numa fase em que o projeto termina, numa fase inicial um contacto mensal a perguntar se as coisas estão a correr bem, se há novidades, combinar um almoço.	1.3	1.3.2
Consultor 6	Depois existem sempre aqueles momentos típicos como o Natal que se pode proporcionar um contato mais caloroso, um presente que pode ser enviado, um postal de natal personalizado, um correio eletrónico especial. São pontos de contato que ajudam a manter a relação.	1.3	1.3.2
Consultor 6	Depois, embora seja muito variável, é frequente no meu caso em particular, manter a relação com os clientes, seja com um telefonema, sejam quais forem os pretextos, se está a correr bem, preocupações com recursos, preocupações com um diretor, preocupações de âmbito financeiro, preocupações pessoais, é vasta a matéria. Está melhor? Então e aquele assunto? Conseguiu dar a volta? Depois o almoço. Temos que almoçar um dia destes. E às vezes é nesse almoço que se deteta a necessidade de mais trabalho.	1.3	1.3.2

A partir dos dados dos questionários e relatos recolhidos de consultores e clientes através das entrevistas, o que se constata é que não se podem, nem devem separar projetos, sendo que o ideal é que as relações se possam manter sempre de forma contínua. No entanto, o que se verifica na prática em Portugal é que este acompanhamento não é muito usual ou frequente e, ainda que se constate que por vezes os consultores durante o desenvolvimento dos projetos criem condições para a construção de futuras relações, a verdade é que a perspetiva de longo-prazo no pós-projeto não é cultivada e normalmente não existe, sendo este fator-chave fundamental para gerar repetidos negócios e projetos. Foi importante no entanto perceber a existência de uma terceira variável não equacionada nos estudos de Karantinou e Hogg (2001;

2009), nomeadamente os relacionamentos “antes de projetos”, elemento essencial de conquista de confiança até ao momento da venda.

Sendo os relacionamentos construídos entre consultores de gestão e clientes (gestores) um fator-chave para gerar repetidos negócios e projetos, significa isto que a retenção dos clientes pode sugerir a ideia de que foi construído ou criado algum tipo de relacionamento entre as partes? (Figura 52 - Anexo AJ).

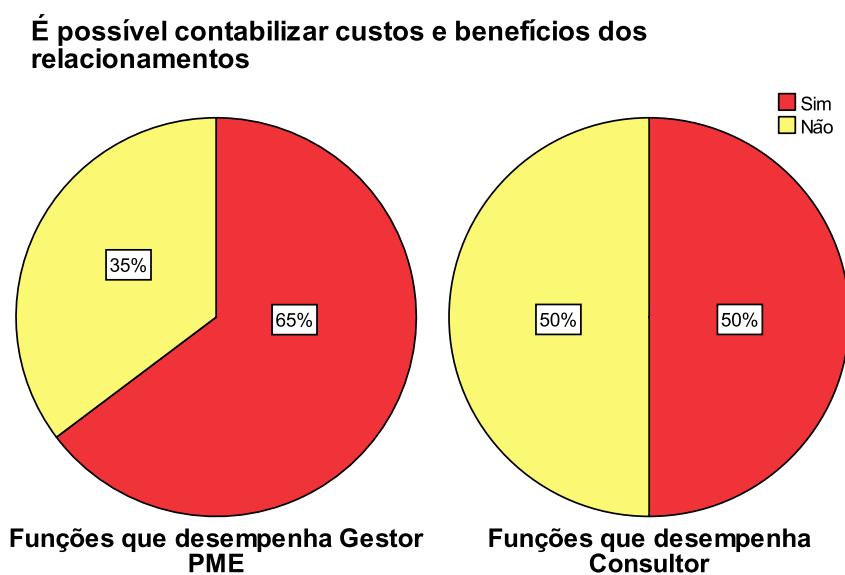
*Figura 52: Avaliação dos inquiridos [consultores e clientes (gestores)] relacionada com a retenção dos clientes para fins de criação de relacionamentos (sim – a retenção de clientes significa a criação de um relacionamento; não – a retenção de clientes não significa a criação de um relacionamento)*



Tendo como base a terceira parte da estrutura conceptual de Karantinou e Hogg (2001), cuja perspetiva remete para a natureza das interações propriamente ditas, para a existência e características dos relacionamentos e para os custos e benefícios potenciais destes mesmos relacionamentos como resultado da participação ativa das interações dos atores (consultores e clientes), esta investigação procurou perceber até que ponto podem ser contabilizados quantitativamente os benefícios e custos dos relacionamentos criados num projeto de consultoria de gestão e se isso é efetivamente realizado pelas empresas de consultoria em Portugal.

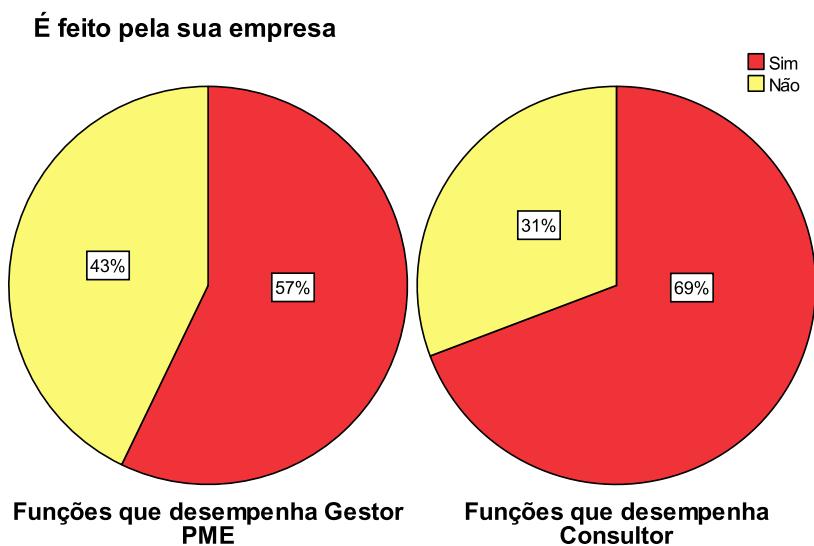
Em Portugal, embora a maioria das empresas de consultoria mencione que contabiliza os efeitos dos relacionamentos em termos dos benefícios e custos resultantes da gestão destes (Figura 53 - Anexo AK), e que isso é feito nas suas empresas (Figura 54 - Anexo AL), o que se percebe é que esta medição é tida numa lógica de valorização dos relacionamentos em termos de estratégias de maior proximidade com os clientes e não de contabilidade numérica, ainda que, tal como mencionado por alguns entrevistados – Análise de conteúdo (Tabela 40 - Apêndice V) seja possível de realizar este tipo de contabilização através de comparações entre quem fomenta mais as relações relacionais e aqueles que não o fazem, da comparação de ações induzidas que permitem perceber o diferencial de faturação, da correlação entre satisfação do cliente e receita, da correlação entre crescimento do negócio e qualidade do relacionamento criado e de medições de diferentes padrões relacionais.

*Figura 53: Avaliação dos inquiridos [consultores e clientes (gestores)] face à possibilidade de contabilizar benefícios e custos da gestão dos relacionamentos (sim – é possível contabilizar benefícios e custos da gestão dos relacionamentos; não – não é possível contabilizar benefícios e custos da gestão dos relacionamentos)<sup>37</sup>*



<sup>37</sup> A questão procurou avaliar apenas a possibilidade de contabilizar benefícios e custos da gestão dos relacionamentos por parte das empresas consultoras

*Figura 54: Avaliação dos inquiridos [consultores e clientes (gestores)] face à realização da contabilização de benefícios e custos da gestão dos relacionamentos por parte das suas empresas (sim – a contabilização de custos e benefícios de gestão dos relacionamentos é realizada pela minha empresa; não – a contabilização de custos e benefícios de gestão dos relacionamentos não é realizada pela minha empresa)<sup>38</sup>*



<sup>38</sup> A questão procurou aferir se a contabilização de benefícios e custos resultantes da gestão dos relacionamentos era realizada por parte das empresas de consultoria

*Tabela 40: Análise de conteúdo – a contabilização dos custos e benefícios dos relacionamentos num projeto de consultoria de gestão*

Análise de Conteúdo - Entrevistas			
Entrevistado	Texto	Categoría Genérica	Sub Categoría
Consultor 6	Tinha de ser uma medição ao longo de anos, tipo quais os que fomentam mais uma relação com o cliente. Será que aqueles que fomentam mais as relações venderam mais ou menos projetos do que aqueles que não fomentam?	1.3	1.3.5
Consultor 6	Eu acho que é tudo possível quantificar, é uma questão de estabelecer padrões e regras. Quanto é que a empresa faturava à data e quanto passou a faturar depois de um período determinado, depois de aplicado determinado tipos de ações induzidas pelo consultor. Volume de emprego criado, mercados que está a fazer, uma PME local que passou a ter uma expressão regional ou nacional, ou está a fazer internacionalização. Isto é possível medir. Número de empregados. Nível tecnológico existente. Se certificou produtos. Uma série de métricas mais ou menos objetivas, que podem ser quantificadas objetivamente, que permitem medir o impacto de consultoria numa organização. É possível. Agora, o relacionamento também se pode medir através de técnicas de análise de liderança. Mudanças comportamentais de liderança, passou a haver atas, reuniões estruturadas, reuniões cílicas, e isso pode ser quantificado com uma métrica. Num período entre um a três anos é possível quantificar evolução.	1.3	1.3.5
Consultor 9	O problema é dissociar as coisas. Qual o impacto de ter um relacionamento melhor no negócio? É difícil quantificar. Agora há algumas coisas claras, existe uma coisa que pudemos fazer, tipo inquéritos aos clientes, fazer uma correlação entre satisfação do cliente e a receita dos projetos naquela conta. Agora em termos do relacionamento. A chave é passar da relação fornecedor para um relacionamento. Há uma estratégia, convida-los para eventos, preocuparmo-nos com eles de forma a sermos vistos como parceiros. Talvez a longo-prazo ir correlacionando o crescimento do negócio com a satisfação e qualidade do relacionamento. Mas tinha de ser medido por ambas as partes e não só pelo consultor.	1.3	1.3.5
Consultor 8	O que não se consegue é se não houvesse o consultor, onde estaria a empresa. Ou seja, até ao consultor tinha este padrão, depois do consultor passou a ter este. Pode aqui tentar perceber-se que influência teve o perfil do consultor.	1.3	1.3.5

Por fim, foi ainda relevante perceber um conjunto de fatores de base importantes para a construção de relacionamentos de sucesso (Tabela 41 - Anexo AM).

*Tabela 41: Fatores importantes na ótica de consultores e gestores para a construção de relacionamentos de sucesso em projetos de consultoria de gestão (foram consideradas por cada inquirido as cinco mais importantes – 5 a mais importante até 1 a menos importante)*

Fatores importantes para relacionamentos de sucesso (consultores e clientes)	Valores
Competência e experiência dos consultores	164
Capacidade dos consultores em compreender os clientes	140
Profissionalismo dos consultores	112
Credibilidade dos consultores	89
Transparência dos processos, valores e objetivos	83
Desenvolvimento de confiança pessoal e organizacional	64
Empatia e compromisso	57
Mentes abertas e acessibilidade dos clientes	43
Condução cuidadosa do processo em termos de serviço	28
Nível de flexibilidade do consultor	24
Condução e gestão dos relacionamentos em diferentes níveis	20
Similaridade de objetivos organizacionais	11
Bons relacionamentos pessoais	7
Similaridade filosofias organizacionais	6
Química pessoal	4

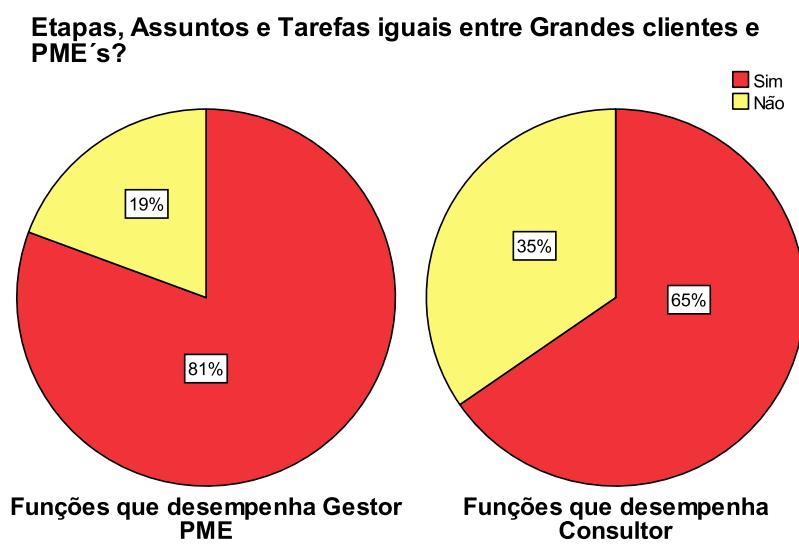
Constatou-se através da valoração das respostas obtidas pelos inquiridos que a competência e a experiência dos consultores, a sua capacidade para conseguir compreender os clientes, o seu profissionalismo e credibilidade e, a transparência dos processos, valores e objetivos que possam colocar no desempenho do seu trabalho, são os cinco fatores-chave para a construção de relacionamentos de sucesso.

### **7.3 O Impacto da Consultoria de Gestão ao Nível dos Trabalhos Realizados em PME**

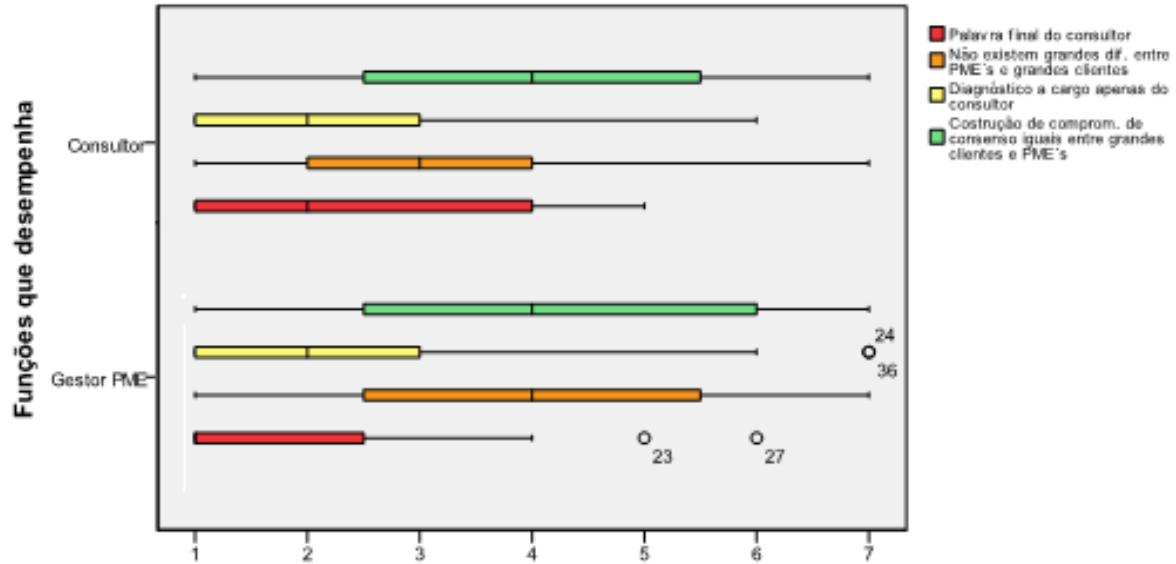
No seguimento do estudo levado a cabo nesta investigação sobre o setor de consultoria de gestão, importa perceber algumas características da relação estreita entre consultores e gestores (clientes), de forma a aferir se existem diferenças significativas entre os diferentes modos de trabalhar dos consultores ao nível das PME e de grandes empresas e, qual o grau de satisfação percebido por ambas as partes neste envolvimento.

Segundo constatado através da figura 55 (Anexo AN), ainda que se perceba que as etapas, critérios, assuntos, tarefas e posturas de trabalho possam ser similares entre trabalhos desenvolvidos em PME e grandes empresas, a verdade é que a cultura, estrutura, graus de conhecimento e metodologias próprias da atividade (Figura 56 - Anexo AO), pressupõem grandes diferenças em termos de envolvência.

*Figura 55: Avaliação dos inquiridos [consultores e clientes (gestores)] em termos interpretativos relativamente à diferença entre etapas, assuntos e tarefas realizadas pelos consultores de gestão em PME e grandes empresas (sim – as etapas, assuntos e tarefas realizadas pelos consultores de gestão são diferentes entre grandes empresas e PME; não-as etapas, assuntos e tarefas realizadas pelos consultores de gestão não são diferentes entre grandes empresas e PME)*



*Figura 56: Formas de definir o impacto da consultoria de gestão no âmbito das PME por parte de consultores e clientes (gestores) em termos de decisão final e de diagnóstico, de diferenças entre grandes empresas e PME e, de construção de compromissos de consenso*



Importa realçar, que esta análise não pode ser realizada à luz de uma mera explicação básica, até porque, também as PME não são todas iguais, diferindo consideravelmente os aspectos ligados ao envolvimento, liberdade e liderança entre as denominadas micro e macro PME – Análise de conteúdo (Tabela 42 - Apêndice W).

*Tabela 42: Análise de conteúdo – o envolvimento, liberdade e liderança como os principais aspectos distintivos nas diferentes formas de trabalhar entre macro e micro PME*

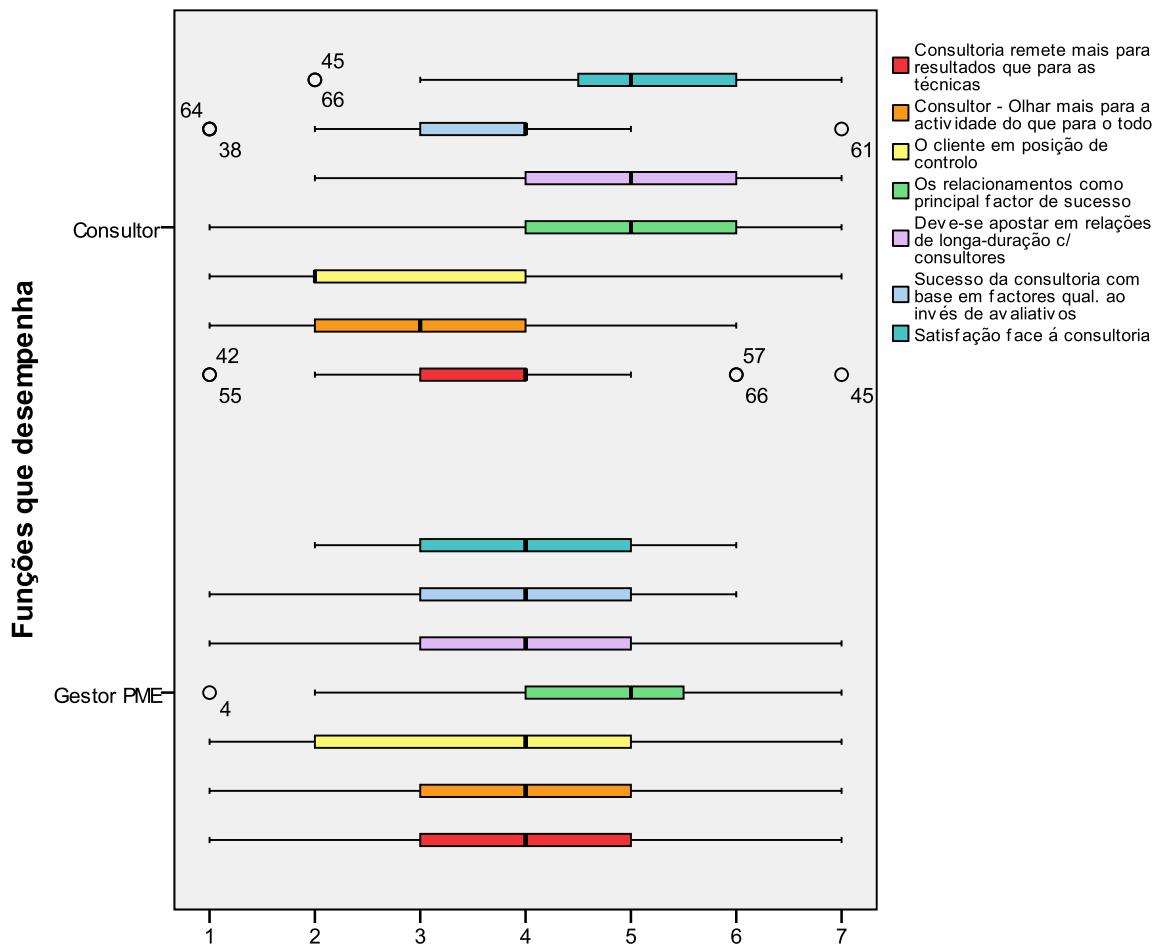
Análise de Conteúdo - Entrevistas			
Entrevistado	Texto	Categoría Genérica	Sub Categoría
Consultor 4	Portanto, aquilo que nos é pedido por um ou por outro, PME ou multinacional, pode não ser muito diferente. Às vezes, as PME, porque são empresas nacionais, podem ter alguma liberdade para criar, para criar as suas estruturas, os seus procedimentos, porque não têm nada e querem organizar-se.	<b>1.2</b>	<b>1.2.2</b>
Consultor 5	Normalmente sendo os graus de liberdade menores, o projeto está mais pré-formatado. E é imposto pela casa mãe. Portanto, arranja-se um consultor que adequando ao mercado local possa fazer muito isto. Portanto, o caminho já está mais ou menos definido. A PME, ou neste caso grandes empresas portuguesas, que não sejam aquelas maiores como a PT s ou EDP, empresas de médio porte, normalmente há um grau de liberdade maior do consultor. É dado um grau de liberdade maior ao consultor. Mas também os resultados podem ser muito mais satisfatórios para o consultor.	<b>1.2</b>	<b>1.2.2</b>
Consultor 8	Vamos pensar num bolo, e denominá-lo o bolo das PME. As fatias não são todas iguais, temos a franja das micro que em Portugal tem um peso determinante, temos uma franja de PME regulares, e uma franja de super PME.	<b>1.2</b>	<b>1.2.2</b>
Consultor 5	Em termos da vertente política, acho que isso tem muito a ver com liderança e a relação que a mesma mantém. Eu diria que nas PME, e nestas facilmente identificamos a pessoa que é líder na organização, do ponto de vista mediático tem maior exposição e maiores relações.	<b>1.2</b>	<b>1.2.3</b>
Gestor 3	Nós próprios temos interesse e participar e contribuirmos ativamente para que o projeto se desenvolva, e iremos acompanhar diariamente ou semanalmente a evolução dos trabalhos. Podemos assim facilmente antecipar problemas, antecipar atrasos, fazer correções, o que quer que seja. Se não o fizermos é fácil perdermos o controlo. Portanto eu diria que o envolvimento é importantíssimo.	<b>1.3</b>	<b>1.3.6</b>

Estando portanto a média das PME inquiridas na amostra desta investigação enquadrada num conjunto de empresas consideradas regulares<sup>39</sup> mas já com alguma dimensão (média de mais de 100 trabalhadores), importa neste sentido aferir qual o impacto dos trabalhos de consultoria de gestão ao nível destas organizações.

Através da leitura dos dados dos questionários conseguiu-se apurar que deve ser sempre o consultor a assumir o controlo da ação (figura 57 - Anexo AP), sendo este a parte integrante também em todas as fases do projeto (Figura 56 - Anexo AQ), ainda que a tomada de decisão fique sempre na mão dos clientes (Figura 56 - Anexo AR).

<sup>39</sup> Com uma média compreendida entre 50 a 150 trabalhadores

Figura 57: Avaliação dos inquiridos [consultores e clientes (gestores)] relativamente às características da relação consultor-cliente (PME)



Mas se as etapas, assuntos e tarefas fundamentais dos estágios de consultoria de gestão são de certa forma idênticas ao nível das grandes e das pequenas empresas, será que se pode dizer o mesmo no que diz respeito ao tratamento dos compromissos de consenso que se estabelecem entre as partes em termos destas duas dimensões de análise? Aqui as respostas dos inquiridos são díspares (Figura 56 - Anexo AS), o que reflete que muito embora pareça mais fácil estabelecer este tipo de compromissos em empresas de dimensão mais reduzida isto nem sempre acontece em termos práticos.

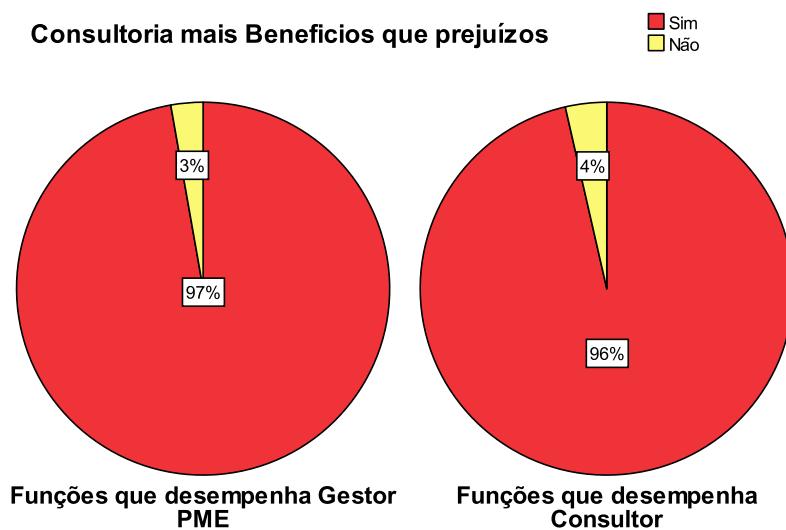
Num outro âmbito de análise, a partir da figura 57 percebe-se que o trabalho de consultoria de gestão deve ser refletido sobre ferramentas de gestão, mas também sobre os resultados, devendo as PME, da mesma forma que as grandes empresas, ser olhadas como um todo (Figura 57 - Anexo AT e AU), e alavancadas a partir de fatores avaliativos (meios técnicos)

mas também qualitativos (p.e ligados ao estabelecimento de relacionamentos eficientes) - a moda de 4 da figura 57 (Anexo AV) assim o indica.

Tal como referido no desenvolvimento desta tese e constatado novamente na figura 57 (Anexo AW), os relacionamentos devem assim funcionar como um dos principais fatores de sucesso neste setor e implicar sempre que possível ligações de longa duração (Figura 57 - Anexo AX).

Nesta contextualização, importa ainda perceber se estarão em geral as PME em Portugal satisfeitas com o desempenho dos consultores externos? Como visualizado na figura 58 (Anexo AY), existe uma quase unanimidade de respostas que enfatizam maiores benefícios do que prejuízos decorrentes desta ligação, ainda que seja importante destrinçar níveis de satisfação diferentes entre os três tipos de consultoria existentes, por processos, operacional e estratégica.

*Figura 58: Avaliação dos inquiridos [consultores e clientes (gestores)] relativamente aos benefícios versus prejuízos que os consultores trazem para as organizações (sim – trazem mais benefícios que prejuízos; não – não trazem mais benefícios que prejuízos)*



Assim, discutir a satisfação ou insatisfação por parte dos gestores relativamente aos trabalhos desenvolvidos pelos consultores nas suas organizações torna-se algo fundamental, é no entanto importante compreender que esta avaliação deve ser entendida com diferentes forças

de mediação, cuja avaliação requer diferentes interpretações, ainda que esta possa estabelecer pontos de ligação coerentes que possam ser transversais.

A partir da leitura dos dados dos inquiridos, o que se observa é que os resultados podem significar de certa forma um certo grau de satisfação relativa dos gestores [(oscilando as suas respostas entre graus de satisfação compreendidos entre os 50% a 75% (Figura 57 - Anexo AZ), ainda que os consultores os enquadrem na ordem dos 90% a 100% (Análise de conteúdo –Tabela 43 - Apêndice X)] face aos trabalhos de consultoria de gestão. Mas será que a amplitude de respostas dadas reflete um conjunto de empresas bem sucedidas e um conjunto de empresas mal sucedidas? Os resultados das entrevistas revelaram a resposta. Contrariamente ao que esta média aritmética pudesse representar à primeira vista, os resultados não são o espelho do sucesso ou insucesso dos diferentes trabalhos levados a cabo pelas partes, mas o resultado da maior ou menor satisfação das empresas face aos diferentes tipos de consultoria contratada. Uma das questões centrais deve ser centrada desta forma sobre o grau de satisfação das PME em termos dos resultados produzidos face ao tipo de consultoria contratada.

*Tabela 43: Análise de conteúdo – a percepção dos consultores de gestão face ao grau de satisfação dos clientes em termos dos trabalhos por si desenvolvidos*

Análise de Conteúdo - Entrevistas			
Entrevistado	Texto	Categoría Genérica	Sub Categoría
Consultor 4	É muito difícil garantir uma satisfação de 100%. E analisando a razão do insucesso dos 10% havia 2 ou 3 tipos de causa, primeiro era um tipo de trabalho que nós não deveríamos ter feito, porque não é o nosso “core”, mas acabámos por dizer que sim porque tínhamos uma relação especial com aquele cliente, ou então problemas de comunicação, em que ambas as partes não tiveram um comprometimento no projeto, e basicamente são esses.	<b>1.4</b>	<b>1.4.1</b>
Consultor 7	Por norma eles ficam satisfeitos. Não dizem logo e nós tentamos atuar sobre isso. Quando me pergunta em termos de avaliação, para não ser demasiado arrogante 95% de satisfação.	<b>1.4</b>	<b>1.4.1</b>
Consultor 1	Sem dúvida. Praticamente a 100%.	<b>1.4</b>	<b>1.4.1</b>
Consultor 3	Ou seja, podemos sempre dizer, eu vou-lhe arranjar uma solução. E acontecia isso. Íamos ao mercado, e infelizmente nas PME não há planeamento atempado, e não há tempo para nos deixarem pensar, é para ontem. E assim, em alguns casos a relação ficou estragada. Mas estamos a falar de percentagens de 5%. Repare, um dos critérios para avaliar isso é os anos. Nós estamos aqui há 23 anos, já passamos por uma crise, já estamos outra vez noutra crise, e estamos felizmente para continuar. Se tivéssemos uma taxa maior do que esta sem êxito não estávamos já no mercado. Fazemos é um esforço de aprender com os erros.	<b>1.4</b>	<b>1.4.1</b>

Os dados empíricos das entrevistas apontam assim para diferenças que, embora moderadas, explicam a amplitude de respostas dos questionários, sendo que em média a consultoria estratégica é em certa medida a que obtém das três o maior grau de satisfação face aos resultados finais do desenvolvimento do exercício da sua atividade.

Assim, as potencialidades das novas tecnologias e o caudal de inovação constante que possam validar, são as que apresentam um maior número de críticas por parte dos gestores, sendo que nenhum dos entrevistados mostrou graus de satisfação face a este tipo de consultoria superiores a 70%, apreciando-se os resultados maioritariamente em avaliações compreendidas entre os 50% a 60%. Este é o tipo de consultoria onde tudo é possível à partida e onde a postura comercial mostra muitas vezes um desfasamento enorme face aquilo que na prática é possível de realizar, levando na maior parte das vezes a expectativas mal conduzidas e falhadas (Nikolova et al., 2009).

Falhas técnicas e de conhecimento de negócio e mesmo ao nível organizativo e de comunicação entre as equipas de consultores que constituem os projetos, são também fatores que levam a uma tal complexidade de informação gerada que valida que partes do projeto nunca venham a ser implementadas, e mesmo aquelas que o conseguem ser, falham por uma qualquer outra razão. Neste processo, o que acontece regularmente é que segundos passam a ser horas, horas passam a ser dias e, dias passam mesmo a ser meses, de tal forma que por vezes só passado muito tempo se percebe que os sistemas não podem sustentar aquilo que é dado como fácil e possível de interpretar à partida.

Outro dos problemas da consultoria por processos está também ligado a questões de âmbito. Ou seja, à medida que se começa a avançar, começam a existir entraves à execução das coisas. Como um dos entrevistados mencionou “aqui entram as questões relacionadas com problemas de rentabilidade, onde se começam a perceber que muitas das vezes o interesse do consultor não se centra na entrega de um bom projeto, mas no controlo de custos e prazos, levando a que não possam equacionar sequer a introdução de pequenos ajustes muitas vezes requeridos pelos clientes para melhoraria de um determinado aspeto estrutural de uma aplicação ou processo”.

Neste caso, tal como sugerido pelos gestores, o que deveria ser melhorado do ponto de vista do consultor seria uma ligação mais estreita entre a parte comercial e técnica, um melhor

aproveitamento das competências, conhecimentos e grau de responsabilidade das pessoas focalizando-as especificamente em áreas de especialização onde possam vir a obter melhores níveis de desempenho, servirem de catalisadores a fim de questionar e mostrar maiores níveis de interesse pelo sucesso dos trabalhos que desenvolvem, a capacidade de conseguirem desenvolver meios para um acompanhamento mais detalhado e permanente durante toda a fase do projeto e, fundamentalmente, uma comunicação mais efetiva e eficiente, o que na maioria das vezes não acontece – Análise de conteúdo (Tabela 44 - Apêndice Y).

*Tabela 44: Análise de conteúdo – avaliação dos inquiridos (consultores e clientes) relativamente ao grau de satisfação dos clientes em trabalhos de índole processual*

Análise de Conteúdo - Entrevistas		Categoría Genérica	Sub Categoría
Entrevistado	Texto		
Gestor 1	Claro que tem de ser rentável, mas entre a balança do matemático versus o exequível eu iria mais para o exequível, mesmo que tenha de abrir mão dos resultados, porque se não ao sair, a empresa gera um problema enorme para o cliente porque deixa a expectativa de rentabilidade, mas a execução não acontece daquela forma.	<b>1.1</b>	<b>1.1.1</b>
Gestor 2	Porque demoram o triplo do tempo, que estava previsto. E outra coisa que nós sentimos que são falhas do lado deles. Falhas técnicas e de conhecimento de negócio. Falhas a nível de organização.	<b>1.4</b>	<b>1.4.1</b>
Gestor 2	Ai ouvimos muito, “hum, não sei se isso está considerado no projeto”. Porque entretanto falta a componente comercial para dizer “ok, não está considerado no projeto, mas podemos considerar segundo um valor x de acréscimo”, e se calhar eles aqui ganhavam com o negócio.	<b>1.3</b>	<b>1.3.2</b>
Gestor 6	Saber em que fase se está depende aqui das competências técnicas e da capacidade de comunicação da própria pessoa. Há pessoas que são tecnicamente muito competentes, e têm alguma dificuldade na comunicação.	<b>1.2</b>	<b>1.2.1</b>
Gestor 4	O “feed-back” que nos é dado é que trabalham com os maiores retalhistas nos E.U.A, e as ferramentas que temos não irão ter qualquer problema, tudo será feito em segundos. E esta é a postura comercial. Depois isto o que traz é um problema. Pois a equipa comercial não tem a componente técnica. Vendem tudo. Ou seja, foi-nos dito que o fator X ou as linhas de faturas são dadas em segundos. O que acontece depois é que na prática esses segundos passam a ser horas e muitas vezes rebentam-se com os próprios sistemas e não funciona.	<b>1.4</b>	<b>1.4.1</b>
Gestor 2	Uma das coisas que sugeria era uma ligação mais estreita entre a parte comercial e técnica.	<b>1.4</b>	<b>1.4.1</b>
Gestor 6	Muitas vezes são pessoas competentes e conhecedores de determinadas tecnologias, mas acho que na grande maioria mal direcionadas ou subaproveitadas. Se houvesse uma orientação mais profissionalizada e um consequente aproveitar das pessoas com essas competências, se calhar as coisas funcionavam muito melhor.	<b>1.1</b>	<b>1.1.5</b>
Gestor 6	E não me consigo desligar disso. Acho que se tivermos as pessoas com as competências certas, e aproveitadas da forma correta, e se tivermos um envolvimento dos consultores com o gestor interno, de certeza que tudo funciona muito bem.	<b>1.1</b>	<b>1.1.6</b>

A consultoria operacional, dada a inexistência do impacto do jogo retórico utilizado muitas vezes pela consultoria de processos, apresenta por isso melhores índices de aproveitamento. Com uma média de 70% de satisfação, o “gap” aqui encontrado centra-se fundamentalmente no desconhecimento do negócio por parte de alguns consultores, o que em princípio quando se contrata um tipo de consultoria deste tipo não se pressupõe. Percebe-se porém, o porquê deste fenómeno – adjudicação. Dadas as estruturas das consultoras em Portugal estas estão sempre dependentes daquilo que é a próxima vaga, o que as condiciona face à possibilidade de poder adjudicar um novo serviço.

Embora esta situação envolva maiores níveis de ansiedade ao nível das multinacionais e de PME já com alguma dimensão, a verdade é que por questões de rentabilidade tenta-se sempre arranjar uma solução, ainda que se saiba à partida que face à falta de capacidade interna isso as obrigue a alocar recursos internos a determinados projetos que não são os melhores face à especificidade do negócio (por não serem “core”) e, ainda que recorram a consultores que não façam parte dos quadros, não exista também a capacidade para montar um sistema de acompanhamento e controlo que permita monitorizar o seu desempenho, o que invariavelmente leva a que alguns projetos corram mal.

Aconselha-se por isso neste tipo de casos, o cessar da cultura do “dizer sempre sim ao cliente”, até porque se trata de uma cultura que invariavelmente perspetiva relações que inevitavelmente conduzem ao insucesso, e a possibilidade de não virem a ser novamente adjudicados novos serviços, ganhando este facto maior impacto, dado o setor de consultoria de gestão ser caracterizado pelo seu alto índice de adjudicações resultado de recomendações e da criação de redes de conhecimentos e contactos que projetam as empresas para patamares de referenciação que de outra forma são impossíveis de obter – Análise de conteúdo (Tabela 45 - Apêndice Z).

*Tabela 45: Análise de conteúdo – avaliação dos inquiridos (consultores e clientes) relativamente ao grau de satisfação dos clientes em trabalhos de índole operacional*

Análise de Conteúdo - Entrevistas			
Entrevistado	Texto	Categoría Genérica	Sub Categoría
Consultor 3	É preferível fazermos internamente porque controlamos, pois não temos capacidade de montar um sistema de acompanhamento e controlo. Isso foi um dos problemas que nós tivemos.	<b>1.4</b>	<b>1.4.1</b>
Gestor 7	Pois a equipa comercial não tem a componente técnica. Vendem tudo.	<b>1.4</b>	<b>1.4.1</b>
Gestor 1	Barreiras culturais eu creio que não. Existe isso sim o não conhecimento do nosso negócio.	<b>1.2</b>	<b>1.2.3</b>
Gestor 2	Isto aconteceu com a empresa que acabámos por adjudicar, mas também as que consultámos, todas disseram que era facilíssimo, e nós sabemos que não é assim. Existem mesmo partes do projeto que nunca vão estar implementadas por causa desta componente de informação.	<b>1.4</b>	<b>1.4.1</b>
Gestor 1	No caso da consultoria operacional por exemplo, não faz sentido uma empresa que se proponha a fazer consultoria operacional não conhecer os processos do setor que se está a falar.	<b>1.4</b>	<b>1.4.1</b>
Gestor 2	Depois a questão do acompanhamento, sendo que aqui de tempos a tempos há que fazer um ponto da situação. Perceber onde estamos. Não esperar pelo fim do projeto.	<b>1.3</b>	<b>1.3.2</b>
Gestor 2	O formal é ter uma reunião de por exemplo...várias sessões de acompanhamento. Pontos de situação frequentes.	<b>1.1</b>	<b>1.1.2</b>
Gestor 1	Tem de conhecer o negócio, mas trazer gente que tenha experiência naquilo de pelo menos 20 anos.	<b>1.4</b>	<b>1.4.1</b>

Por fim, a consultoria estratégica é aquela que apresenta maiores índices de satisfação face aos resultados esperados (entre 80% a 85%), resultado da sua menor especificidade e do foco principal de diferenciação estar mais ligado à discussão de ideias e propostas. Mas se os níveis de satisfação médios rondam os 80% a 85%, qual a razão do diferencial de 15% a 20% entre uma satisfação elevada e completa? Como constatado, o que falta quase sempre é a dificuldade muitas vezes existente nos consultores em conseguir implementar algo que embora tenha uma excelente visão de negócio, se caracteriza por ter um grande “gap” relativamente à sua ligação com a realidade prática.

Como um dos gestores entrevistados referenciava “como é que eu poderia implementar um modelo novo de loja, validando a reformulação de toda a nossa rede de lojas em simultâneo, se este não envolvia um investimento faseado?”. São pormenores que causam um grande impacto em termos financeiros e que por vezes não são equacionados nos modelos matemáticos apresentados pelos consultores.

Neste caso, o que poderá ser uma das preocupações dos consultores estratégicos é conseguirem apresentar modelos matematicamente perfeitos e consistentes com a realidade, de forma a gerar resultados tangíveis e ao mesmo tempo exequíveis quanto à forma como são desenhados para uma posterior implementação operativa daquilo que os define – Análise de conteúdo (Tabela 46 - Apêndice AA).

*Tabela 46: Análise de conteúdo – avaliação dos inquiridos (consultores e clientes) relativamente ao grau de satisfação dos clientes em trabalhos de índole estratégica*

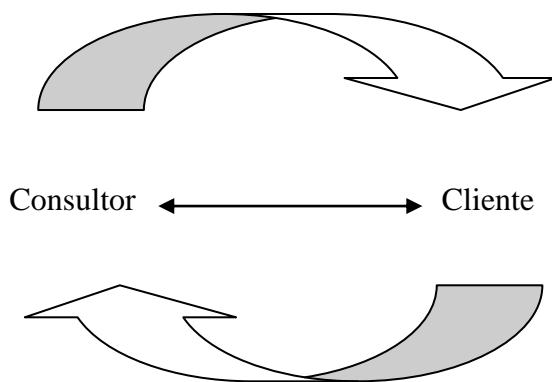
Análise de Conteúdo - Entrevistas			
Entrevistado	Texto	Categoría Genérica	Sub Categoría
Gestor 1	Por mais que tenham total confiança na minha gestão, tem coisas que eu não consigo estruturar porque são realidades muito distintas. Então a consultoria serve para fazer esse diálogo.	<b>1.0</b>	
Gestor 1	...ou o impacto motivacional, ou a forma de executar isso, isso não está calculado num projeto de consultoria, e ao entregar um projeto totalmente otimizado ele fica muito distante da realidade. Então eu hoje se fosse consultor por mais estratégia que tivesse que se levar em conta buscaria menos a rentabilidade mas mais a exequibilidade do projeto.	<b>1.0</b>	
Gestor 8	É claro que já sabemos disso ao contratar uma consultora, mas não sabemos dizer qual o valor que tem de se retirar para ser exequível, porque está muito longe da realidade. Existe de facto sempre o débito muito grande.	<b>1.0</b>	
Gestor 5	Uma boa preparação do consultor, mas também com base na realidade da empresa, por isso também o cliente tem de colocar à disposição realmente aquilo que quer e as suas especificidades para que ele depois se prepare bem e comece a colocar questões.	<b>1.1</b>	<b>1.1.5</b>
Gestor 1	O último não tenho ainda o resultado, tenho mais satisfação do que insatisfação. No estratégico fiquei satisfeito em 80%-85%, no segundo de sistemas e processos de 60%, e no de recursos humanos de 70%. O estratégico apesar de ser o mais longe da realidade, foi um projeto em que eu vi mais entrega, e foi um projeto mais coerente.	<b>1.4</b>	<b>1.4.1</b>
Gestor 1	...e se a nossa equipa não tivesse essa habilidade o projeto seria um projeto de gaveta. Não seria implementado. Não existia nenhuma ligação com a realidade. Tinha uma excelente visão de negócio, e não havia a ligação entre definição e implementação.	<b>1.4</b>	<b>1.4.1</b>
Gestor 4	Acho que se tivesse hoje em consultoria estratégica uma das minhas preocupações seria essa, um modelo matematicamente perfeito, mas é preciso entrar um pouco na realidade.	<b>1.4</b>	<b>1.4.1</b>

## 7.4 Conclusões

### 7.4.1 As Etapas e os Estágios de Desenvolvimento de um Processo de Consultoria

Ainda que a maior parte das abordagens relativas ao processo de transferência do conhecimento dos consultores (Kolb e Frohman, 1970; McLarty e Robinson, 1998; Jones e Lawrie, 1994; Oliveira, 2006; Nikolova et al., 2009) – Figura 59, sejam consideradas na sequência das fases de entrada, contratação, diagnóstico, recolha de dados, aplicação e avaliação, o que se consegue perceber é que em todos estes estágios de desenvolvimento são esquecidos determinados pormenores ou estágios intercalares, e ainda que por vezes possam ser considerados como apêndices de uma determinada fase, são sempre citados de forma bastante discreta, retirando-lhes a importância que podem ter no sucesso de uma consultoria bem-sucedida.

*Figura 59: O modelo de responsabilidade partilhada de consultoria de gestão*



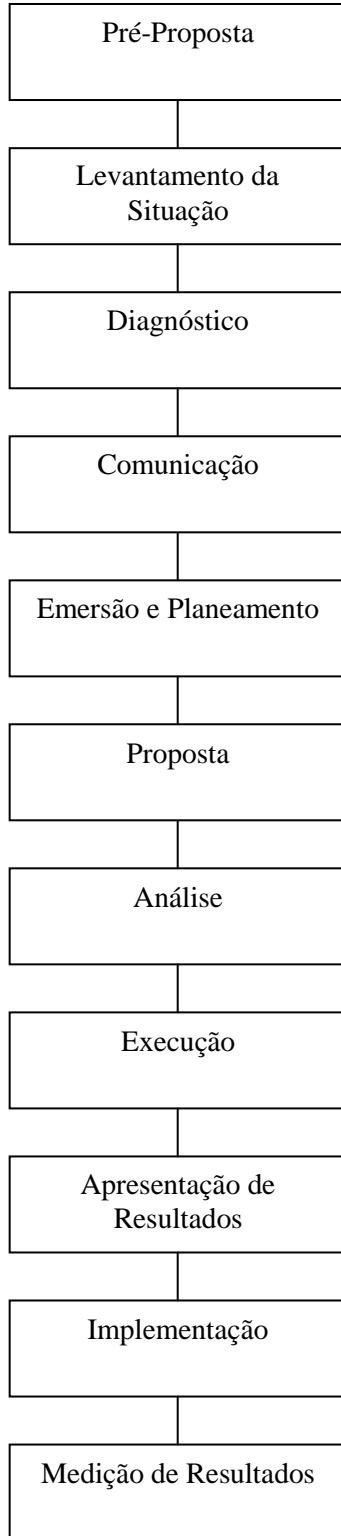
Fonte: Elaboração do Autor

Desta forma, ainda que se tenha de ter em consideração que existem diferentes tipos de consultoria e que, dentro destas, não existem projetos idênticos, sendo que cada um destes pode conter determinados fatores que os possa identificar de forma particular, é necessário a construção de um modelo que possa detalhar pormenoradamente as etapas fundamentais de um processo de consultoria de gestão a partir de um tronco comum de análise que se baseie na caracterização e avaliação do processo e, na dupla dicotomia compreendida entre o que está

dentro (empresa) e o que está fora (contexto) e, o que é dito (formulação) e o que é feito (implementação).

Ou seja, ainda que a maior parte dos inquiridos desta investigação considerem a elaboração do contrato de trabalho, a identificação do problema, o desenvolvimento de estratégias, alternativas e políticas de sustentação do projeto, a operacionalização do plano de trabalho, o controlo e avaliação de resultados, o levantamento das necessidades/reacções e, o acompanhamento do processo (focalizados essencialmente em critérios de desempenho, reuniões de progresso, resultados desejados e no acompanhamento do processo para além das conclusões), como as etapas a considerar num projeto de consultoria, a verdade é que esta análise é redutora e carece de um maior desenvolvimento como é representado através da figura 60.

*Figura 60: Tronco comum de etapas a considerar num projeto de consultoria de gestão*



Fonte: Elaboração do Autor

A obtenção de projetos ou proposta de consultoria é o primeiro passo do processo de consultoria de gestão. Esta é a etapa que alguns dos consultores entrevistados apelidaram como “o início do namoro” ou “a proposta de consultoria”. É aqui que se dá o primeiro contacto e o primeiro reconhecimento da situação. Se considerarmos então que o primeiro contacto parte da iniciativa da empresa de consultoria e não da prospecção comercial do cliente [(denominada de “sistema de persuasão” por Alvesson (1993)], é portanto nesta fase que se realça o “modelo crítico” de análise entre os relacionamentos construídos por consultores e clientes (Nikolova et al., 2009), permitindo que o consultor possa assumir uma posição de dianteira e a criação de condições para uma posição de controlo e uma imagem positiva de gestão (Fincham e Clark, 2002a), o que retrata o cliente como uma vítima vulnerável e passiva face às capacidades e competências retóricas destes (Bäcklund e Werr, 2001; Clark, 1995; Clark e Salaman, 1996; Alvesson, 2001; Kieser, 2002; Jackson, 2001; Greatbach e Clark, 2002).

Passada a pré-fase, entra-se na primeira fase investigatória do processo, o levantamento da situação. É importante no entanto salientar que nesta fase ainda não se está a realizar qualquer diagnóstico, esse será o passo seguinte. Esta é a etapa de avaliação e das perguntas, o que requer visitas e contacto com as pessoas. Este é um tipo de trabalho que pode ser de um consultor ou de vários consultores, ainda que seja liderado pelo consultor responsável do projeto. Tendo presente que o que aqui está em causa é a matéria propriamente dita, tem de se conhecer a realidade, têm de se sentir os problemas, criar relações de confiança e de futuro e, sentir a envolvência da organização e das suas unidades chave. Sucintamente, tem de se sentir o calor da empresa para obtenção de uma apreciação própria e só a partir daqui é que se pode elaborar um diagnóstico, terceira fase do processo, explorando a variável ou variáveis chave que ficarão definidas em função dos objetivos e da deteção do problema.

Após a fase exploratória, a quarta etapa remete para a fase de comunicação dos primeiros resultados ou apresentação das conclusões do diagnóstico. É a fase da identificação dos objetivos, de esclarecimento da visão e missão do projeto, do que irá ser efectuado e, dos impactos disto no sistema organizacional. No entanto, mais do que comunicar, esta é a fase da clarificação, sendo que este “brainstorming” de enquadramento do problema (que pode até envolver um workshop de toda a equipa de trabalho) deve avaliar desde logo expectativas e resistências face à mudança, gerir aquilo que virão a ser os grupos de trabalho (transversais ou não), encontrar planos de ação, procurar comprometimentos, ou até mesmo detetar a

necessidade de “coaching’s” individuais ou de equipa com necessidade de desenvolvimento de algumas competências adormecidas.

Após a comunicação, temos então a fase de “emersão e planeamento”, consistindo na definição final dos objetivos, dos “outputs” pretendidos, da validação de “millesstones”, atores e “key users” e, das ideias base do negócio (produtos, serviços, clientes e mercados). Só agora se pode passar à sexta fase do processo, a proposta, ou como alguns denominam o “plano global para atingir os objetivos”, contendo a definição do problema e o plano de objetivos a atingir para a sua resolução, a abordagem metodológica proposta para atingir os objetivos, a definição clara das tarefas e dos tempos, os recursos humanos, financeiros e físicos que irão estar envolvidos, o plano de ação, a calendarização previsional ou cronograma suposto e, os respetivos honorários.

A sétima etapa, ainda antes de se passar à ação, remete para a análise. A análise é o início da preparação do trabalho e não é mais do que a primeira reunião geral dos intervenientes com carácter formal para apresentação do projeto e daquilo que irão ser as suas conclusões. Voltamos um pouco à fase das competências e das mil e uma perguntas, aprofundando as análises iniciais em termos dos elementos concretos da empresa.

Passada a fase de caracterização, passa-se à atividade de consultoria de gestão em si mesma, ou seja à definição ou formulação da operacionalização do plano de trabalho. A oitava fase do processo é assim caracterizada pela exploração do ambiente externo, pela avaliação dos recursos internos, pela localização de potenciais oportunidades e ameaças, pela análise de fatores estratégicos (SWOT, PEST, ABC, BCG ou outras) dependendo do tipo de projeto ou do âmbito daquilo em que se está a trabalhar, pela avaliação de pontos fracos e fortes de acordo com a missão, objetivos, valores, políticas e estratégias previamente delineadas, pela geração de informação objetiva e pertinente sobre a realidade da empresa, pela apresentação de propostas para a solução do problema (tratando-se de um projeto mais de índole estratégico) e pela integração entre necessidades e objetivos.

No fundo, é aqui que se irá oferecer valor através de recomendações ou da apresentação de planos de trabalho que envolvam o redesenhamento de processos, estruturas e/ou valores, que permitem às empresas a criação de impacto a partir de novas ideias, competências e “know-

how”. É a fase em que é necessário retalhar o negócio afim de serem desenvolvidas projeções de desempenho, projetos exequíveis, orçamentos equilibrados e o retorno do investimento.

Segundo Nikolova et al. (2009) esta fase pode-se desenrolar segundo dois tipos, consultoria exploratória e felina. A consultoria exploratória pode ser identificada assim com um tipo de consultoria mais de índole processual. Neste caso, como mencionado pelos autores, o fator crítico não é de todo a transferência de conhecimentos especializados, mas o suporte que se oferece ao cliente na estruturação da resolução do problema através de ajuda específica refletida num conjunto de técnicas de alto envolvimento interativo e de aprendizagem intensiva entre clientes e consultores, o que cria uma imagem positiva dos consultores ao invés de refletir o carácter ambíguo da análise crítica (Fincham e Clark, 2002, Berglund e Werr, 2000, Clark, 1995, Clark e Salaman, 1996, Kieser, 2002; Jackson 2001).

Esta perspetiva vem de certa forma enfatizar também a terceira visão dos relacionamentos dos consultores de Werr e Styhre (2002) onde o consultor pode agir como um subordinado interno sobre o controlo do gestor organizacional (imagem burocrática e funcionalista dos relacionamentos - ver Greiner e Metzger, 1983; Kürb, 1996), ao mesmo tempo que detém a autonomia necessária que deve estar contida na característica base de um especialista externo à organização (visão ou modelo critico), funcionando como um colega do gestor na tentativa de vislumbrar práticas e modelos estratégicos ou não que permitam o desenvolvimento organizacional de uma forma pró-ativa.

No que diz respeito ao tipo de consultoria que denomina como “felina”, esta em contraste com um tipo de consultoria mais inovadora assente na criação de maiores níveis de impacto em termos de mudança, pode ser identificada com um tipo de consultoria mais de índole estratégica, cujos autores denominam de mais rotineira, consistindo na resolução de problemas conscritos com a ajuda de teorias e técnicas científicas menos específicas, funcionando o consultor como facilitador e o cliente como parte integrante do processo e não como mero providenciador de informação (visão funcionalista/ imagem burocrática – ver Greiner e Metzger (1983) e Kürb, 1996).

O nono passo do processo ou a fase do pós-projeto está diretamente ligado à comunicação de resultados. Ainda que deva incluir uma primeira apresentação de resultados em fase “draft” para apreciação da administração ou gerência, esta é a fase da conclusão da ação junto dos

atores através da apresentação dos resultados práticos refletidos num relatório ou balanço final.

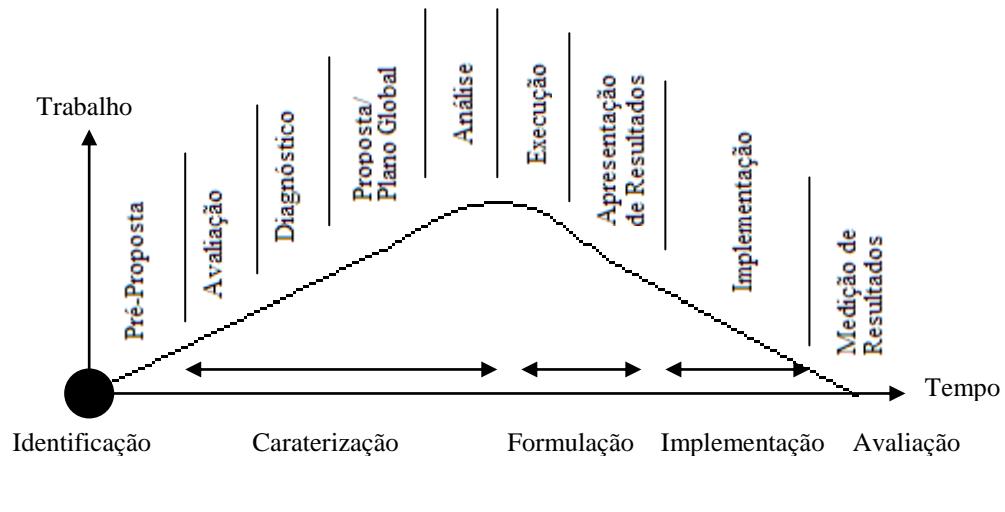
Concluída a definição e a comunicação dos resultados, a etapa seguinte é a implementação do plano de trabalho, ou mais concretamente a institucionalização da mudança propriamente dita, onde os planos de ação começam a ganhar vida.

Após a finalização da implementação temos a fase final do processo. A décima primeira e fase final do projeto, pode denominar-se como o período reflexivo, sendo caracterizado por ser o período do controlo de gestão e de desvios, da autoavaliação do consultor, do balanço das mudanças, do reconhecimento do esforço das pessoas e da avaliação de desempenho “versus” aquilo que foi projetado em termos de planeamento inicial. Só após esta fase é que o consultor se desliga do processo, pelo menos temporariamente, até um novo levantamento que venha a ser necessário realizar para início de um novo namoro ou proposta de consultoria.

Ainda assim, é importante mencionar que em todo este enquadramento é imprescindível que exista um conjunto de tarefas transversais que devem ser sempre tidas em consideração pelo consultor durante todo o processo, nomeadamente o “reporting” e registo permanente de todas as ações (conhecimento dos participantes, reuniões, planos de ação), a validação periódica com a administração ou direção relativamente a todas as dúvidas que possam surgir pelo caminho e, mais importante ainda, uma eficiente coordenação de expectativas, pois quanto mais alto estas se possam colocar maior pode ser o risco de deceção face aos resultados que poderão vir a ser obtidos (Nikolova et al., 2009).

Assim, sucintamente, são quatro as etapas que devem ser consideradas no ciclo de consultoria de gestão, nomeadamente, a caracterização, a formulação, a implementação e a avaliação (Figura 61).

*Figura 61: Estágios fundamentais de desenvolvimento de um projeto de consultoria de gestão*



Fonte: Elaboração do Autor

Da análise às fundamentações reproduzidas e, apoiando-nos na componente prática do trabalho e profissão de consultoria de gestão, fica evidente que este setor tem a capacidade de mudar a cultura das empresas (cliente) e tem o potencial de aumentar o valor acrescentado que lhes pode proporcionar em termos de volume de negócios e rentabilidade, mas para isso, como já havia transmitido, é preciso perícia, experiência, competência, esforço e capacidade de trabalho na forma como gerem e conduzem o seu trabalho.

Ou seja, a autoridade formal do gestor, o seu estatuto, o seu simbolismo, a sua capacidade de liderança, aliado ao facto de ter de agir como agente de ligação, observador ativo, negociador, difusor, alocador de recursos e até porta-voz em alguns casos, tem de estar sempre alinhada com os oito objetivos fundamentais de consultoria de Turner (1982) – Figura 16, aos quais se podem incluir no topo da pirâmide o crescimento da rentabilidade de negócio e dos seus mais diversos segmentos de mercado.

Analizando ainda as etapas a considerar num projeto de consultoria de gestão segundo Jarzabkowski (2005) ao nível dos meios utilizados pelos “practitioners” para fazer estratégia, a estratégia processual fica ligada às fases de diagnóstico, planeamento, proposta, execução, implementação e medição de resultados, sendo que a estratégia interativa envolve as ações ou estágios de pré-proposta, levantamento da situação, comunicação, análise e apresentação de resultados.

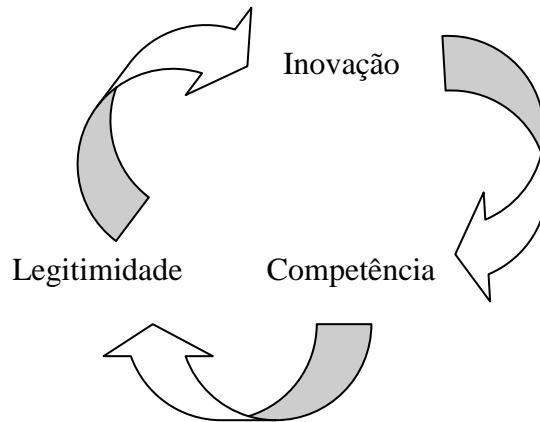
Estando identificados todos os passos que devem ser contemplados num processo de consultoria de gestão, é pertinente questionar, são as fronteiras físicas, culturais e políticas um importante bloqueio aos fluxos de transferência de conhecimentos e informação entre consultores e clientes?

A partir dos dados observados nesta investigação parece ficar claro que, muito embora possam os consultores não ser sinónimo ou significado de especialização no seu verdadeiro sentido da palavra [contrastando com versões tidas nesta matéria por O'Shea e Madigan (1998a), McKenna (2006) ou Samadeni (2001)], a verdade é que a consultoria de gestão funciona no sistema empresarial como uma ajuda crucial à criação de novas práticas organizacionais (Haas, 2006) e à promoção de novas modas e ideias (Sturdy et al., 2009; Ernst e Kieser, 2002).

É importante no entanto mencionar, que ainda que os consultores possam significar uma ajuda crucial à criação de novas práticas organizacionais e à promoção de novas modas e ideias, isto não significa por si só que isto lhes garanta simultaneamente a titulação de inovadores e legitimadores, até porque a legitimidade está alicerçada ao estatuto e este nem sempre é tido como um selo de garantia do consultor, nomeadamente em projetos onde o consultor está mais ligado a atividades de base e cariz processual ou redesenhamento de processos.

Esta mesma constatação foi ilustrada nesta investigação, mencionando os inquiridos que os consultores ao nível das PME estão mais ligados a uma garantia de inovação (Fincham e Clark, 2002; Berglund e Werr, 2000; Clark, 1995; Clark e Salaman, 1996) do que propriamente de legitimidade (Bloomfield e Danieli, 1995; Jackall, 1988; Saint-Martin, 2004), pois a legitimidade para além de estar ligada ao estatuto e, a metodologias e aspectos técnicos e práticos da transferência de sabedoria, é algo que envolve simultaneamente capacidade de trabalho, perícia, experiência e competência, e este tipo de características só se conseguem aferir aquando da medição dos resultados. Ou seja, os resultados podem de facto estar algures entre inovação e legitimidade (Fincham et al., 2009), mas para isso é necessário introduzir aqui um terceiro eixo de análise – competência (Figura 62).

*Figura 62: Abordagem base do setor de consultoria*



Fonte: Elaboração do Autor

A competência nesta vertente deve ser tida como a capacidade do consultor em conseguir mobilizar e pôr em prática um conjunto de saberes práticos e teóricos, validados e requeridos, para dominar uma situação de trabalho em diferentes dimensões, não devendo residir apenas nos recursos (conhecimentos, capacidades) a mobilizar, mas na mobilização desses mesmos recursos ao encontro de um desempenho eficiente, o que deve contemplar e incorporar as quatro famílias” de saberes – o saber-saber, o saber-empreender, o saber-fazer e o saber-ser, onde nem a legitimidade nem a inovação se encontram enquadradas na sua totalidade.

Esta abordagem remete também para o centro da questão o processo de fluxo do conhecimento, aqui alicerçado ao nível das fronteiras organizacionais do modelo de fluxos de fronteira de Sturdy et al. (2009) – físicas, culturais e políticas. Segundo a investigação, das três fronteiras, a que envolve questões do foro cultural é a que ainda assim pode envolver maiores níveis de preocupação quanto a esses mesmos constrangimentos, dado tratar-se de um fenómeno complexo correlacionado com as dimensões cognitivas e emocionais (emoções e sentimentos de pertença e/ou identidade a um determinado grupo) e, com similaridades sociais entre atores, que podem derivar em diferentes “backgrounds” sociais e culturais e tornar os fluxos de informação e de transferência de conhecimentos menos fáceis de se obter, a partir de atores que partilhem um diferente conjunto de características sociais, relacionamentos pessoais e domínio de linguagem (Gluckler e Armbruster, 2003; Semademi, 2001).

Neste caso, tal como referido pelos consultores entrevistados, o segredo para ultrapassar tais constrangimentos deve passar pela flexibilidade e pela necessidade de existência de uma grande capacidade de adaptação às culturas locais ou das próprias empresas, com rigor e exigência, de maneira estruturada e com qualidade. Ou seja, problemas de carácter pessoal são apenas possíveis de dissipar com autoconfiança e auto-motivação, fazendo com que problemas de raiz cultural como crenças e preconceitos possam ser deixados de lado dissipando inclusive possíveis problemas de liderança que possam surgir como consequência disso mesmo.

Ao nível da dimensão física, a exclusão física da interação e a inexistência de proximidade operacional, são também avaliadas pelos inquiridos como não preocupantes, por não significarem que o conhecimento não possa fluir eficientemente, até pela existência de casos provados em que equipas conjuntas de trabalho, alocadas em contextos físicos distantes mas partilhando um mesmo conjunto de atividades de trabalho, conseguiram obter a eficiência necessária ao desenvolvimento das suas atividades na base de um contacto permanente que mantiveram durante o período dos projetos (tal como referido por Clegg et al., 2004). Ainda assim, importa referir, a existência de casos em que as barreiras físicas significaram de facto constrangimentos. Como referia uma gestora, “estando nós em Lisboa, por vezes não é fácil marcar uma reunião urgente com alguém que possa estar sediado no norte”. O mesmo se pôde aferir ao nível de projetos que envolveram interlocutores entre Portugal e África, dada a dificuldade que existiu ao nível da comunicação. Ou seja, ainda que o constrangimento físico possa ser de facto uma barreira, este é muito relativo, sendo que para os inquiridos e entrevistados nesta investigação as barreiras físicas não significaram causas de exclusão ou ineficiência.

No que diz respeito às questões estruturais, em termos de relações de dependência com e entre organizações, também designadas de relações de poder de cariz dependente ou não dependente por Child e Rodrigues (1996), estas foram designadas por inquiridos e entrevistados como das três a menos problemática, o que se pode explicar pela facilidade dos consultores em identificar nas PME a pessoa que é líder na organização e que, do ponto de vista mediático, tem uma maior exposição, pelo que se consegue desde logo à partida estabelecer a relação de poder que ficará assente na relação que se irá construir. Ou seja, a partir do momento em que o líder do projeto numa PME esteja sincronizado com o objetivo do trabalho, a questão do poder nem se coloca, até porque a existir estaria a colocar tudo em

causa, entrando-se numa relação defensiva de ambas as partes que faria com que rapidamente o projeto morresse. De facto, tal como constatado, onde as relações de poder podem ser encontradas é ao nível da gestão intermédia, encontrando-se situações de resistência e medos, o que ao nível das PME raramente se coloca.

Assim, o importante é que não se assuma uma visão generalista, sendo que o mais importante é que se foque a atenção não tanto ao nível do fluxo de informação e mais na interpretação dessa mesma informação e na interpretação do que se pode fazer dela, na mesma linha do que é sugerido por Whittington (2001), Whittington (2002), Jarzabkowski (2003) e Jarzabkowski (2004), em termos da perspetiva lógica do campo de estudo da estratégia-como-prática, sendo que o importante é conhecer os elementos estruturantes da prática durante o processo de uma estratégia, mas mais importante ainda é compreender a aplicação e interpretação dessas mesmas práticas.

#### **7.4.2 Perspetivas dos Relacionamentos Construídos entre Consultores e Clientes (PME)**

Na verdade, a qualidade tem a ver com a percepção de valor e esta pode não estar ligada à qualidade intrínseca do conhecimento gerado. O tipo de relacionamentos que se constroem entre consultores e clientes ganham aqui preponderância vital, até porque se pode até estar a introduzir algo muito inovador ou tecnologicamente muito avançado, mas sem uma devida comunicação e um relacionamento próximo entre as partes pode não ter efetivamente impacto nenhum.

Neste sentido, através da investigação, o que se pode constatar é que a criação de relações de proximidade neste contexto ganha especial ênfase, até porque infere de forma determinante no trabalho que se produz, permitindo gerar conhecimentos e satisfação. O potenciamento da capacidade das pessoas resulta portanto da criação de relacionamentos de sucesso entre as partes, sendo este o fator chave para o êxito de qualquer projeto.

A empatia, as relações institucionais, o grau de abertura, o grau de participação, a disponibilidade e a facilidade de comunicação, assumem-se neste contexto como elementos

chave, permitindo reforçar graus de confiança e gerar credibilidade para a construção de base de relações efetivas.

Esta foi a tradução do pensamento de consultores e gestores empresariais, sendo por todos considerados os relacionamentos criados como um valor adicional que pode de facto acrescentar mais-valias fundamentais para se conseguirem atingir eficientemente os objetivos inicialmente delineados e, não só durante a fase em que se desenrola o projeto, mas também na pós-implementação, com todas as vantagens subsequentes que podem daí resultar para cada uma das partes.

Se um dos objetivos desta temática se prendeu com a percepção da importância dos relacionamentos em termos da natureza do trabalho de consultoria de gestão, era importante também perceber em que bases são alicerçados ou construídos estes mesmos relacionamentos. De quem é a responsabilidade do balanço de poderes? Qual das fações deve assumir o controlo do projeto? É importante a inclusão dos clientes no desenvolvimento de novos métodos e processos que conduzam a melhores soluções para a resolução dos problemas encontrados? E em que fases deve existir esta colaboração?

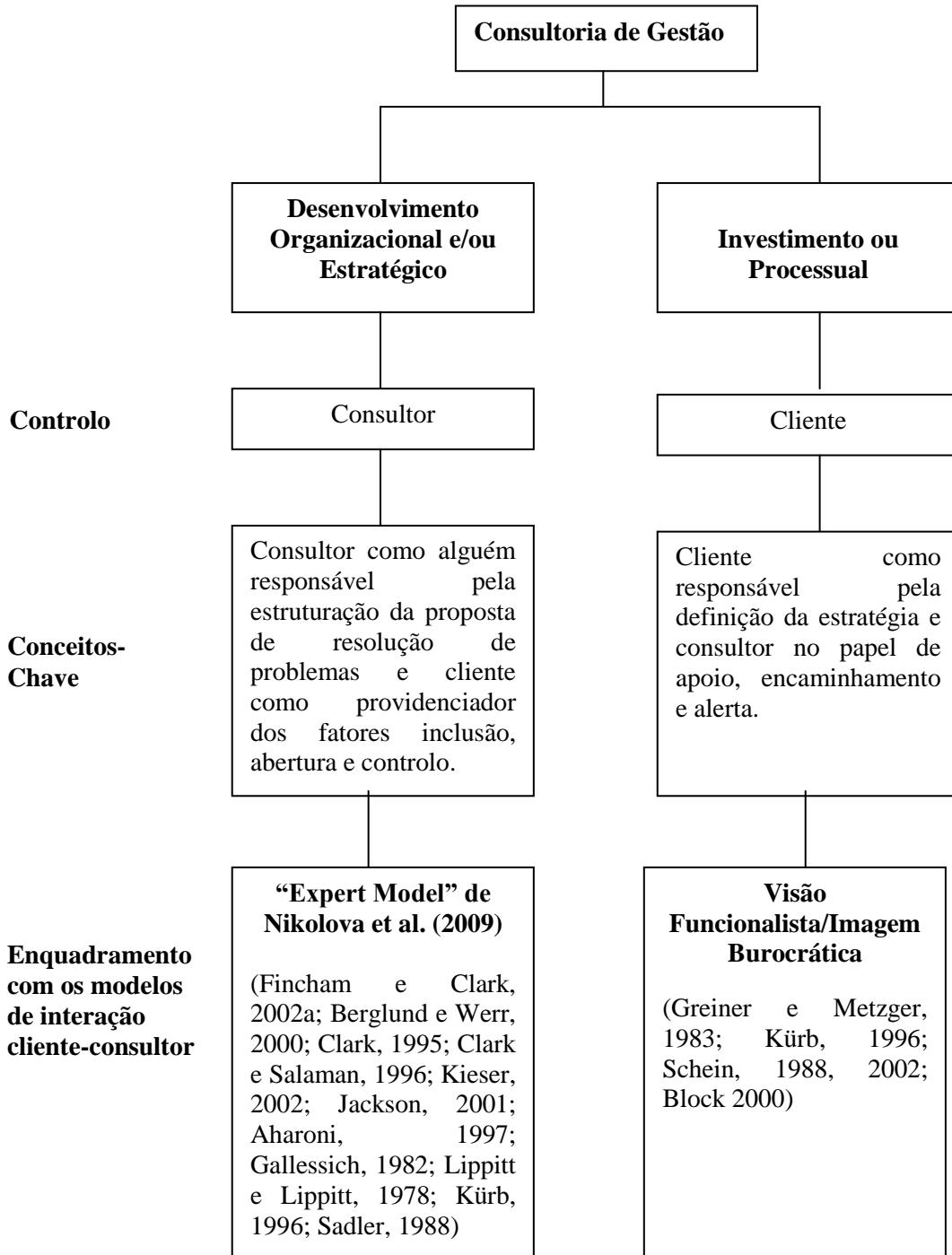
A partir das respostas dos inquiridos (gestores e consultores) em termos do balanço de poderes e controlo do processo em projetos de consultoria e, na mesma linha de pensamento de Fincham (1999), esta abordagem está ligada aquilo que se pode denominar de “abordagem perfeita”, ou seja, a uma base de complementaridade e partilha ao invés de responsabilidade. A excelência pode de facto estar contida neste intervalo de partilha e de trabalho em rede, sendo que as diferentes estruturas mentais dos atores, conjuntadas com a variedade de métodos e conceitos técnicos dos consultores (Fincham 1999) e, o conhecimento profundo de negócio dos gestores internos, podem conduzir os diferentes projetos ao sucesso.

Ainda no que diz respeito ao controlo do projeto, ao contrário das interpretações tidas por alguns autores e estudiosos desta área, é importante também que a resposta a este paradigma não se traduza numa simples interpretação enfatizada unicamente num enquadramento individual onde o consultor conduz ou se deixa conduzir. De acordo com a análise investigatória, importa aqui distinguir dois diferentes tipos de cenários, pois se assim não for esta questão pode parecer à primeira vista traíçoeira, tal como algumas vezes foi direta ou indiretamente intitulada pelos entrevistados.

Muito embora de forma generalizada se tenha subentendido que a linha de orientação do mercado português de consultoria de gestão esteja alicerçada fundamentalmente em confiança, participação do cliente ou apoio e, numa linha que integra a visão crítica e integrativa dos relacionamentos, pressupondo-se que deva ser sempre o consultor a assumir uma posição de controlo da ação, agindo simultaneamente como facilitador na ajuda prática que pode prestar ao cliente, é importante destrinçar dois tipos de cenários para que se possa interpretar convenientemente esta questão.

Não se pode traduzir a relação de controlo entre consultores e clientes de forma generalizada, até porque os projetos não são todos iguais, existindo diferentes características que os distinguem e que validam assunções de controlo que podem divergir consideravelmente entre cada um. É importante assim perceber que um projeto de melhoria ou de desenvolvimento organizacional, não pode ser comparado de forma idêntica a um projeto de investimento ou processual (Figura 63).

*Figura 63: Linhas de orientação ao nível do controlo do comando dos projetos de consultoria de gestão*



Fonte: Elaboração do Autor

Segundo a leitura dos dados empíricos, num projeto de melhoria organizacional que envolva questões do foro de desenvolvimento organizacional e/ou estratégico, claramente tem de ser o consultor a liderar, sendo o controlo do processo da sua inteira responsabilidade. As metodologias, as linhas condutoras, as questões e a responsabilidade da ação devem ser neste âmbito ou perspetiva de análise inteiramente assumidas pelo consultor, assumindo consequentemente o risco em termos da definição do conteúdo das suas propostas.

Neste caso, ainda que o cliente possa ter um papel mais ou menos ativo em termos de pontos de controlo, deve acima de tudo alicerçar o relacionamento na base da confiança. Trata-se de um processo de liderança organizacional, logo, tem de ser o consultor a assumir o controlo, sendo a tarefa do gestor acima de tudo a de conseguir da melhor forma possível deixar o consultor confortável através de três fatores-chave – inclusão, abertura e controlo. Ou seja, inclusão do cliente na ação sempre que se mostrar necessário, abertura em termos da exposição de toda a informação interna de carácter formal ou informal e, técnica ou comportamental que possa ser requerida pelo consultor e, controlo em termos dos “timings” estabelecidos nos planos de ação. São três fatores vitais que podem possibilitar ou não que um projeto seja conduzido numa base de confiança e credibilidade.

Num projeto de investimento ou processual, por sua vez, é o cliente que tem de assumir uma posição de controlo, sendo da sua inteira responsabilidade a formulação da estratégia, a leitura daquilo que quer, e a leitura daquilo que está a projetar em termos de vendas e estrutura de custos. Neste caso, o papel do consultor é de apoio, isto é, de encaminhamento e de alerta em termos de vantagens e desvantagens das ações que o cliente pretenda levar adiante. Aqui, como o próprio nome indica, o consultor deve ser alguém que de facto consulta e que traça cenários. A decisão final essa será sempre do cliente.

Ou seja, ainda que a linha de orientação do mercado português de consultoria de gestão se reveja quase sempre ligada à visão crítica e integrativa dos relacionamentos, o importante aqui é que consultores e gestores internos percebam que esta realidade não pode ser comparada de forma idêntica dada as diferentes especificidades que podem estar alocadas aos diferentes tipos de projetos, sendo importante que percebam qual o papel que devem assumir em cada uma destas particularidades.

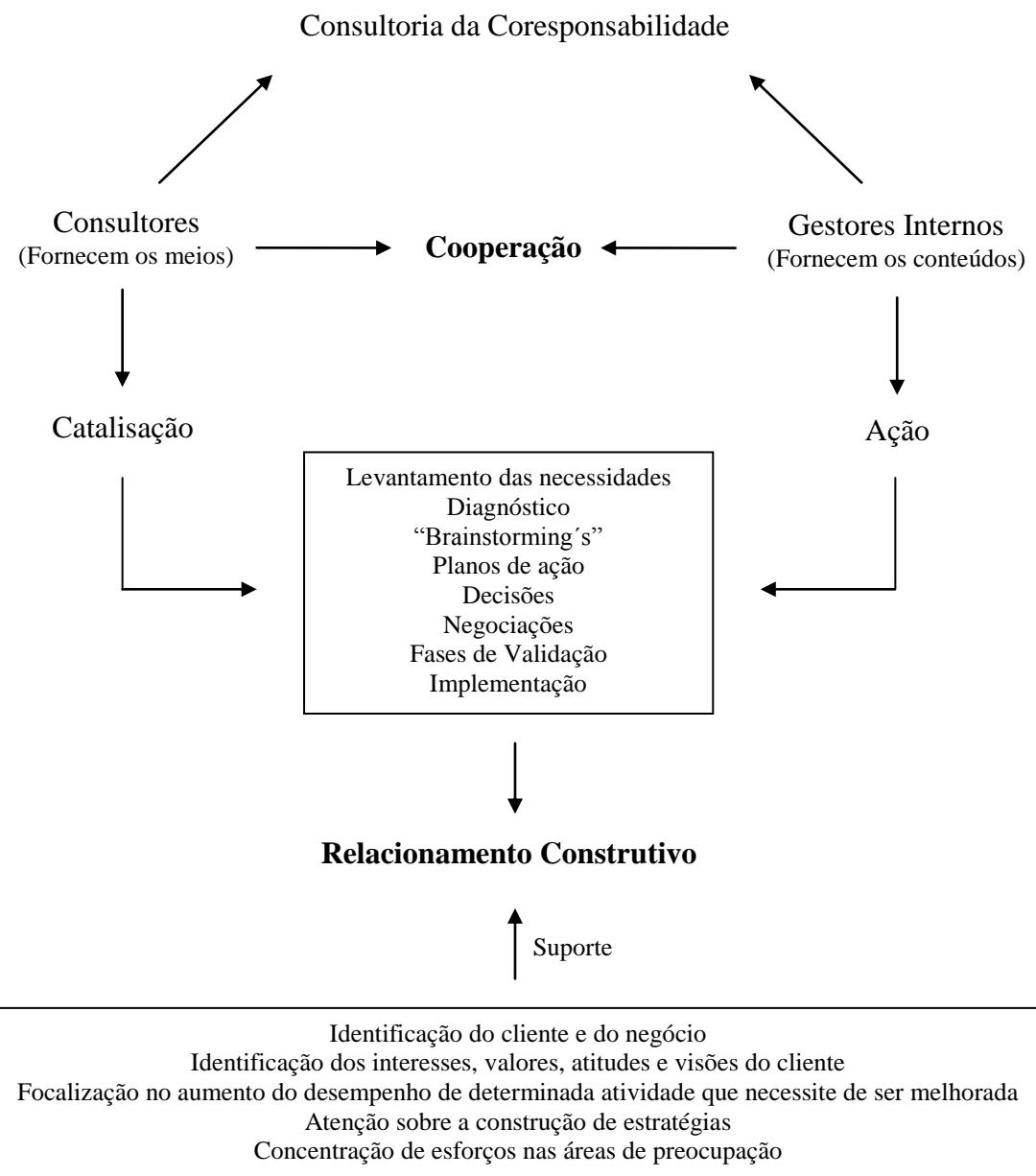
No entanto, neste enquadramento, é importante que se note que o cliente deve ser durante todo o percurso do projeto um agente ativo no desenho da organização futura, sendo a sua participação vital para a antecipação de problemas, de atrasos e de eventuais correções que possam ter de ser feitas, ie. os clientes são a parte integrante da solução operacional, o que sem o efeito proximidade e comunicação não possibilitaria que estes pudessem saber o que está a ser feito, o que é que falta, quais as necessidades, o que já se percebeu e qual a percepção que já teve sobre os acontecimentos. O seu conhecimento profundo de negócio é tido neste aspetto como chave, devendo por isso cooperar em toda e qualquer fase do processo, quer no momento do levantamento das necessidades, no diagnóstico, nos “brainstorming’s”, nos planos de ação, nas decisões, nas negociações, nas fases de validação e, obviamente na implementação.

Sem uma cooperação eficaz entre consultores e clientes os paradigmas do conhecimento e das resistências são estrangulados logo à partida. Sucintamente, a consultoria de gestão deve ser alicerçada naquilo que se pode denominar como “Consultoria da “coresponsabilidade”, em que os consultores transportam os meios e os clientes fornecem os conteúdos, Isto é, de um lado há o fenómeno catalisação (consultoria) e do outro ação (clientes).

É por esta razão que o fenómeno consultoria de gestão não pode ser visto como um processo idêntico a uma quotidiana relação médico-paciente como a maioria dos inquiridos da amostra o intitula, não só porque esta analogia prevê a definição de indivíduo em termos individuais, mas também porque se centra numa conduta profissional que não pressupõe na maioria das vezes qualquer relação de dependência e proximidade entre as partes e, porque retrata a imagem do consultor como alguém pretensioso, o que em qualquer destes casos desfoca por completo as bases daquilo que deve ser o âmbito cooperativo de um projeto de consultoria de gestão, sendo de rejeitar completamente esta analogia tal como já o tinha feito Tilles em 1961.

Ao invés disso os princípios de suporte para um relacionamento construtivo entre consultores e clientes, deve acima de tudo resultar do “focus” da atenção no aumento do desempenho de determinada atividade que precise de ser melhorada, na atenção sobre a construção de estratégias, na concentração de esforços nas áreas de preocupação e, essencialmente, na identificação do cliente e do negócio e na identificação dos seus interesses, valores, atitudes e visões (Figura 64).

*Figura 64: Modelo cooperativo do setor de consultoria de gestão*



Fonte: Elaboração do Autor

O modelo cooperativo do setor de consultoria de gestão resulta assim do “que” é feito e de “como” é feito o trabalho dos consultores de gestão, tendo como prioridade a descoberta de situações que resultem em atividade estratégica, denominadas por Johnson et al. (2003:3) como “micro atividades que decompõem a estratégia em estratégia-como-prática”, podendo estas ser vistas como a vida de um processo estratégico em termos dos micro fenómenos que

o constitui (Whittington, 2001; Jarzabkowski, 2003; Whittington et al., 2004; Wilson e Jarzabkowski, 2004).

#### **7.4.3 As Bases para um Relacionamento Construtivo entre Consultores e Clientes (PME)**

Partindo das características de base ou suporte apresentadas no modelo cooperativo do setor de consultoria de gestão apresentado nesta tese, para construção de relacionamentos construtivos entre consultores e clientes, podemos subentender que a função do consultor tem de estar ligada ao pragmatismo, à objetividade, ao rigor e à exigência, sendo que todos estes critérios têm de estar orientados para objetivos e resultados.

Se remetemos esta conjuntura para o âmbito das micro PME ou das já denominadas PME regulares, esta é uma realidade quase inexistente no panorama empresarial português, sendo que muitas vezes o que mais se encontra é alguém que tem uma visão extraordinária em termos de mercado e setorial, com um percurso competitivo considerado também interessante, mas sempre ligado a práticas de segundo nível ou reativas.

Esta linha de orientação faz com este tipo de empresas, embora consigam viver e sentir o contexto pela sua ligação próxima ao setor de atividade onde se inserem, tenham registos reativos ao invés de pró-ativos, o que as leva a reagir quando sentem “dor” ao invés de antecipar o futuro face aos panoramas quotidianos com que se confrontam. O ideal seria que as PME pudessem andar em contra ciclo e investissem por antecipação e isso efetivamente não acontece em Portugal.

Sem esta visão estrutural, tal como referido por um dos entrevistados, muitas vezes o que acontece é que “as PME acabam por caminhar no escuro, e é impossível hoje em dia caminhar sem a especialização das pessoas, sem conhecimento de vanguarda e sem pessoas que dominam determinados contextos”. Ou seja, é impossível delinear uma estratégia sem ter presente a conjuntura em termos sociais, ambiental, tecnológica e concorrencial, mas também da própria estrutura organizativa. Em suma, há que questionar tudo e nada pode ser dissociado da estratégia.

É neste contexto que os consultores entram no sistema empresarial como os criadores e disseminadores do conhecimento, sendo para além de fornecedores de ideias e práticas, fornecedores de informação relevante e uma importante alternativa a resistências internas à mudança. Ou seja, tal como referido por Fincham (1999), o papel do consultor de gestão nos processos organizacionais deve providenciar não apenas a perspetiva estratégica ligada às práticas de consultoria e à sua implementação na tentativa de solucionar os problemas verificados na atividade organizacional (Schein, 1988; Argyris, 1990; Blake e Mouton, 1983; Clark, 1995), mas também uma perspetiva estrutural focalizada por um lado nas mudanças constantes da economia internacional [que requer mudanças cooperativas nos mais variados contextos (Ackroyd e Lawrenson, 1996)] e por outro, nas próprias estruturas internas que possibilitem libertar meios para gerar eficiência.

Parte-se assim do pressuposto que o papel do consultor, tal como já havia sido constatado nesta tese, deve acima de tudo estar ligado ao estudo pormenorizado dos seus clientes para posterior utilização dos diferentes métodos a utilizar (McGivern, 1983), de forma a criar um relacionamento interdependente que seja mutuamente benéfico para as partes envolvidas e que permita criar e manter relacionamentos seguros.

Desta forma para criação de relacionamentos seguros entre consultores e clientes, devem ser tidos em consideração por parte de consultores e clientes os relacionamentos que se criam dentro de projetos ou aqueles que se vão mantendo entre cada projeto?

No contexto da atividade de consultoria de gestão existem sempre dois fatores ligados à construção de relacionamentos, um que é alimentado pelo trabalho em si e outro que resulta dos resultados que se conseguem obter, sendo que as relações de continuidade só se conseguem obter a partir dos efeitos sinergéticos destas duas variantes de análise.

Neste contexto é importante considerar como fundamentais os relacionamentos que se criam dentro de projetos, num contexto de contacto permanente, mas também aqueles que se devem manter entre projetos, permitindo os primeiros uma sensação de conquista e os segundos a manutenção de relações que necessitam de ser cultivadas no tempo.

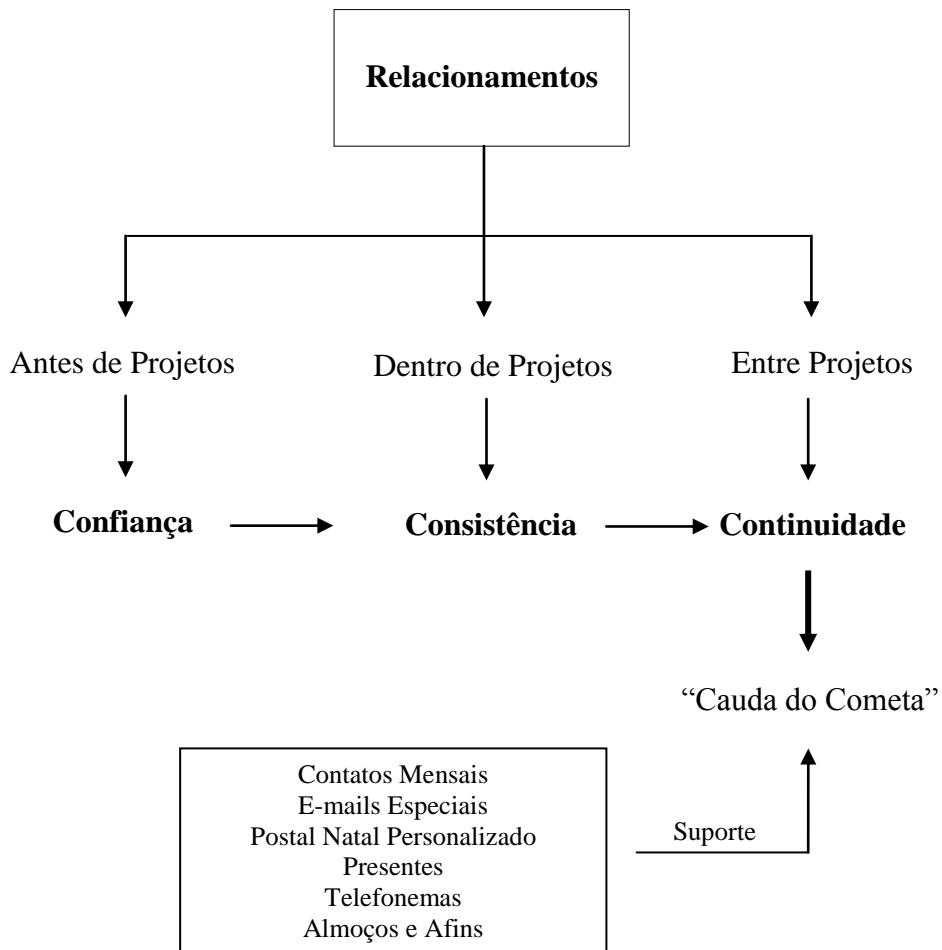
O importante a reter, é que os consultores devem de facto criar referências e terem preocupações quanto às vantagens preliminares dos relacionamentos em termos de

continuidade e consistência. A este fenómeno de alimentar a relação, como mencionado por um dos consultores, podemos denominar como a “cauda do cometa” e, este tipo de relações são muito simples de manter, basta para isso que pelo menos exista na fase inicial do projeto um contacto mensal (pelo menos durante seis meses), o envio de um e-mail especial, o envio de um postal de Natal personalizado, o envio de um presente, um telefonema a combinar um almoço ou um café. Ou seja, o importante e fundamental, é que se vão criando momentos de alguma informalidade para que sejam criadas referências. Não existe neste contexto nenhuma fórmula ou guião mágico, o importante é que se vão mantendo contactos no mínimo anuais, para que os clientes não se esqueçam de que se foram ajudados uma vez podem sempre voltar a sê-lo novamente.

Ou seja, esta linha de pensamento é exatamente a que fora constatada por Karantinou e Hogg (2009) na investigação empírica que os autores levaram a cabo no artigo “An Empirical Investigation of Relationship Development in Professional Business Services”, cujo desenvolvimento de relacionamentos seguros devem providenciar uma abordagem sistémica, sendo os “within-project relationships” a base que pode afetar o desenvolvimento de relacionamentos de longo-prazo e, aumentar a probabilidade de se obterem excelentes resultados para as organizações clientes e subsequentemente a sua satisfação no final dos diferentes processos e, os “between-project relationships” a base para eficientes projetos que estejam ou venham a decorrer entre as partes, o que só beneficiará a qualidade dos procedimentos daí resultantes.

Ainda assim, importa aqui considerar uma terceira variável que não foi equacionada pelos autores, os “before-project relationships”, elemento fundamental de conquista de confiança até ao momento da venda do projeto e que serão os alicerces de base para aquilo que se vai construir em termos de relacionamentos dentro e fora da ação (Figura 65).

*Figura 65: A confiança, consistência e continuidade como forma de criação de relacionamentos seguros*



Fonte: Elaboração do Autor

Conclui-se assim que os relacionamentos podem ser usados numa variedade de diferentes formas. Certo é que nem sempre as interações de negócio podem gerir as diferentes formas de relacionamento que podem surgir como resultado destas mesmas interações, embora tenha que se ter em conta, tal como mencionado pelos inquiridos e contrariamente ao que fora mencionado por Karantinou e Hogg (2009), que a retenção significa por si só um relacionamento. O importante neste contexto é clarificar um conjunto de questões em termos da natureza das interações, das características dos relacionamentos, das atitudes, filosofias e estratégias das empresas de consultoria no que diz respeito aos relacionamentos de gestão, das visões dos clientes e, dos benefícios e custos da gestão de relacionamentos que estão associados a empresas de consultoria e clientes (Karantinou e Hogg, 2001).

No entanto, antes de nos debruçarmos sobre a questão da medição propriamente dita, importa definir claramente o que é um relacionamento, o que logo à partida é muito difícil. Estará este ligado à inteligência social? Às emoções das pessoas? Aos impactos que se criam? Esta é de facto uma preocupação genuína e complicada.

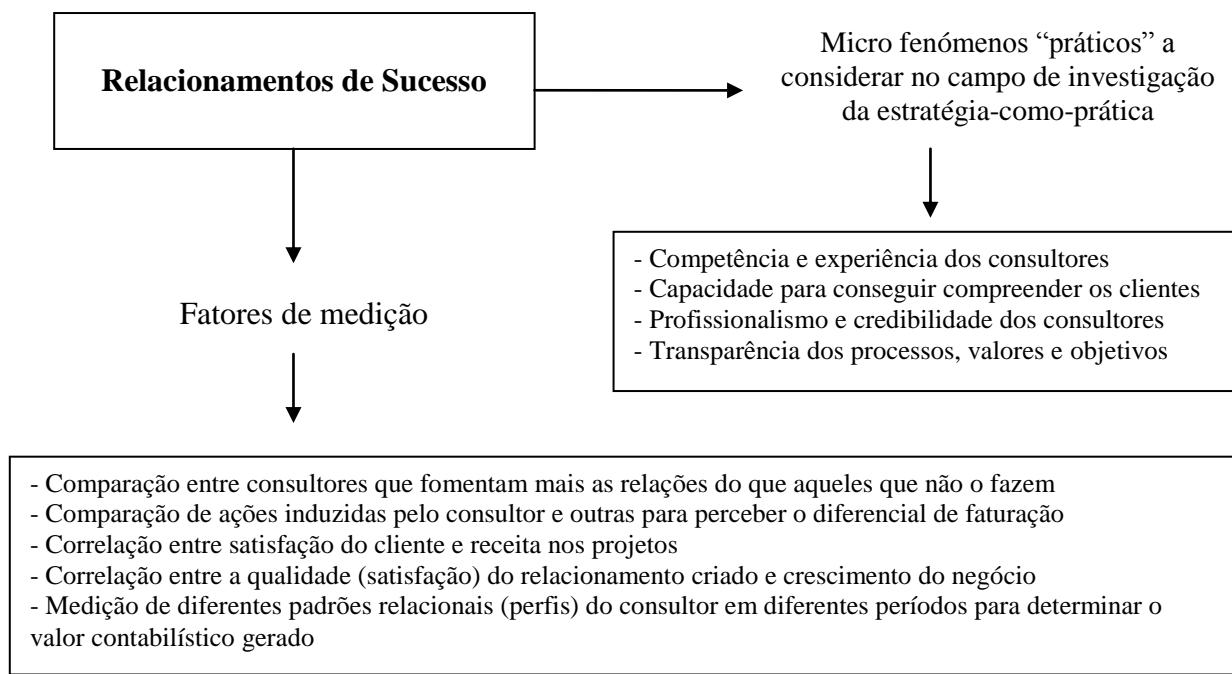
Considerar como relacionamento estes três fatores alicerçados a ligações que compreendam ligações de longo-prazo e, ainda que acredite que com a tecnologia hoje em dia existente quase não exista algo que se possa dizer à partida que é inatingível, a verdade é que mensurar ou contabilizar o custo-benefício de uma relação não é uma tarefa fácil. Por outro lado, outro dos importantes aspetos neste contexto recai também sobre o facto de que sendo possível fazer esta contabilidade até que ponto ela poderia ser utilizada como critério de decisão.

São aspetos que têm claramente de ser tidos em consideração pelas partes se quiserem efetivamente entrar num desafio deste tipo, no entanto o que importa aqui esclarecer é que não há impossíveis, sendo que o domínio do estado da arte quando aplicado a um determinado contexto pode produzir valor, ainda que este possa ser ou não utilizado como critério de decisão.

Neste sentido, importa reter que, ainda que uma determinada medição possa ter de validar a geração de dados ao longo de largos períodos e que se possam estender no tempo, tudo é possível de ser contabilizado, sendo que a chave passa sempre pelo estabelecimento de padrões e regras para que isso possa efetivamente ser realizado, quer seja; (1) através da comparação, durante um determinado período de tempo, entre um conjunto de consultores que fomentam mais as relações do que aqueles que não o fazem (a fim de se contabilizar o número de adjudicações conseguidas), (2) através da comparação de dois períodos mediados pela introdução de um conjunto determinado de ações induzidas pelo consultor no sentido de se perceber qual o diferencial atingido em termos de faturação, (3) fazendo a correlação entre satisfação do cliente e receita dos projetos com esse mesmo cliente, (4) correlacionando o crescimento do negócio com a satisfação e qualidade do relacionamento e, (5) inclusive, medindo através de técnicas apropriadas de análise de liderança, diferentes padrões relacionais dos consultores durante um determinado período, contabilizando essas diferenças de perfis em termos de valor contabilístico gerado nestes dois balanços.

O que importa é que quer seja pela necessidade de criação de referências por parte do consultor, quer seja pela possibilidade de contabilizar a qualidade da gestão dos relacionamentos, quer seja ainda por qualquer outro motivo que esteja na base da construção de relacionamentos construtivos, sejam de facto desenvolvidos relacionamentos de sucesso, assentes fundamentalmente na competência e experiência dos consultores, na sua capacidade para conseguir compreender os clientes, no seu profissionalismo e credibilidade e numa mútua transparência no âmbito de processos, valores e objetivos. A figura 66 é ilustrativa de um modelo onde podem ser visualizados fatores importantes a considerar para o desenvolvimento de projetos de sucesso e formas de os poder efetivamente contabilizar.

*Figura 66: Modelo de avaliação de fatores importantes a considerar na construção de relacionamentos de sucesso e respetivas formas de os contabilizar*



Fonte: Elaboração do Autor

#### **7.4.4 O Impacto da Consultoria de Gestão ao Nível dos Trabalhos Realizados em PME**

Tendo em conta a especificidade da estratégia na gestão das empresas de acordo com a sua finalidade económica e de mercado, interna e, dos acionistas, é fácil perceber que tudo envolve diferentes níveis de análise e diferentes níveis de interpretação, o que valida que qualquer contexto dentro das ciências económicas ou sociais requer uma especificidade própria e não pode ser analisado à luz de uma interpretação global que provoque entropia nas diversas leituras que daí possam resultar.

Assim, tal como a estratégia da gestão, também o cálculo do valor gerado e dos impactos dos trabalhos de consultoria de gestão ao nível das PME não podem ser centrados apenas numa análise que perpetue uma leitura singular e dissocie as diferentes estruturas organizacionais, dado que, as segmentações das estruturas organizacionais podem justificar diferentes tipos de interpretações de acordo com as especificidades próprias de uma determinada conjuntura.

Para fazer esta distinção é assim necessário que se analise este contexto de acordo com os diferentes tipos de PME que compõem o tecido empresarial português, que podem ser micro (que em Portugal têm um peso determinante), regulares e macro. Ou seja, embora as etapas, critérios, assuntos, tarefas e posturas dos consultores possam ser idênticas e transversais na sua forma de abordagem, a cultura, estrutura, graus de conhecimento e metodologias próprias da atividade das empresas podem de facto ser enormes, o que condiciona uma leitura única em termos de análise.

Neste sentido, muito embora tudo seja subjetivo e relativo e, dependa sempre do tipo de interlocutores envolvidos, importa fazer a destriňa entre micro PME e PME regulares e, aquelas que, pela sua dimensão, podem ser denominadas de macro PME, apresentando estas, na maioria das vezes estruturas organizacionais muito semelhantes às encontradas nas multinacionais e transnacionais. Desta forma, podemos dividir as PME em dois grandes grupos, as micro PME e as macro PME, dadas as grandes diferenças existentes entre ambas.

As micro PME podem ser definidas como estruturas mais pequenas, existindo na maioria das vezes uma duplicação de funções em poucas pessoas, onde o diretor de logística, qualidade e produção por exemplo, pode acumular diversas funções, existindo por isso aquilo que se pode

denominar como falta de conhecimento consciente. Estamos perante um tipo de organização onde o grau de especialização é completamente diferente de uma grande empresa, o que leva obviamente a que os resultados dos trabalhos de consultoria de gestão possam vir a ser também obrigatoriamente diferentes.

Para além do ponto de vista da estrutura, existe ainda outro tipo de característica que identifica este tipo de empresas, a questão da liderança. A questão da liderança aparece assim ligada à visão e aos objetivos da empresa, sendo que estes estão apenas na cabeça de uma ou duas pessoas, o que valida que a restante estrutura empresarial embora possa ter a capacidade para gerar resultados não saiba na maioria das vezes quais os objetivos, o caminho, as metas e as políticas necessárias para levar a cabo essas metas. Ou seja, não é conhecida nem assimilada pela organização como um todo, um conjunto de informação qualitativa e quantitativa que permita construir um padrão de princípios, objetivos, propósitos, metas, planos e políticas que permitam uma formulação clara de estratégia, não se sabendo desta forma qual o caminho a perseguir para dar resposta ao que nela está ou deveria estar contemplado.

Ainda assim, é neste tipo de empresas, como mencionado por um dos entrevistados, que os consultores mais gostam de navegar e de dar largas à sua imaginação, dada a relação estreita que tentam manter desde logo com o dono ou responsável da empresa. Liberdade para criar estruturas, procedimentos e hábitos, são assim predicados da flexibilidade intelectual de que gozam os consultores em micro PME, dada a facilidade que têm em estabelecer relações de confiança e construir condições para tomadas de decisão muito mais facilitadas.

As macro PME são completamente diferentes. Este tipo de empresas à semelhança das multinacionais ou transnacionais, caracterizam-se pelas suas estruturas organizacionais macro, sendo que a maioria das vezes apresentam já especialização de funções, certificação de processos ao nível da qualidade e, integração de modelos e procedimentos pré-formatados que de certa forma conduzem à existência de caminhos estratégicos bem definidos.

Comparativamente ao que acontece ao nível das micro PME, os graus de liberdade dos consultores nestas empresas são muito menores, sendo que a sua criatividade é colocada quase que em algo imposto, acabando o seu trabalho por ser remetido para a implementação de algo que já está definido à priori. As macro PME podem assim caraterizar-se por serem

máquinas mais pesadas e, ainda que se possam encontrar processos passíveis de ser simplificados através da criatividade, o sistema organizacional, a cultura e o clima, na maioria das vezes não o permite, o que resulta num menor grau de envolvimento do consultor e consequentemente na probabilidade de obtenção de resultados menos satisfatórios.

Muito embora os critérios, etapas, assuntos e tarefas fundamentais dos estágios de consultoria de gestão sejam tidos como idênticos na sua forma de abordagem (ainda que existam grandes diferenças no nível dos processos de trabalho em si), face aos resultados obtidos nesta investigação e, ainda que tenha sempre de se enquadrar esta análise nos diferentes cenários apresentados em termos da distribuição do balanço de poderes entre consultores e clientes, conclui-se também generalizadamente, que as PME em Portugal têm na sua linha institucional uma orientação que vem defender em simultâneo a visão crítica / "expert model" (Fincham e Clark, 2002; Berglund e Werr, 2000; Clark, 1995; Clark e Salaman, 1996; Kieser, 2002; Jackson, 2001; Greathback e Clark, 2002; Nikolova et al., 2009; Aharoni, 1997; Gallessich, 1982; Lipitt, 1978; Kürb, 1996; Sadler, 1988) e a visão integrativa de Werr e Styhre (2002), à qual Nikolova et al. (2009) denominam de modelo de aprendizagem social, pressupondo que deva ser sempre o consultor a assumir uma posição de controlo da ação, agindo simultaneamente como facilitador na ajuda prática que pode prestar ao cliente, fazendo com que este possa ser parte integrante do projeto em todas as suas fases, nomeadamente ao nível do diagnóstico, geração de alternativas e avaliação destas mesmas alternativas para uma futura implementação. O auxílio aqui prestado é desta forma centrado sobre a ação. A tomada de decisão, essa ficará sempre a cargo do cliente (Oliveira, 2006; Lundgreen e Blom, 2009).

Importa no entanto referir que aumentar consensos, aprendizagem e eficácia futura devem ser sempre resultados desejáveis em qualquer processo de consultoria realmente eficaz, ainda que se tenha de ter a noção que para serem alcançados os consultores têm de ser sensíveis às relações humanas e a processos e, ter a habilidade para melhorar a capacidade das organizações para resolver problemas atuais e futuros. Turner (1982) e Jackall (1988) neste sentido, vêem os problemas dos compromissos como cruciais para determinar a postura de gestores e consultores, sendo a eficácia de um projeto muito difícil de se atingir sem estas formas de envolvimento que permitam criar com os clientes relações colaborativas e afetivas que lhes permitam moldar o comportamento destes ao nível de ações corretivas que se queiram introduzir ou possíveis resistências que possam vir a ser encontradas.

Ou seja, ainda que os consultores indiquem que o seu trabalho deva remeter mais para um conjunto de técnicas eficientes que necessitam de ser aplicadas, na verdade o seu trabalho deve ser acima de tudo refletido em técnicas, mas também na vertente dos resultados, pois são estes que sustentam o seu negócio e aquilo que poderá vir a contribuir para a sustentabilidade dos seus clientes (a amplitude de respostas observadas ao nível dos clientes remetem o uso dos consultores para estas duas questões de fundo<sup>40</sup>), devendo a empresa cliente ser olhada como um todo e não ao nível de processos únicos que permitam melhorar o desempenho de determinadas atividades ou tarefas de forma redutora.

Conclui-se portanto, que o sucesso dos projetos em consultoria de gestão devem acima de tudo ser alavancados a partir de fatores avaliativos, ligados aos meios técnicos que os consultores colocam ao dispor dos clientes, mas também a partir de fatores qualitativos, ligados a compromissos, esforço, competência, perícia, experiência e estabelecimento de relacionamentos eficientes (Tilles, 1961; Carlile, 2002; Karantinou e Hogg, 2009), mesmo aqueles que possam implicar ligações de longa-duração<sup>41</sup>.

Em Portugal, segundo os relatos tidos pelos entrevistados, estas têm sido premissas que têm conseguido ser colocadas ao dispor das PME com quem as consultoras nacionais têm trabalhado, onde experiências teóricas e práticas partilhadas, conhecimentos especializados e diversificados (normalmente não existentes internamente), visão abrangente e análises de conteúdo coerentes, são fatores que têm contribuído para a criação, difusão e consumo do conhecimento gerado, resultando isto num conjunto de mais-valias que permite detetar erros, libertar meios, reduzir a ineficiência e melhorar os desempenhos.

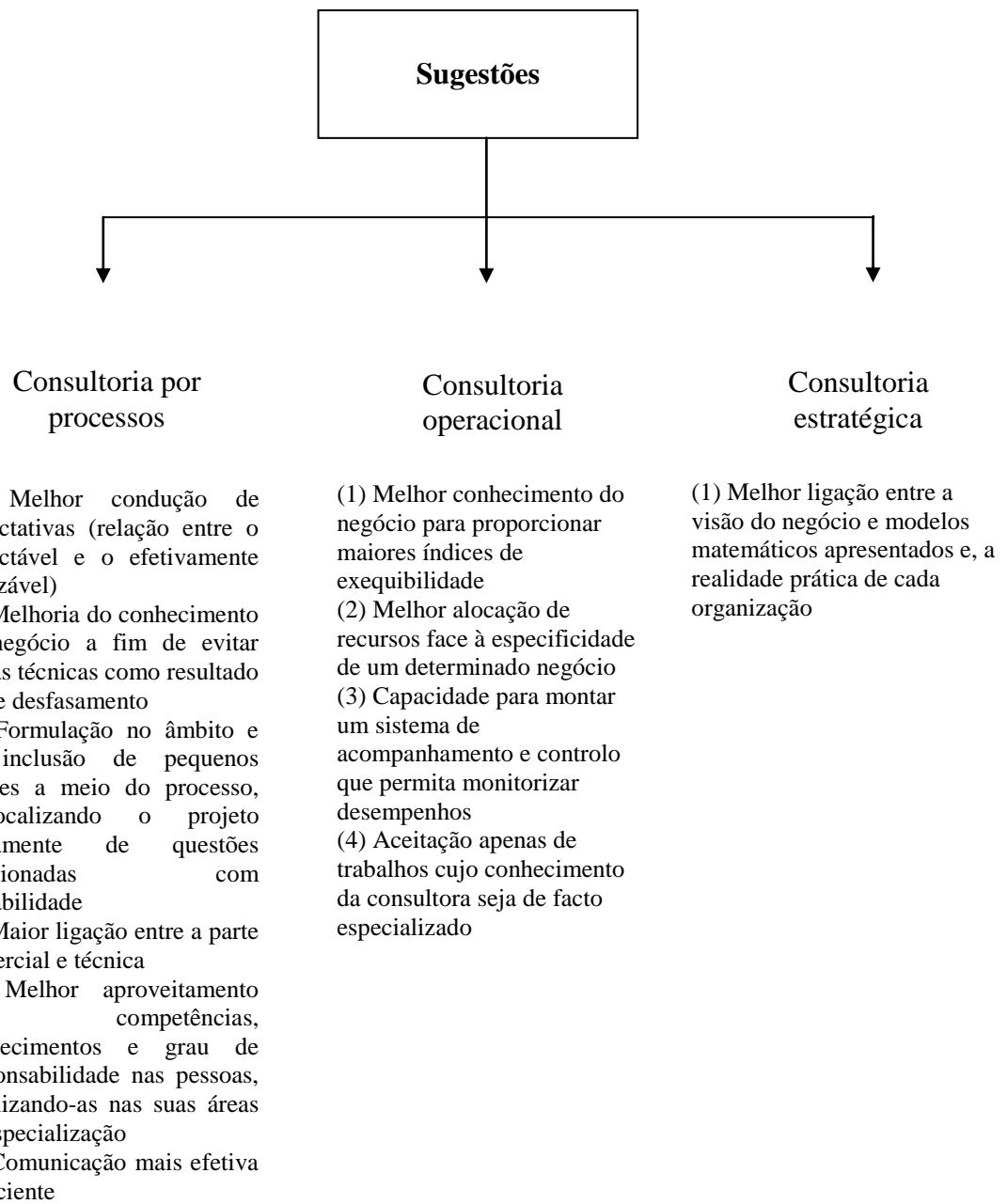
Apresenta-se assim na figura 67, a sintetização de um conjunto de sugestões dos clientes a ter em linha de conta pelas empresas de consultoria de gestão no desenvolvimento dos diferentes tipos de consultoria por processos, operacional e estratégica, para um melhor desempenho da sua atividade.

---

<sup>40</sup> Contrariando Tilles (1961), que menciona que os clientes ao invés de olharem para os resultados, vêm o processo de consultoria mais como a compra de um conjunto específico de técnicas, que leva por vezes ao insucesso das relações e consequentemente dos projetos

<sup>41</sup> Ainda que estes devam ser desenvolvidos a partir da abordagem de marketing da IMP, cujos relacionamentos devem ser construídos com base num papel ativo de consultores e clientes ligado a um conjunto de estratégias apropriadas e de métodos e técnicas bem selecionadas, construindo relações “win-win” onde ambos os atores sejam ativos na construção de relacionamentos de longa-duração

*Figura 67: Sugestões de melhoria de desempenho na atividade de consultoria de gestão em Portugal*



Fonte: Elaboração do Autor

As sugestões aqui apresentadas ilustram um conjunto de ações relativas não ao que os consultores estão a fazer, mas relativas ao que os consultores devem fazer, procurando capacitar os consultores de gestão de informações importantes que contribuam para uma melhor formulação da sua estratégia, permitindo simultaneamente contribuir para a literatura

do campo de análise da estratégia-como-prática com um estudo empírico cujo foco central é o de alimentar os domínios H e G da tipologia dos nove domínios da estratégia-como-prática de Jarzabkowski e Spee (2009).

Em suma, dado que as micro PME e as PME denominadas de regulares são ainda muitas vezes fechadas relativamente ao papel do consultor e, dado que a grande proporção de consultoras do nosso país são constituídas por estruturas ainda mais pequenas que não se podem dar ao luxo de falhar naquilo que são os seus propósitos, aconselha-se por isso que se auto avaliem condignamente<sup>42</sup> e que façam uma leitura e interpretação cuidada das sugestões aqui sugeridas, sob pena de um erro e um trabalho menos conseguido poder validar um negócio destruído.

---

<sup>42</sup> Utilizando por exemplo uma técnica estudada por um Sr. chamado Frey Richard com a qual se consegue prever com relativa facilidade o crescimento de uma empresa com uma única questão avaliada numa escala de 0 a 10, nomeadamente, qual a possibilidade de recomendar esta empresa a um amigo – denominada de “Net Promotor Score” (NPS), sendo raras as empresas que apresentam NPS's superiores a 70%

# **Considerações Finais**

## **Implicações para a Gestão Empresarial: A Estratégia-como-Prática e o Consultor como um Prático da Estratégia**

Apesar da consultoria por processos, operacional e estratégica serem os três sub-ramos dominantes de consultoria de gestão e da existência de um crescente interesse em consultoria de gestão e na sua influência estratégica nas empresas, existe um número muito limitado de estudos que investigam as contribuições dos consultores no processo estratégico (Knights e Morgan, 1991; Bloomfield e Danieli, 1995; Fullerton e West, 1996; Kirby e Jones-Evans, 1997; Lundberg, 1997; Powell, 1997; Salaman, 2002; Werr e Styhre, 2002; Fincham e Clark, 2002; Clark, 2004) e a sua contribuição para a criação, difusão e consumo do conhecimento de gestão a nível macro e micro.

O que esta investigação inicialmente procurou salientar foi uma análise relativa à forma como é consumido o conhecimento gerado pelos consultores de gestão e qual a percepção que é tida por estes e por gestores de PME relativamente ao desenvolvimento dos seus trabalhos em Portugal. Pelo que se pôde constatar, o setor de consultoria de gestão está sem dúvida assente sobre uma estrutura de conhecimentos especializados, podendo inclusive considerar-se como uma atividade de conhecimento intensivo onde a aprendizagem permanente tem o seu lugar de destaque como fator-chave de desenvolvimento desse mesmo conhecimento.

Mas, ainda que o conhecimento e a aprendizagem sejam dois dos pilares da consultoria de gestão, a verdade é que a falta de um conhecimento profundo da atividade dos clientes conduz a que os consultores não possam ser considerados pelos gestores de PME como especialistas (tendo em conta o seu carácter generalista que conduz muitas vezes à construção de projetos inexequíveis e impossíveis de aplicar e implementar), nem tão pouco de práticos da estratégia, dada a sua incapacidade para definir e implementar simultaneamente um mesmo projeto, independentemente do tipo de consultoria de gestão que se possa estar a considerar.

Assim, considerando a definição de consultoria de gestão “como um apoio ao funcionamento estratégico, processual e/ou operacional das empresas a partir do exterior e de uma análise externa e interna, onde se incluem as suas respetivas finalidades, por forma a que possam ser

colocados ao serviço dos clientes de forma racional, emocional e criativa, um conjunto de meios que permitam consolidar vantagens competitivas de forma pró-ativa e/ou interativa com os diversos fatores do ambiente empresarial, devendo o processo ser conduzido numa lógica de diagnóstico e aconselhamento, mas também de implementação das recomendações propostas, permitindo que este caminho desconhecido inicialmente chegue a determinados resultados em consonância com os paradigmas racional e emocional, organizacional, concorrencial e do capital”, o truque em consultoria deve ser o de conseguir que os consultores consigam perceber o que os clientes precisam antes deles próprios e de ser menos especulativa, olhando mais para a exequibilidade dos projetos do que para a sua rentabilidade.

O papel dos consultores deve passar assim por ser capaz, por um lado, de munir-se de ferramentas e meios, face à sua experiência e conhecimento, que permitam apoiar as empresas na implementação das ações que lhes são propostas e, por outro, perceber qual a melhor forma de dar resposta às necessidades das empresas para que estas possam alcançar os objetivos previamente traçados na sua estratégia.

Ou seja, mais do que a visão do especialista ou do prático estratégico, o principal objetivo da consultoria de gestão deverá ser o de conseguir trazer para as organizações novas ferramentas de gestão, novos interesses, ambições e recursos, num contexto empresarial que é sempre único, independentemente da área ou setor que esteja a ser considerada.

Para levar a cabo este objetivo há então que ter em linha de conta por um lado, um conjunto de práticas a considerar, sejam estas de carácter formal ou informal, como as sugeridas por inquiridos e entrevistados nesta investigação e por Kaiser e Kampe (2005), que permitam facilitar o processo de transferência de conhecimento, e por outro, sempre que se mostrar necessário, a inclusão de especialistas de outras áreas de atividade que possam auxiliar os consultores no desenvolvimento dos seus trabalhos.

Neste sentido, se analisarmos também o efeito de polinização do conhecimento e da aprendizagem anteriormente referida nesta tese no processo de construção do conhecimento da prática profissional de consultoria de gestão de Fincham et al. (2008), cuja estrutura assenta num forte conhecimento subdividido nas fases de diagnóstico, inferência e tratamento e cujo desenvolvimento e disposição estrutural formam o que os autores designam por conhecimento do setor, resultado do trabalho desenvolvido por empresas de consultoria e pela

sua interação com as mais diversas organizações de um dado setor, que resulta na construção do “conhecimento coletivo” desse mesmo setor, o conhecimento de um dado setor fica desde logo posto em causa.

Tendo em conta que um processo de consultoria de gestão deve significar “zerar” conhecimentos quando se está perante um cliente e, reproduzindo o que já fora transscrito, “tudo aquilo que um consultor sabe ao iniciar uma ação de consultoria deve ser esquecido, sob pena destes não estarem viciados no seu próprio raciocínio”, o maior trunfo que o consultor pode deter é a sua capacidade de questionar e não de construir um conhecimento que possa ficar alocado numa determinada categoria que se ajuste a uma base do conhecimento específica de um dado setor. Na mesma medida, é importante frisar, que o modelo de Fincham et al. (2008) carece de algum melhoramento, pois ainda que a maior parte dos inquiridos defendam a fase de diagnóstico, inferência e tratamento como os três modos de um conhecimento especializado, este não incorpora uma fase essencial, nomeadamente o acompanhamento/avaliação/reavaliação, fase primordial na construção de um verdadeiro modelo ou uma verdadeira estrutura de conhecimento.

Em suma, assumindo-se o setor de consultoria de gestão como uma atividade de conhecimento intensivo onde a aprendizagem permanente tem o seu lugar de destaque como fator-chave de desenvolvimento desse mesmo conhecimento, o papel dos consultores como intermediários no processo de construção do conhecimento deve acima de tudo; (1) perceber o que os clientes precisam antes deles próprios, (2) munir-se de ferramentas e meios que permitam apoiar as empresas na implementação das ações que lhes são propostas, (3) trazer para o seio organizacional um conjunto de novos interesses, ambições, recursos e, novas ferramentas de gestão, num contexto empresarial sempre único, (4) incluir sempre que necessário, especialistas de outras áreas de atividade que os possam auxiliar no desenvolvimento dos seus trabalhos, (5) ter em linha de conta as fases de diagnóstico, inferência, tratamento e acompanhamento/avaliação/reavaliação, como os quatro modos de um conhecimento especializado e, (6) dar especial atenção às principais “practices” e “praxis” identificadas pelos clientes nesta investigação como primordiais para o sucesso do seu trabalho estratégico em termos da transferência do seu conhecimento, sendo que esta contribuição toma especial relevância num momento em que as organizações se encontram num meio envolvente cada vez mais turbulento, estando os recursos e a qualidade na base da sua competitividade.

Ao cliente, deve caber assim a tarefa de estudar pormenorizadamente o estilo e o perfil do consultor que pretende contratar. Seja por intermédio da conceptualização levada a cabo por Lopes da Costa e António (2011) baseada na construção de três diferentes dimensões (económica, política e organizacional), seja por intermédio do modelo das determinantes do contexto organizacional de consultoria de gestão desenvolvido nesta tese, composto por dois eixos (consultoria estratégica e operacional e, consultoria por processos) e por quatro linhas de análise (saber-relacionar, saber-empreender, saber-estar e, saber-fazer), o importante é que os clientes consigam posicionar-se a fim de perceber o tipo de consultoria que pretendem contratar e, fundamentalmente, identificar o perfil e o estilo de consultor com quem querem colaborar em função das diferentes categorizações que aqui são apresentadas, dadas as múltiplas especificidades de cada uma delas em termos dos diferentes serviços que são prestados neste setor de atividade.

## **Implicações para a Gestão Empresarial: A Transferência de Conhecimentos e o Relacionamento Consultor-Cliente**

Através da leitura do capítulo sobre a transferência de conhecimentos e o relacionamento consultor-cliente, pode perceber-se que são muitas as razões para o uso crescente de consultores de gestão, sendo as mais significativas; (1) a utilização do uso do consultor de gestão para investigar causas e recomendar medidas corretivas necessárias, relativas a problemas sérios de negócio existentes nas empresas, (2) a necessidade duma análise objetiva sobre o que está a acontecer nas empresas, pois o pessoal interno pode não compreender ou reconhecer os problemas e mesmo que o consigam, podem não ser suficientemente objetivos sobre a questão, (3) a possibilidade do consultor poder atuar como um catalisador, estimulando e propondo novas ideias, sendo uma medida essencial fundamentalmente para organizações burocráticas que é quase certo que venham a ser resistentes à mudança, (4) a capacidade que detém para avaliar rigorosamente o potencial humano, face à sua independência, objetividade, experiência e tempo que podem despendar, (5) a busca por novos conhecimentos e inovações para enfrentar a globalização da economia, (6) a procura de consolidação de vantagens competitivas, (7) a introdução de processos de terciarização (outsourcing) e, (8) a persecução de processos de melhoria contínua sustentada. Na verdade são inúmeras as causas para o aumento dos serviços de consultoria de gestão, resultando isto na proliferação de múltiplas empresas no setor.

Desta forma, aumentar consensos, compromissos, a aprendizagem e a eficácia futura são assim resultados desejáveis de qualquer processo de consultoria realmente eficaz. Mas para os alcançar, é importante que se mencione, os consultores de gestão, qualquer que seja a sua especialidade, têm de ser sensíveis às relações humanas e a processos e, ter habilidade para melhorar a capacidade das organizações para resolver os seus problemas atuais e futuros.

Se focarmos a atenção na área de processos e relacionamentos, a importância da definição da prática em consultoria de gestão ganha especial ênfase, pois significa perceber aquilo que se está a fazer, aquilo que se prefere não fazer, aquilo que se deve evitar e, definir quais os elementos em que realmente se é mais consistente e dos quais gostamos e somos provavelmente os melhores a fazer.

O tempo e a energia devem assim ser despendidos na gestão dos métodos e mecanismos do próprio consultor, na definição do estilo das suas práticas e na forma como é gerido o seu próprio negócio, pondo por escrito as técnicas necessárias para levar a cabo este mesmo exercício, pois o dispêndio de tempo que possa ser gasto neste processo será útil para o consultor e ainda mais útil para uma melhor gestão das suas próprias práticas, devendo o problema centrar-se não tanto na preocupação com o fluxo de informação, mas sim, em como converter essa mesma informação em atividades construtivas e eficazes.

Neste contexto, é importante realçar o carácter estrutural do processo e a forma como se gere um trabalho de consultoria de gestão, pois este é a chave de uma consultadoria bem-sucedida.

Ainda que alguns autores (Kolb e Frohman, 1970; McLarty e Robinson, 1998; Jones e Lawrie, 1994; Oliveira; 2006; Nikolova et al., 2009) tenham nos últimos anos focado a sua atenção neste aspeto, o que se pode constatar é que de facto a literatura não é muito consistente na apresentação de uma leitura consensual e comum relativamente às várias fases que constituem um projeto na área de consultoria de gestão. Por outro lado, o que se consegue perceber também é que em todos estes estágios de desenvolvimento são sempre esquecidos determinados pormenores ou estágios intercalares, que podem conter aspetos determinantes para o sucesso de uma consultoria bem-sucedida.

Ou seja, ainda que seja claro que o setor de consultoria esteja assente sobre uma estrutura de credibilidade e conhecimento, e que tem a capacidade para mudar a cultura das empresas (cliente) e para aumentar o potencial de valor acrescentado que lhes pode proporcionar em termos de volume de negócios e rentabilidade, através de perícia, experiência, competência, esforço e capacidade de trabalho na forma como gerem e conduzem o seu trabalho, é importante que seja sempre considerada pelos consultores toda a sequência das fases apresentadas neste estudo investigatório (proposta de consultoria, levantamento da situação, diagnóstico, comunicação dos primeiros resultados, emersão e planeamento, análise, operacionalização do plano de trabalho, comunicação de resultados, institucionalização da mudança e período reflexivo) e, mais importante ainda, que estas mesmas etapas possam ser identificadas e percebidas de forma particular pelos clientes em função do seu conteúdo.

Ainda assim, é importante referir que embora o setor de consultoria seja hoje visto por grande parte da literatura como o processo de difusão de inovações e a fonte de desenvolvimento de

ideias, independentemente das diferentes categorias onde se podem incluir as suas áreas de atuação, isto não garante por si só que os consultores possam ser intitulados de inovadores e legitimadores. Neste caso é necessário introduzir neste intervalo uma terceira variável, o fator competência alicerçado às quatro famílias de saberes da gestão empresarial – o saber-saber, o saber-empreender, o saber-fazer e o saber-ser, sendo que só a partir desta conjugação se podem desbloquear quaisquer tipos de constrangimentos (sejam estes de carácter político, físico ou cultural) que possam vir a ser encontrados pelo caminho, ao mesmo tempo que gera a flexibilidade, capacidade de adaptação, rigor, exigência e qualidade necessárias para proporcionar aos clientes a ajuda crucial tantas vezes requerida por estes em termos da criação de novas práticas organizacionais e da promoção de novas modas e ideias que possam vir a ser introduzidas no seu seio organizacional.

Por outro lado, é importante mencionar que embora a qualidade anteriormente referida tenha a ver com a percepção de valor em termos do conteúdo intrínseco do conhecimento gerado, esta também pode estar ligada aos tipos de relacionamentos que se constroem entre as partes, sendo que a criação de relações de proximidade neste contexto ganha especial ênfase, até porque infere de forma determinante no trabalho que se produz, permitindo gerar conhecimentos e satisfação.

A empatia, as relações institucionais, o grau de abertura, o grau de participação, a disponibilidade e a facilidade de comunicação, são todos eles elementos que podem efetivamente ser tidos como mais-valias fundamentais para se conseguirem atingir eficientemente os objetivos inicialmente delineados e, não só durante a fase em que se desenrola o projeto, mas também na pós-implementação, com todas as vantagens subsequentes que podem daí resultar para cada uma das partes.

Desta forma percebe-se que a assunção da palavra excelência pode estar contida no intervalo de partilha e de trabalho em rede, sendo que as diferentes estruturas mentais dos atores, conjuntadas com a variedade de métodos e conceitos técnicos dos consultores e com o conhecimento profundo do negócio dos gestores internos, traduzem aquilo que se pode denominar como o “triângulo do sucesso”.

A palavra cooperação (durante todo o processo) deve ser canalizada portanto para aquilo que se denomina de “Consultoria da coresponsabilidade”, em que os consultores transportam os

meios e os clientes fornecem os conteúdos, estando o sucesso dos projetos ligado a fatores avaliativos, respeitantes os meios técnicos que os consultores colocam ao dispor dos clientes e os respetivos conteúdos disponibilizados por estes, mas também a fatores qualitativos e ao compromisso, esforço, competência, perícia, experiência e estabelecimento de relacionamentos eficientes, inclusive aqueles que possam implicar ligações de longa-duração.

O papel do consultor neste contexto tem de estar ligado ao pragmatismo, à objetividade, ao rigor e à exigência, sendo que todos estes critérios têm de estar orientados para objetivos e resultados assentes numa visão estratégica e estrutural (sistémica) e, independentemente das diferentes assunções de controlo que possam estar implícitas face ao tipo de projeto a desenvolver, ou dos diferentes tipos de PME que possam estar envolvidas neste contexto, o importante é que sejam de facto desenvolvidos relacionamentos de sucesso, assentes fundamentalmente na competência e experiência dos consultores, na sua capacidade para conseguir compreender os clientes, no seu profissionalismo e credibilidade e numa mútua transparência ao nível dos processos, valores e objetivos.

O importante a reter, é que os consultores devem de facto criar referências e terem preocupações quanto às vantagens preliminares dos relacionamentos em termos de continuidade e consistência (sendo que estes têm de ser construídos “dentro de projetos”, “entre projetos”, mas também “antes de projetos”), pois são a base para aquilo que se vai construir em termos de eficiência dentro e fora da ação, devendo esta base resultar da atenção no aumento do desempenho de determinada atividade que precise de ser melhorada, na atenção sobre a construção de estratégias, na concentração de esforços nas áreas de preocupação e, essencialmente, na identificação do cliente e do negócio e na identificação dos seus interesses, valores, atitudes e visões.

Em termos conclusivos, pode assim dizer-se que os relacionamentos podem ser usados de diferentes formas, sendo que o importante é que se clarifique um conjunto de questões em termos da natureza das suas interações, mas também de outro tipo de questões que possam resultar num maior grau de cumplicidade, proximidade e abertura entre empresas de consultoria e clientes, como por exemplo, sugerindo melhorias de desempenho que possam validar no futuro níveis de desempenho superiores, tal como as apresentadas por esta investigação.

Neste caso, tal como sugerido pelos gestores, o que deveria ser melhorado do ponto de vista da consultoria por processos seria uma ligação mais estreita entre a parte comercial e técnica, um melhor aproveitamento das competências, conhecimentos e grau de responsabilidade das pessoas focalizando-as especificamente em áreas de especialização onde possam vir a obter melhores níveis de desempenho, os consultores servirem de catalisadores a fim de questionar e mostrar maiores níveis de interesse pelo sucesso dos trabalhos que desenvolvem, terem ainda a capacidade de conseguirem desenvolver meios para um acompanhamento mais detalhado e permanente durante toda a fase do projeto e, uma comunicação mais efetiva e eficiente, o que na maioria das vezes não acontece. Do ponto de vista operacional seria aceitar apenas os projetos em que são detentores de conhecimento especializados e que possam acrescentar efetivamente mais-valias para os seus clientes e, num âmbito estratégico, o de conseguir apresentar modelos matematicamente perfeitos mas consistentes com a realidade, o que por vezes também não acontece.

## **Considerações Finais**

Tendo em conta todos os aspetos de conteúdo descritos nesta tese, parece ficar claro o porquê do crescimento contínuo do setor de consultoria de gestão no mercado empresarial, sendo hoje em dia um dos segmentos de prestação de serviços que mais tem crescido no mundo. A comprovar estes mesmos fatores, está o facto de atualmente ser extremamente difícil de encontrar nas 500 maiores empresas existentes no mundo, alguma que não tenha já utilizado serviços externos de consultoria, sendo estes números refletidos nas organizações como um todo, mas também, nos diferentes níveis que as compõem. Pode-se dizer então, que os consultores de gestão estão por todo o lado, desde as direções de loja, passando pelas direções centrais, até aos conselhos de administração, e envolvem sempre quantidades avultadas de dinheiro para implementação de novas soluções de negócio, quer em vendas, marketing, recursos humanos, manufatura, redefinição de processos de negócio e/ou implementação de novos e sofisticados sistemas tecnológicos.

Durante as últimas três décadas este tem sido de facto um caminho sem volta, sendo a atividade encarada por todos como uma inevitabilidade, refletindo-se esta mesma constatação em pesquisas recentes efetuadas a graduados em universidades europeias e americanas, em que são expressas significativas preferências por trabalhos no mercado da consultoria de

gestão, quer pela possibilidade que faculta às empresas em termos daquilo que podem beneficiar com a sua inclusão, quer pela possibilidade que traduz na maior rapidez da evolução de conhecimentos adquiridos, quer ainda pela percepção do crescimento do negócio da consultoria relativamente a outros negócios.

O entendimento desta mesma importância foi tido para a construção desta investigação, isto porque, embora se constate a grande influência do setor de consultoria gestão no desenvolvimento organizacional das empresas por todo o mundo e na proliferação de novas modas e tendências ao nível das suas práticas empresariais que vão sendo aplicadas, existe ainda um número muito limitado de estudos que investigam as contribuições dos consultores no processo estratégico (Bloomfield e Danieli, 1995; Knights e Morgan, 1991) e a sua contribuição para a criação, difusão e consumo do conhecimento.

Em função disto, procurou-se que esta investigação viesse de certa forma colmatar o “gap” em torno do papel dos consultores na formulação e implementação da estratégia empresarial das PME”, visando relacionar a indústria de consultoria de gestão no seu enquadramento com as PME, tendo em conta; (1) a relação de conteúdo da atividade humana no estabelecimento e institucionalização das práticas utilizadas no setor de consultoria estratégica e das implicações destas em termos dos resultados organizacionais (pressupondo o estudo das práticas, das “praxis” e, das próprias dinâmicas dos clientes e dos atores extra-organizacionais), (2) o papel dos consultores ao nível das etapas e estágios de desenvolvimento de um processo de consultoria de gestão na condução, reflexão, decisão e ação, “que vai da análise e formulação até à implementação e controlo” da transferência de saberes e práticas organizacionais que são aplicadas nas suas empresas clientes e, (3) o estudo das características da natureza das interações e dos relacionamentos que sejam importantes considerar para o sucesso dos diferentes projetos desenvolvidos nesta área.

Tendo como principal intuito a persecução destes mesmos objetivos genéricos, que foram posteriormente transferidos para um conjunto de objetivos mais específicos expressos pela tabela 1 da introdução desta tese, a abordagem desta investigação pode resumidamente dizer-se que foi analisada à luz de três diferentes áreas de estudo; (1) Consultoria de Gestão (abordando questões relativas à exploração do paradoxo da definição do conceito de consultoria e do estudo das suas inúmeras vertentes mais específicas de intervenção ou subáreas dentro destas), (2) Prática da Estratégia (realçando a importância do conhecimento

produzido no setor de consultoria de gestão, do papel dos consultores de gestão no processo de construção do conhecimento e da identificação de um conjunto de práticas e atividades consideradas fulcrais por consultores e clientes para a eficiência do desenvolvimento de trabalhos desta natureza) e, (3) Processos e Relacionamentos (explorando a forma em como é realizada a transferência de conhecimentos entre consultores e clientes, quer ao nível das etapas e dos estágios de desenvolvimento que constituem o processo de consultoria de gestão, quer ao nível das perspetivas base dos relacionamentos construídos entre consultores e clientes e da forma como estas podem contribuir para o desenvolvimento de fatores chave na construção de relacionamentos construtivos entre estes mesmos parceiros para o sucesso deste negócio).

O modelo de investigação deste documento surge assim da observação e sistematização da prática científica e da organização lógica dos conteúdos que intervêm na mesma. O primeiro elemento do modelo utilizado implicou a seleção do campo de trabalho a cerca dos problemas em termos de conhecimento da indústria de consultoria no que diz respeito à implementação das suas ações em termos estratégicos nas PME. Em seguida, delineei o planeamento desse mesmo problema, tendo sido esta a fase fundamental de todo este processo de investigação (revisão bibliográfica, processamento de dados) pois na ausência de um determinado problema, não existe uma verdadeira procura de conhecimento. Uma vez delineado o problema foi delimitado o estudo (incluindo a definição de objetivos gerais e específicos e foi construído um referencial teórico para o problema a tratar). A partir deste ponto, os aspetos seguintes foram a continuação da operacionalização do processo, feito com a realização instrumental do estudo escolhido. Nesta fase foram utilizadas as técnicas de recolha de dados consideradas adequadas a um processo desta natureza e processados os dados daqui resultantes, o que permitiu confluir as componentes empíricas e teóricas na obtenção de respostas ao problema definido, sendo analisados todos estes dados de forma crítica, até chegar a um conjunto de conclusões globais, de acordo com os dados disponíveis.

De acordo com isto pode ser ilustrada uma realidade muito simples, o setor de consultoria de gestão tal como inicialmente transcrito no início da elaboração desta tese, não deve ser visto como uma ciência, nem tão pouco como uma arte, mas deve ser sempre algo a considerar em cenários de incerteza face aos desafios que se colocam às empresas neste inicio de século e, ainda que muitos autores não tenham esta visão acerca deste fenómeno, uma conclusão que se retira é de que a sua capacidade para resolver problemas, as técnicas que aplicam e o papel

que representam na economia global não irão esmorecer certamente e continuará esta indústria a ser o foco de estudo de muita gente, resultado não só do crescimento anual de 20% que tem tido desde 1980, mas também pela preferência por esta carreira escolhida por grande parte dos estudantes para a sua futura atividade profissional e que tornam sem dúvida o setor num verdadeiro campo de oportunidades prevendo-se que continue a suscitar nos investigadores o interesse por esta área e por este setor em particular.

## **Sugestões para Futuras Investigações**

Por muito que as atividades de consultoria de gestão tenham obtido um considerável crescimento em termos de significância económica nos últimos anos, estes resultados não têm sido devidamente acompanhados por um maior número de pesquisas conceptuais e empíricas, resultando isto numa escassez de sabedoria acerca do trabalho efetivo dos consultores (Clark e Fincham, 2002a). Desta forma, para combater a falta de estudos nesta área emergente é necessário penetrar neste mercado e perceber esta atividade, trazendo para o campo académico um volume considerável de informação que traga acima de tudo originalidade e contribua de forma concreta para o desenvolvimento deste campo de pesquisa.

Uma das formas de responder a este “gap”, é através da focalização, estabelecimento e institucionalização das práticas e atividades utilizadas no setor de consultoria de gestão e das implicações destas em termos de resultados organizacionais, procurando a obtenção de um conjunto de novos desenvolvimentos na construção da literatura com a introdução de novas perspetivas teóricas e empíricas nesta área.

É importante desta forma que se dê uma nova direção ao pensamento estratégico, fundamentalmente para os gestores, no modo como agem e interagem e na forma como “fazem estratégia”, mas também para professores, pesquisadores e para os próprios “strategy practitioners” como os consultores, implicando tudo isto uma análise que vai muito além da manipulação de grandes bases de dados estatísticas e/ou de meras leituras conceptuais de abordagens já conceptualizadas (Whittington, 1996). São assim inúmeras as formas de contribuir para o desenvolvimento deste paradigma estratégico.

Numa perspetiva de análise de estratégica-como-prática e, tendo em conta que foram analisados nesta tese os processos em torno do campo de estudo desta área à luz da denominação dos consultores como verdadeiros práticos estratégicos, dos papéis por si assumidos nesse âmbito, e da identificação de um conjunto de práticas e atividades estratégicas consideradas importantes pelos atores estratégicos inquiridos e entrevistados na amostra para o sucesso de um processo de consultoria de gestão, sugere-se que futuras investigações nesta área se possam centrar sobre;

- o estabelecimento e institucionalização das práticas utilizadas na profissão de consultor de gestão e das implicações destas em termos de resultados organizacionais e em como estas práticas potenciam legitimidade aos consultores. Da mesma forma deverão existir mais estudos sobre as rotinas mundanas do trabalho estratégico, algo que tem sido negligenciado no campo do estudo estratégico mas que tem implicações substanciais quer em termos de estratégia organizacional, quer da estratégia dos “practitioners”, isto porque a perspetiva da estratégia-como-prática parece oferecer oportunidades consideráveis para uma significativa compreensão e entendimento do trabalho estratégico;
- o que acontece nas organizações aquando da saída dos consultores, procurando saber se o trabalho prestado (práticas) é descartado, reconstruído e/ou definido;
- a comparação de diferentes áreas dentro da consultoria de gestão e/ou países relativamente às condições institucionais de consultoria prática e conhecimento de gestão. Isto é especialmente importante dada a importância aparentemente crescente de consultores na Europa na definição de conhecimentos de gestão e;
- a confirmação dos resultados exploratórios desta investigação, de forma a reforçar a estrutura das “practices” e “praxis” estratégicas aqui identificadas como as mais influentes para o sucesso dos diferentes tipos de projetos e de consultoria de gestão que são levados a cabo pelos denominados “practitioners”.

É assim necessária que a ação prática da estratégia seja minuciosamente observada e registada para o estabelecimento de ações coordenadas de expansão dos negócios, resultados apenas possíveis de obter pela compreensão de onde e como é feito o trabalho de estratégia, pois a

chave do sucesso organizacional pode estar contida nestes detalhes de nível micro, os quais têm particular vantagem por serem invisíveis a terceiros.

Por outro lado, tendo sido exploradas numa componente teórica as etapas e os estágios de desenvolvimento de um processo de consultoria de gestão, e identificados na prática um conjunto de bases que devem ser tidas em consideração pelos consultores no desenvolvimento da sua atividade, sugere-se que;

- os resultados exploratórios obtidos nesta investigação possam ser confirmados por estudos complementares que reforcem ou não a construção do tronco comum de estágios de desenvolvimento de um projeto de consultoria de gestão aqui apresentado;
- estes mesmos resultados possam ser comparados com os de outros países e culturas, afim de que se possa ampliar o campo de visão nesta matéria e possivelmente se possa reestruturar o plano de ações estratégicas aqui apresentado.

Tendo sido ainda explorada teoricamente a importância estratégica dos relacionamentos a adotar para o sucesso dos projetos de consultoria de gestão e, identificadas na prática um conjunto de bases e ações que devem ser tidas em conta por consultores e clientes para a construção de relacionamentos de sucesso entre ambos, sugere-se que;

- se intensifique o número de estudos empíricos na perspetiva dos clientes relativamente à consultoria de gestão. Englobando as suas contribuições e limitações;
- que se realizem pesquisas relativamente aos relacionamentos entre consultores e clientes que englobem as características da emergente sociedade de trabalho em rede e que possam incorporar novos tipos de serviços oferecidos pelas grandes empresas de consultoria e novos tipos de relacionamentos entre consultores e clientes;
- se possa estender os estudos dos relacionamentos a situações caracterizadas pelo sucesso, mas também a processos de consultoria caracterizados pelo insucesso, a fim de se estudar a natureza e a qualidade dos relacionamentos na tentativa de alcançar resultados de ainda maior qualidade;

- se apresentem mais estudos focados sobre as PME portuguesas que permitam cruzar a informação apresentada nesta tese afim de replicar o enriquecimento do estudo nesta área de pesquisa.

Em suma, é importante estender estes estudos a uma base mais profunda relativamente a todas estas matérias, a fim de que seja explorado o futuro da natureza das práticas, das atividades, das etapas e dos relacionamentos no setor de consultoria de gestão, podendo futuras pesquisas incluir neste sentido a construção de um modelo que permita relacionar todas estas variáveis, a fim de que se consiga identificar quais delas é mais determinante para o sucesso de um projeto de consultoria de gestão. A tarefa contínua do estudo do setor não deve esquecer também o impacto que tudo isto pode ter a jusante da cadeia, nomeadamente ao nível grau de satisfação das empresas cliente face aos trabalhos desenvolvidos pelos consultores e de quais as sugestões por si aconselhadas para a melhoria dos desempenhos que se podem vir a obter.

## **Experiência Adquirida**

Uma das especificidades que um estudo desta natureza me permitiu compreender é que de facto o abrandamento do crescimento económico obriga a pensar sobre outras fontes de vantagem competitiva para além dos custos, nomeadamente a qualidade e a inovação, que conduzam as empresas a uma posição dominante, o que nos remete para as três formas principais de criação de valor: a dominação pelos custos, a diferenciação e a focalização, aspectos que com rigor e competência são considerados pelos consultores de gestão no desenvolvimento organizacional das empresas onde desenvolvem as suas atividades.

Por outro lado, numa época de competição particularmente intensa, o presente estudo, permitiu perceber a importância que assume o setor de consultoria de gestão no meio empresarial, pois cria efetivamente conhecimento que é posteriormente revertido na criação de verdadeiras vantagens competitivas para as empresas, o que lhes permite competir adequadamente num ambiente altamente turbulento e competitivo com que hoje o mercado global empresarial se debate.

## **Limitações**

Obviamente que temos de ter em conta que as constatações apresentadas nesta tese, resultam de limitações inerentes a uma investigação reduzida em termos de tamanho da amostra (inquiridos) e do facto de reproduzir resultados de um determinado contexto (PME), num determinado país (Portugal). No entanto, foi interessante constatar que os clientes têm pensamentos muito favoráveis face à consultoria de gestão e aos trabalhos que vão sendo realizados pelos seus profissionais, ainda que não deixem de recomendar alterações que possam efetivamente melhorar o desempenho destes, na garantia de que possam sempre apresentar resultados ainda melhores para a obtenção de um maior grau de satisfação, pois como mencionam é exatamente com esse pressuposto que se contrata consultoria.

Neste sentido, em termos de validade externa, ou seja, da possibilidade de generalizar os resultados encontrados a outros contextos ou amostras, embora este estudo tenha vindo reforçar alguma da teoria já existente relativamente às condições institucionais da consultoria prática e conhecimento de gestão na área de consultoria de gestão, este tratou-se apenas de um estudo exploratório que não pode ser generalizado ou representativo.

Por outro lado, apesar das fontes secundárias terem sido utilizadas e outras análises tenham sido elaboradas para completar os resultados, também este fator não pode justificar que os resultados aqui apresentados possam ser vistos como necessariamente generalizáveis em termos da prática de consultoria.

Por fim, outra das limitações esteve relacionada com a impossibilidade de observar “*in loco*” interações cliente-consultor e, portanto, as consequentes particularidades de problemas, ideias e técnicas que poderiam resultar desta mesma interação.

## **Referências Bibliográficas**

- Aaltonen, P. (2003), Actions that realise strategy, *EGOS of 19th European Group of Organizational Studies Colloquium* (EGOSC): Copenhagen.
- Ackroyd, S. e D. Lawrenson 1996), Knowledge work and organizational transformation: Analysing contemporary change in the social use of expertise, em Fincham (eds), *New Relationships in the Organized Professions*, Avebury: Aldershot, UK.
- Abbott, A. (1988), *The System of Professions*, University of Chicago Press: Chicago.
- Abrahamson, E. (1996), Management fashion, *Academy of Management Review* 21 (1), 254-285.
- Adler, P. (2001), Market, hierarchy, and trust: The knowledge economy and the future of capitalism, *Organization Science* 12 (2), 215–34.
- Aharoni, Y. (1997), Management consulting, em Aharoni (eds), *Changing roles of state intervention in services in an era of open international markets*, State University of New York Press: New York.
- Aldrich, H. e P. Reese (1993), Does networking pay off? A panel study of entrepreneurs in the research triangle, em Churchill et al. (eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 325–339.
- Alvesson, M. (1993), Organizations as rhetoric: knowledge-intensive firms and the struggle with ambiguity, *Journal of Management Studies* 30 (6), 997-1015.
- Alvesson, M. (1995), *Management of Knowledge-Intensive Companies*, Walter de Gruyter, Berlin: New York.
- Alvesson, M. (2001), Knowledge work: ambiguity, image and identity, *Human Relations* 54 (7), 863-893.

Alvesson, M. (2004), *Knowledge Work and Knowledge Intensive Firms*, Oxford University Press: Oxford.

Amorim, C. (1999), Management consultants as external sources of innovation, *The European Yearbook of Business History* por W. Feldenkirchen and T. Gourvish 2, 181-227.

Amorim, C. e M. Kipping (1999), Selling consultancy services: the consultancy services – the Portuguese case in historical and Comparative perspective, *Business and Economic History* 28 (2), 45-56.

Antal, A. e C. Krebsbach-Gnath (2001), Consultants as agents of organisational learning, emDierkes, Berthoin, Child e Nonaka (eds), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*, Oxford University Press: Oxford.

António, N. (2006), *Estratégia Organizacional: Do Posicionamento ao Movimento*, Edições Sílabo, 2º Edição: Lisboa.

Argote, L., B. McEvily e R. Reagans (2003), Managing knowledge in organizations: an integrative framework and review of emerging themes, *Management Science* 49 (4), 571–82.

Argyris, C. (1990), *Overcoming Organizational Defenses*. Allyn and Bacon: Boston.

Armbrüster, T. (2004), Rationality and its symbols: signalling effects and subjectification in management consulting, *Journal of Management Studies* 41 (8) 1247-1269.

Armbrüster, T. (2006), *The Economics and Sociology of Management Consulting*, Cambridge University Press: Cambridge.

Ayer, A. (1956), *The Problem of Knowledge*, St. Martin's Press: New York.

Balogun, J. e G. Johnson (2005), Intended strategies to unintended outcomes: the impact of change recipient sense making, *Organization Studies* 26, 1573–1601.

Bardin, L. (1977), *Análise de conteúdo*, Edições 70: Lisboa.

Barley, S. e G. Kunda (2004), Gurus, Hired Guns and Warm Bodies, *Princeton University Press*: Princeton, New Jersey.

Baum, J. A., T. Calabrese e B. Silverman (2000), Don't go it alone: alliance network composition and startups' performance in canadian biotechnology, *StrategicManagement Journal* 21, 267-294.

Bcg (2010), Bcg em Portugal, [http://www.bcg.pt/chapters/lisboa/\\_chapterstarter.html](http://www.bcg.pt/chapters/lisboa/_chapterstarter.html).

Bechina, A. e T. Bommen (2006), Knowledge shaping practices: analysis of a global Scandinavian consulting company, *The Electronic Journal of Knowledge Management* 4 (2), 109-116.

Beer, M. e N. Nohria (2000), *Breaking the Code of Change*, Harvard Business School Press: Boston.

Bell, D. (1973), *The Coming of Post-industrial Society*, Basic Books: New York.

Berglund, J. e A. Werr (2000), The Invincible Character of Management Consulting Rhetorics, *Organization* 7 (4), 633–55.

Block, P. (2000), *Flawless Consulting*, Jossey-Bass Pfeifer: San Francisco:

Bloomfield, B. e A. Best (1992), Management consultants: Systems development, power and the translation of problems, *Sociological Review* 40 (3), 533–60.

Bloomfield, B. e A. Danieli (1995), The role of management consultants in the development of information technology: the indissoluble nature of socio-political and technical skills, *Journal of Management Studies* 32 (1), 23–46.

Bloomfield, B. e T. Vurdubakis (1994), Re-presenting technology: IT consultancy reports as textual reality construction, *Sociology* 28 (2), 455–77.

Bracker, J. (1980), The historical development of the strategic management concept, *Academy of Management Review* 5 (2), 219-224.

Brindle, M. e P. Stearns (2001), *Facing up to Management Faddism: A New Look at an Old Force*, Greenwood: Connecticut.

Brocklehurst, M. (2001), Power, identity and new technology homework: Implications for ‘new forms’ of organizing. *Organization Studies* 22 (3), 445–66.

Brooking, A. (1999), *Corporate Memories, Strategies for Knowledge Management*, Thompson Business Press: London.

Brown, J. e P. Duguid (1991), Organizational learning and communities-of-practice: Towards a unified view of working, learning and innovating, *Organization Science* 2 (1), 40–58.

Buttle, F. (1996), *Relationship Marketing: Theory and Practice*, Paul Chapman Publishing: London.

Buttle, F. (1997), Exploring Relationship Quality, em marketing without borders, *Annual Academy of Marketing Conference Proceedings* (July): Manchester, 143-155.

Canback S. (1998), The logic of management consulting (part one), *Journal of Management Consulting* 10 (2).

Canback, S. (1999), The logic of management consulting (part two), *Jounal of Management Consulting* 10 (3).

Careers in business (2009), Careers in consulting business, <http://careers-in-business.com/consulting/topfirms.htm>.

Carlile, P. (2002), A pragmatic view of knowledge and boundaries: boundary objects in new product development, *Organization Science* 13, 442–455.

Carlile, P. (2004), Transferring, translating and transforming: an integrative framework for managing knowledge across boundaries, *Organization Science* 15 (5), 555-568.

Carmo, H. e Ferreira, M. (1998), *Metodologia da Investigação: Guia para Auto-aprendizagem*, Universidade Aberta, Lisboa.

Carvalho, J. e J. Filipe (2006), *Estratégia - Conceitos, Prática e Roteiro*, Edições Sílabo: Lisboa

Castells, M. (1996), *The Information Age: Economy, Society and Culture. The Rise of the Network Society*, Blackwell: Oxford.

Child, J. e S. Rodrigues (1996), The role of social identity in the international transfer of knowledge through joint ventures, em Clegg e Palmer (eds),*The Politics of Management Knowledge*, Sage: London.

Christopher, M., A. Payne e D. Ballantyne (2002), *Relationship Marketing: Creating Stakeholder Value*, Butterworth-Heinemann: Oxford.

Clark, D. (1985), Emerging paradigms in organization theory, em Lincoln (eds), *Organizational Theory and Inquiry: The Paradigm Revolution*. Sage: London.

Clark, T. (1995), *Managing Consultants - Consultancy as the Management of Impressions*, Open University Press: Buckingham.

Clark, T. (2004), Strategy viewed from a management fashion perspective, *European Management Review* 1, 105-111.

Clark, T. e G. Salaman (1996), The management guru as organizational witchdoctor, *Organisation Studies*, 3 (1), 85–107.

Clegg, S. R., M. Kornberger e C. Rhodes (2004), Noise, parasites and translation: theory and practice in management consulting, *Management Learning* 35 (1), 31–44.

Consulting report (2011), UK consulting industry statistics report, Management Consultancy Association, <http://www.mca.org.uk/>.

Crozier, M. (1964), *The Bureaucratic Phenomenon*, University of Chicago Press: Chicago.

Cummings, S. e D. Wilson (2003), Images of strategy, em Cummings e Wilson, *Blackwell*: Oxford, 1-40.

Cunha, R. e C. Marques (1995), Portugal, em J. Brunstein (eds), Human Resources Management, *Western Europe*: Berlin, 211-229.

Craig, D. (2005), *Rip Off! The Scandalous Inside Story of the Management Consulting Money Machine*, The Original Book Company: London.

Czarniawska, B. (1988), *To Coin a Phrase: On Organizational Talk, Organizational Control and Management Consulting*, Economic Research Institute: Stockholm.

Davenport, T. e L. Prusak (2000), *Working Knowledge*, Harvard Business School Press: Boston.

Davenport, T., S. Jarvenpaa e Mc Beers (1996), Improving knowledge work processes, *Sloan Management Review* 37, 53-65.

Davey, N. (1979), 'The consultant's role, em Bell e Nadler (eds), *Organizational Change in the Client Consultant Handbook*, Gulf: Houston.

Dawes, P., G. Dowling, e P. Patterson (1992), Criteria used to select management consultants, *Industrial Marketing Management* 21, 187-193.

Delany, E. (1995), Strategy consultants - do they add value?, *Long Range Planning* 28 (6), 99-106.

Deloitte (2010), Deloitte Analisa TMT Predictions em Portugal, [http://www.deloitte.com/view/pt\\_PT/pt/industrias/technologymediatelecommunications/tmtpredictionsportugal2008/8ff1613cd22fb110VgnVCM\\_100000ba42f00aRCRD.htm](http://www.deloitte.com/view/pt_PT/pt/industrias/technologymediatelecommunications/tmtpredictionsportugal2008/8ff1613cd22fb110VgnVCM_100000ba42f00aRCRD.htm).

Denis, J. L., A. Langley e L. Rouleau (2003), Strategizing in Pluralistic Contexts: Rethinking Theoretical Frames, EGOS, *19th European Group of Organizational Studies Colloquium*: Copenhagen.

Devinney, T. e N. Nikolova (2004), The Client-Consultant Interaction in Professional Service Firms: Outline of the Interpretive Model and Implications for Consulting, *EGOS, 20th European Group of Organizational Studies Colloquium*: Ljubljana.

Dixon, N. (2002), *Common Knowledge: How Companies Thrive by Sharing What They Know*, Harvard Business Press: Boston.

Drucker, P. (1979), Why Management consultants?, em The Evolving Science of Management, *Amacom*: New York.

Drucker, P. (2000), *Management Challenges for the 21st Century*, Harper Business: New York.

Dugay, P. (2000), *In Praise of Bureaucracy*, Sage: London.

Dunleavy, P. (1991), *Democracy, Bureaucracy and Public Choice*, Harverster: London.

Duriau, V., R. Reger e M. Pfarrar (2007), A content analysis of the content analysis literature in organizational studies: Research themes, data sources, and methodological refinements, *Organizational Research Methods*. 10 (1), 5-34.

Ehrenberg, A., B. Lloyd e J. Seriven (1994), Knowledge based on Speculative Consultancy, *South Bank University Press, Proceedings of international Consultancy Conference*, 48-53.

Engwall, L. e M. Kipping, (2002), Introduction: Management consulting as a knowledge industry, em Kipping e Engwall (Eds.), *Management Consulting. Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry*, Oxford University Press: Oxford, 1-16.

Engwall, L. e M. Kipping (2006), Management Education, Media and Consulting and the Creation of European Management Practice, *Innovation* 19 (1), pp. 95-106.

Ernst, B. e A. Kieser (2002), In search of explanations for the consulting explosion, emSahlin-Andersson e Engwall (eds.), The Expansion of Management Knowledge:Carriers, Ideas and Circulation, *Stanford University Press*, Stanford, 47-73.

Eshghi, A., D. Haughton, N. Teebagy e H. Topi (2006), Determinants of customer churn behavior: the case of the local telephone service, *Marketing Management Journal* 16 (2), 179-187.

Eurostat (2007), European Business - Facts and Figures 2007, *Office for Official Publications of the European Communities*: Luxemburgo.

Ezzamel, M. e H. Willmott (2004), Rethinking strategy: contemporary perspectives and debates, *European Management Review* 1 (1), 43-48.

Faust, M. (1998), Die Selbstverständlichkeit der Unternehmensberatung, em Howald e Kopp (eds), Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung. Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis, *Edition Sigma*: Berlin.

Fcc (2011), Fea Consulting Club: História da Consultoria, <http://wwwfeaconsultingclub.com.br/destaque.php?CNL=CE>.

Ferreira, J. e J. Peixoto (1992), Rural sociology and rural development in Portugal – history, recent trends and prospects, *Irish Journal of Sociology* 2, 122 – 141.

Fincham, R. (1999), The consultant-client relationship: critical perspectives on the management of organizational change, *Journal of Management Studies* 36 (3) 335-352.

Fincham, R. (2003), The agent's agent: power, knowledge and uncertainty in management consultancy, *International Studies of Management and Organization* 32 (4), 67-86.

Fincham, R. (forthcoming) (2010), The client in the client-consultant relationship, em Clark e Kipping (eds), *The Oxford Handbook of Management Consultancy*, Oxford University Press: Oxford

Fincham, R. e T. Clark (2002a), Preface: management consultancy – issues, perspectives and agendas, *International Studies of management and Organization*, 32 (4), 3-18.

Fincham, R. e T. Clark (2002b). Introduction: The emergence of critical perspectives on consulting, em Clark e Fincham (eds), *Critical Consulting: New Perspectives on the Management Advice Industry*, Blackwell Publishers: Oxford, 1-20.

Fincham, R., T. Clark., K. Handley e A. Sturdy (2008), Configuring expert knowledge: the consultant as sector specialist, *Journal of Organizational Behaviour* 29 (8), 1145-1160.

Freire, S. (2008), *Evolução do Sector de Consultoria de Gestão em Portugal: Que Futuro?*, Tese de Mestrado em Economia, Gestão e Engenharia Industrial: Universidade de Aveiro.

Ford, C. (1974), Developing a successful client-consultant relationship, *Human Resource Management*, 13 (2).

Fosstenløkken, S., B. Lowendahl e O. Revang (2003), Knowledge development through client interaction, *Organization Studies* 24, 859–879.

Fullerton, J. e M. West, (1996), Consultant and client - working together?, *Journal of Managerial Psychology* 11 (6), 40-49.

Gallessich, J. (1982), *The Profession and Practice of Consultation*, Jossey-Bass Publishers: San Francisco, California.

Galliano, A. (1986), *O Método Científico: Teoria e Prática*, Harbra: São Paulo.

Ghiglione, R. e B. Matalon (2001), *O Inquérito: Teoria e Prática*, Celta: Oeiras.

Gill, J. e S. Whittle (1992), Management by panacea: accounting for transience, *Journal of Management Studies* 3 (2), 281–95.

Gluckler, J. e T. Armbrüster (2003), Bridging uncertainty in management consulting - the mechanisms of trust and networked reputation, *Organization Studies* 24 (2), 269–97.

Greatbach, D. e T. Clark (2002), Laughing with the gurus, *Business Strategy Review* 13 (3), 10-18.

Greiner, L. e R. Metzger (1983), *Consulting to Management*, Prentice-Hall: Englewood Cliffs, New Jersey.

Grob, C. e A. Kieser (2006), Are consultants moving towards professionalization?, em Greenwood e Suddaby (eds), Professional Service Firms. *Research in the sociology of organizations*, Elsevier: Amsterdam 24, 69-100.

Gronroos, C. (1990), Relationship approach to marketing in service contexts: The marketing and organizational behaviour interface, em Payne, Adrian, Christopher, Martin, Clark, Moira and Peck (eds), Relationship Marketing for Competitive Advantage: Winning and Keeping Customers, Butterworth-Heinemann: Oxford, 82-91.

Gronroos, C. (1998), Marketing services: The case of the missing product", *Journal of Business and Industrial Marketing*, 13 (4/5), 322-338.

Giddens, A. (1984), *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*, Berkeley: University of California.

Gulati, R. (1999), Network location and learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation, *Strategic Management Journal* 20 (5), 397-420.

Gummesson, E. (1996), Relationship marketing and imaginary organisations: A synthesis, *European Journal of Marketing* 30 (2), 31- 44.

Gummesson, E. (2002), Relationship marketing and a new economy: it's time for de-programming, *Journal of Services Marketing* 16 (7), 585-589.

Guttman, D. e B. Willner (1976), *The Shadow Government*, Pantheon Books: New York.

Hamel G. (1996), *Competing For the Future*, Harvard Business School Press: Boston.

Handley, K., T. Clark., R. Fincham A. Sturdy (2007), Researching situated learning: Participation, identity and practices in client–management consultant relationships, *Management Learning*38 (2), 173–91.

Harris, E. (1999), Emergent issues in a developing profession: Management consulting, *Organization Development Journal* 17 (4).

Haas, M. (2006), Acquiring and applying knowledge in transnational teams - The roles of cosmopolitans and locals, *Organization Science*17 (3), 367–84.

Halinen, A. (1997), *Relationship Marketing in Professional Services: A Study of Agency-Client Dynamics in the Advertising Sector*, Routledge; London.

Heller, F. (1986), *The Use and Abuse of Social Science*, Sage: Beverly Hills.

Henderson, B. (1979), *Henderson on Corporate Strategy*, Abt Books: Cambridge, Massachusetts

Hendry, J. (2000), Strategic decision making, discourse, and strategy as social practice,*Journal of Management Studies* 37 (7), 955-977.

Hollander, S. (1972), *Management Consultants and Clients*, East Lansing: Michigan State, University of Michigan.

Hollway, Y. (1991), *Work Psychology and Organizational Behaviour*, Sage: London.

Hood, C. (1995), The new public management in the 1980s: Variations on a theme. accounting. *Organizations and Society* 20 (2), 93–109.

Hutzschenreuter, T. e I. Kleindienst (2006), Strategy process research: What have We learned and what is still to be learned, *Journal of Management* 32, 673–720.

Imc (2012), Institute of Management Consultants, USA, <http://www.imcusa.org/>.

Inácio, A. e D. Weir (1993), Portugal: A Developing Country, emHickson (eds), *Management. Western Europe*: Berlin, 191-203.

Ine (2006), Estatísticas dos Serviços Prestados às Empresas 2005, Instituto Nacional de Estatística, Departamento de Difusão e Clientes, Lisboa, [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESTipo=ea&PUBLICACOEScoleccao=107757&selTab=tab0&xlang=pt](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESTipo=ea&PUBLICACOEScoleccao=107757&selTab=tab0&xlang=pt).

Inkpen, A. (1996), Creating knowledge through collaboration, *California Management Review* 39, 123 -140.

Inkpen, A. e E. Tsang (2005), Social capital, networks and knowledge transfer, *Academy of Management Review* 30 (1), 146–65.

Jackall, R. (1988), *Moral Mazes - The World of Corporate Managers*, OU: Oxford.

Jackson, P. (1999), *Virtual Working: Social and Organizational Dynamics*, Routledge: London.

Jackson, B. (2001), *Management Gurus and Management Fashions: A Dramatistic Inquiry*, Routledge: New York.

Jarzabkowski, P. (2003), Strategic practices: An activity theory perspective on continuity and change, *Journal of Management Studies* 40 (1), 23-55.

Jarzabkowski, P. (2004), Strategy-as-practice: Recursiveness, adaptation, and practices-in-use, *Organization Studies* 25 (4), 529-560.

Jarzabkowski, P. (2005), *Strategy-as-Practice: An Activity Based Approach*, Sage: London.

Jarzabkowski, P. e D. Wilson (2002), Top teams and strategy in a UK university, *Journal of Management Studies* 39 (3), 223–382.

Jarzabkowski, P e D. Seidl (2008), The role of meetings in the social practice of strategy, *Organization Studies* 29 (11), 1391-1426.

Jarzabkowski, P., J. Balogun e D. Seidl (2007), Strategizing: The challenges of a practice perspective, *Human Relations* 60 (1), 5-27.

Jarzabkowski, P. e P. Spee (2009), Strategy-as-practice: A review and future directions for the field, *International Journal of Management Reviews* 11 (1), 69-95.

Jarzabkowski, P. e R. Whittington (2008), Hard to disagree, mostly, *Strategic Organization*6, 101–106.

Jones, P. e G. Lawrie (1994), What Makes Consultancy Work: Understanding the Dynamics, *South Bank University Press, Proceedings of International Consultancy Conference*, 66-75.

Johnson, G., L. Melin, e R. Whittington (2003), Micro strategy and strategizing: Towards an activity-based view, *Journal of Management Studies* 40 (1), 3-22.

Johnson, G., A. Langley, L. Meline R. Whittington (2007), *Strategy as Practice: Research Directionsand Resources*, Cambridge University Press: Cambridge.

Kaiser, S. (2002), The role and functions of facial behavior in social interactions, em Russell e Fernández-Dols, *The psychology of facial expression*, Cambridge University Press: Cambridge.

Kaiser, S. e T. Kampe (2005), A strategy-as-Practice Perspective on the Work of Profession of Strategy Consultants. *EGOS, Professional Service Organizations and Professionalization at Work*: Berlim, Germany.

Karantinou, K. e M. Hogg (2001), Exploring relationship management in professional services - A study of management consultancy, *Journal of Marketing Management* 17, 263–86.

Karantinou, K. e M. Hogg (2009), An empirical investigation of relationship development in professional business services, *Journal of Services Marketing* 23 (4), 249 – 260.

Kieser, A. (1998), Consultants: Merchants of problems, practice and meaning, em Glaser, Schröder e Werder (eds), *Organisation im Wandel der Märkte*, Wiesbaden: Dr. Th. Gabler, 191–226.

Kieser, A. (2002), Managers as marionettes? Using fashion theories to explain the success of consultancies, em Kipping e Engwall (eds), *Management Consulting - Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry*, Oxford University Press: New York, Oxford.

Kipping, M. (1997), Consultancies, institutions and the diffusion of taylorism in britain, germany and france, 1920s to 1950s, *Business History* 39 (4), 67–83.

Kipping, M. (2002), Trapped in their wave: The evolution of management consultancies, em Clark e Fincham (eds), *Critical Consulting: New Perspectives on the Management Advice Industry*, Blackwell: Oxford, 21–27.

Kipping, M., I. Kirkpatrick e D. Muzio (2006), Overly controlled or out of control?: Management consultants and the new corporate professionalism, em Craig (eds), *The Everyday Encounters Between Citizens and Professionals Should help them to Build shared Autonomy*, Demos: London, 153-165.

Kipping, M. e L. Engwall (2002), *Management Consulting: The Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry*, Oxford University Press: Oxford.

Kipping, M. e T. Armbrüster (1998), The Consultancy Field in Western Europe, *The University of Reading, CEMP Report* 6 (December).

Kipping, M. e T. Armbrüster (2002), The burden of otherness - Limits of consultancy interventions in historical case studies, em Kipping e Engwall (eds), Management Consulting - Emergence and Dynamics of aKnowledge Industry, *Oxford University Press*: Oxford.

Kirby, D. e D. Jones-Evans (1997), Small technology-based professional consultancy services in the united kingdom, *The Service Industries Journal* 17 (1), 155-172.

Knights, D. e G. Morgan (1991), Corporate strategy, organizations, and subjectivity: A critique, *Organization Studies* 12 (2), 251-273.

Koelemeijer, K. e M. Vriens (1998), The professional services consumer, em Gabbott e Hogg (eds), Consumers and Services, *Wiley*: Chichester.

Kolb, D. e A. Frohman (1970), An Organisational development approach to consulting, *Sloan Management Review* 12, 51-65.

Kostova, T. e K. Roth (2002), Adoption of an organizational practice by subsidiaries of MNCs: Institutional and relational effects, *Academy of Management Journal* 45 (1), 215–33.

Kürb, M. (1976), *Management Consulting: A Guide to the Profession*, International Labour Office, 1<sup>a</sup> Edição: Geneva.

Kürb, M. (1986), *Management Consulting: A Guide to the Profession*, International Labour Office, 2<sup>a</sup> Edição (rev): Geneva.

Kürb, M. (1996), *Management Consulting: A Guide to the Profession*, International Labour Office, 3<sup>a</sup> Edição (rev): Geneva.

Kürb, M. (2002), *Management Consulting: A Guide to the Profession*, International Labour Office, 4<sup>a</sup> Edição (rev): Geneva.

Kyrö, P. (1995), *The Management Consulting Industry Described by Using the Concept of Profession*. Dissertação de Doutoramento, University of Helsinki: Helsinki.

Laine, P. e E. Vaara (2007), Struggling over subjectivity: a discursive analysis of strategic development in an engineering group, *Human Relations* 60, 29–58.

Lapsey, I. e R. Oldfield (2001), Transforming the public sector: Management consultants as agents of change, *The European Accounting Review* 10 (3), 523-543.

Lilja, K. e F. Poulfelt (2001), The anatomy of network building in management consulting firms, emBuono (Eds), Current Trends in Management Consulting, *Information Age Publishing*: New York.

Lippitt, G. e R. Lippitt (1978), *The Consulting Process in Action*, University Associates Inc: San Diego.

Lopes da Costa, R. e N. António (2011), The “Outsourcing” as an Instrument of Competitiveness in the Business Consulting Industry, *Journal of Management Research* 3 (1), <http://www.Macrothink.org/journal/index.php/jmr/issue/current>

Lounsbury, M. e E. Crumley (2007), New practice creation: An institutional perspective on innovation, *Organization Studies* 28, 993–1012.

Lundberg, C. (1997), Towards a general model of consultancy: Foundations, *Journal of Organizational Change Management* 10 (3), 193-201.

Lundgren, M. e M. Blom (2009), The Practice of Strategy Consultants, *25<sup>th</sup> Egos Colloquium, Barcelona (Julho 2-4)*.

Maister, D. (1982), Balancing the professional service firm, *Sloan Management Review*, Fall, 3-13.

Maister, D. (1989), Marketing to existing clients, *Journal of Management Consulting* 5 (2), 25-32.

Maister, D. (1993), *Managing the Professional Service Firm*, Free Press: New York.

Matusik, S. e C. Hill (1998), The utilization of contingent work, knowledge creation, and competitive advantage, *Academy of Management Review* 23 (4), 680–97.

Mazza, C. e J. Alvarez (2000), Haute couture and prêt-à-porter: The popular press and the diffusion of management practices, *Organization Studies* 21, 567–588.

Mca (2001), The UK Consulting Industry 2001, *Management Consultants Association*: London.

McGivern, C. (1983), Some facets of the relationship between consultants and clients in organizations, *Journal of Management Studies* 20 (3), 367-386.

McKenna, C. (2006), *The World's Newest Profession*, Cambridge University Press: Cambridge.

McLarty, R. e T. Robinson (1998), The practice of consultancy and a professional development strategy, *Leadership and Organisation Development Journal* 19 (5), 256-263.

Melin, L. e M. Nordqvist (2007), The reflexive dynamics of institutionalization: The case of the family business, *Strategic Organization* 5, 321–333.

Menon, M., B. Lee, L. Eldenberg (1996), Information Technology Productivity in the Health Care Industry. *Proceedings of the Seventeenth International Conference on Information Systems*, 477: Cleveland.

Merton, R. (1972), Insiders and outsiders: A chapter in the sociology of knowledge, *The American Journal of Sociology* 78 (1), 9–47.

Micklewait, J. e A. Wooldridge (1996), *The Witch Doctors - What the Management Gurus are Saying, Why it Matters and How to Make Sense of it*, Heinemann: London.

Miles, M. e M. Huberman (1994), *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*, Sage Publications, 2<sup>a</sup> edição: London.

Mitchell, V. (1994), Problems and risks in the purchasing of consultancy services", *The Service Industries Journal* 14 (3), 315-339.

Mitchell, V. (1995), A survey of chief planning officer attitudes Towards planning consultants, *International Journal of Public Sector Management* 8 (1), 20-34.

Mohe, M. (2003), *Klientenprofessionalisierung - Strategien und Perspektiven eines professionellen Umgangs mit Unternehmensberatung*, Metropolis-Verl: Marburg.

Moller, K. e A. Halinen (2000), Relationship marketing theory: Its roots and direction, *Journal of Marketing Management* 16, 29-54.

Nees, D.e L. Greiner (1985), Seeing behind the look-alike management consultants, *Organizational Dynamics* 13, 68–79.

Nikolova, N., M. Reihlen e J. Schlapfner (2009), Client and consultant interaction: Capturing social practices of professional services production,*Scandinavian Journal of Management* 25 (3), 289-298.

Nonaka, I. e H. Takeuchi (1995), *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press: Oxford.

Nohria, N. e J. Berkley (1994), The virtual organization: bureaucracy, technology, and the implosion of control, em Heckschere Donnellon (eds),*The Post-bureaucraticOrganization*,Sage: London.

Nooteboom, B. (2004), *Inter-Firm Collaboration, Learning and Networks - An Integrated Approach*, Routledge: London.

O'Farrell, P. e L. Moffat (1991), An interaction model of business service production and consumption, *British Journal of Management* 2, 205-221.

Oliveira, D. (2006), *Manual de Consultoria Empresarial: Conceitos, Metodologia, Práticas*, Atlas: São Paulo.

O'Malley, L. and C. Tynan (2003), Relationship marketing”, em Baker (eds), *The Marketing Book*, 5<sup>a</sup> edição, *Butterworth-Heinemann*: London.

Orlikowski, W. (2002), Knowing in practice: Enacting a collective capability in distributed organizing, *Organization Science* 13 (3), 249–73.

O'Shea J. e C. Madigan (1998a), *Dangerous Company*, Penguin: New York.

O'Shea, J. e C. Madigan (1998b), Consultoras: Os bons e os maus conselhos, *Executive Digest* (ano 4), 39.

Palmatier, R., R. Dant, D. Grewal e K. Evans (2006), Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: a meta-analysis, *Journal of Marketing* 70, Outubro, 136-53.

Palmer, M. e P. O'Kane (2007), Strategy-as-practice: Interactive governance spaces and the corporate strategies of retail transnationals', *Journal of Economic Geography* 7, 515–535.

Payne, A. (1986), Effective use of professional management services,*Management Decision* 24 (6), 16-24.

Payne, A. e S. Holt (2001), Diagnosing customer value: integrating the value process of relationship marketing, *British Journal of Management* 12, 159-82.

People Management (2006), What type of relationship do clients really want with their consultancies?, *People management*, (May 8).

Perkin, H. (2002), *The Rise of the Professional Society: England since 1880*, Routledge, 3<sup>a</sup> Edição: New York.

Pettigrew, A., H. Thomas e R. Whittington (2002), Strategic management: The strengths and limitations of a field, em Pettigrew, Thomas e Whittington (eds), *The Handbook of Strategy and Management*, Sage: London.

Politt, C. e G. Bouckaert (2000), *Public Management Reform: A Comparative Analysis*, Oxford University Press: Oxford.

Porter, M. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, Free Press: Glencoe.

Porter, M. e V. Millar (1985), How Information gives you a competitive advantage, *Harvard Business Review*, Jul-Aug, 149-60.

Poufelt, F., L. Greiner e A. Bhambri (2005), The changing global consulting industry, em Greiner e Poufelt (eds), *The Contemporary Consultant*, Thomson South-Western: Mason, Ohio.

Powell, M. (1997), *The Nature, Structure and Management of Management Consulting Organizations*, Tese de Doutoramento em Gestão, University of Cambridge.

Powell, W., K. Koput e L. Smith-Doerr (1996), Inter-organizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology, *Administrative Science* 27 (41), 116-145.

Pressey, A. e B. Mathews (2000), Barriers to relationship marketing in consumer retailing, *Journal of Services Marketing* 14 (3), 272-86.

Reckwitz, A. (2002), Towards a theory of social practice: A development in cultural theorizing, *European Journal of Social Theory* 5, 243–262.

Reilly, W. (1987), Management consultancies in the developing world: The case of a training needs assessment, *Management Learning* 18 (4), 289–298.

Rogers, C. (1961), *The Characteristics of a Helping Relationship*, Houghton Mifflin: Boston.

Rollo, M. (1994), Portugal e o plano Marshall: História de uma adesão a contragosto (1947-1952), *Análise Social* 128 (4), 841-869.

Rothaermel, F. (2001), Complementary assets, strategic alliances, and the incumbent's advantage: An empirical study of industry and firm effects in the biopharmaceutical industry, *Research Policy* 30, 1235-1251.

Sadler, P. (1988), *Managerial Leadership in the Post-Industrial Society*, Gower: Aldershot.

Saint-Martin, D. (2004), *Building the New Managerialist State: Consultants and the Politics of Public Sector Reform in Comparative Perspective*, Oxford University Press: Oxford.

Salaman, G. (2002), Understanding advice: towards a sociology consultancy, em Clark e Fincham (eds), Critical Consulting: The Management Advice Industry, *Blackwell Publishers*: Oxford.

Schatzki, T. (2001), Introduction: practice theory, em Schatzki (eds), *The Practice Turn in Contemporary Theory*, *Routledge*: London.

Schein, E. (1988), *Process Consultation: Its Role in Organization Development*. Addison-Wesley, 2<sup>a</sup> Edição: Reading, Massachusetts.

Schein, E. (1999), *Process Consultation Revisited*, Addison-Wesley: Reading, Massachusetts.

Schein, E. (2002), Consulting: What should it mean?, em Clark e Fincham (eds), Critical Consulting. New Perspectives on the Management Advice Industry, *Blackwell Publishers*: Oxford:

Schlegelmilch, B., A. Diamantopoulos e S. Moore (1992), The market for management consulting in Britain: An analysis of demand and supply, *Management Decision* 30 (2), 46-54.

Seidl, D. (2007), General strategy concepts and the ecology of strategy discourses: A systematic-discursive perspective, *Organization Studies* 28, 197–218.

Semadeni, M. (2001), Towards a theory of knowledge arbitrage: Examining management consultants as knowledge arbiters and arbitragers, em Buono (eds), *Current Trends in*

Management Consulting: Research in Management Consulting, *Information Age Publishing*: Greenwich.

Seufert, A., G. Krogh e A. Bach (1999), Towards knowledge networking, *Journal of Knowledge Management* 3 (3), 180–90.

Sharif, M., N. Zakaria, N. Chinge L. Fung (2005), Facilitating Knowledge Sharing through Lessons Learned System. *Journal of Knowledge Management Practice* 6.

Sharma, A. (1997), Professional as agent: Knowledge asymmetry in agency exchange, *The Academy of Management Review* 22 (3).

Sierra Bravo (1988), Técnicas de Investigación Social, Teoría e Ejercicios, Paraninfo: Madrid.

Sillince, J. e F. Mueller (2007), Switching strategic perspective: The reframing of accounts of responsibility, *Organization Studies* 28, 155–176.

Silva, A (1997), O Sistema financeiro Português e o movimento de internacionalização de empresas, *Economia e Perspectiva* 2, 59-70.

Sismet (1993), O Sector da Consultoria e Projectos em Portugal, *Associação Portuguesa de Projetistas e Consultores*: Lisboa.

Sminia, H. (2005), Strategy formation as layered discussion, *Scandinavian Journal of Management* 21, 267–291.

Starbuck, W. (1992), Learning by knowledge-intensive firms, *Journal of Management Studies* 29 (4), 713–40.

Strang, D.e J. Meyer (1993), Institutional conditions for diffusion, *Theory and Society* 22, 487–511.

Stryker, P. (1954), The ambitious consultants, *Fortune* (May), 82–85.

Sturdy, A (1997), The consultancy process - An insecure business?, *Journal of Management Studies* 34 (3), 389-414.

Sturdy, A. (2009), Popular consultancy critiques and a politics of management learning?, *Management Learning* 40 (4), 457-463.

Sturdy, A.e C. Wright (2008), A consulting diaspora? Enterprising selves as agents of enterprise, *Organization* 15 (3), 427–744.

Sturdy, A., M. Schwarz e A. Spicer (2006), Guess who is coming for dinner? Structures and uses of liminality in strategic management consultancy, *Human Relations* 59, 929–960.

Sturdy, A., T. Clark, R. Finchame K. Handley (2009), Between innovation and legitimization - Boundaries and knowledge flow in management consultancy, *Organization* 16 (5), 627-653.

Suddaby, R. e R. Greenwood (2001), Colonizing knowledge: Commodification as a dynamic of jurisdictional expansion in professional service firms, *Human Relations* 54, 933–953.

Swartz, D. e G. LIPPITT (1975), Evaluating the consulting process, *Journal of European Training* 4.

Swidler, A. (2001), What anchors cultural practices, em Schatzki (eds), The Practice Turn in Contemporary Theory, Routledge: London.

Sztompka, P. (1991), *Society in Action: the Theory of Social Becoming*, Polity Press: Cambridge:

Szulanski, G. (2003), Sticky Knowledge - Barriers to Knowing in the Firm, Sage: London.

Tarski, A. (1977), Introducción a la Lógica y a la Metodología de las Ciencias. Investigación en Ciencias Sociales, Interamericana: México, D. F.

Thakor, M. e A. Kumar (2000), What is a professional service? A conceptual review and bi-national investigation, *Journal of Services Marketing* 14 (1), 63-82.

Thakur, R., J. Summey e S. Balasubramanian (2006), CRM as strategy: avoiding the pitfall of tactics, *Marketing Management Journal* 16 (2), 147-54.

The Economist (1997), Trimming the fat - a survey of management consultancy, *The Economist* (March 22).

Thévenot, L. (2001), Pragmatic regimes governing the engagement with the world, em Schatzki (eds),*The Practice Turn in Contemporary Theory*, Routledge: London.

Tienari, J., A. Ainamo e E. Vaara (2001), The Metanarrative of ‘Change’ and the Contestable (Re)construction of Management Ideas,*Paper presented at EGOS Colloquium*, Lyon, (July 5–7).

Tilles, S. (1961), Understanding the Consultant Role, *Harvard Business Review* 39 (6), 87-99.

Tisdall, P. (1982), *Agents of Change: The Development and Practice of Modern Management Consulting*, Heinemann: London.

Thrift, N. (2005), *Knowing Capitalism*, Sage: London.

Torbert, W. (1976), *Creating a Community of Inquiry: Conflict, Collaboration, Transformation*, Wiley Interscience: London.

Turner, A. (1982), Consulting is More than Giving Advice, *Harvard Business Review* 60 (5), 120-129.

Yorke, D. (1990), Interactive perceptions of suppliers and corporate clients in the marketing of professional services: a comparison of accounting and legal services in the UK, Canada and Sweden, *Journal of Marketing Management* 5 (3), 307-23.

Vairinhos, V. (1995), *Estatística*, Universidade Aberta: Lisboa.

Van de Ven, A. (1992), Suggestions for studying strategy process: A research note, *Strategic Management Journal* 13, 169–188.

Vergara, S. (2006), *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*, Atlas, 7<sup>a</sup> Edição: São Paulo.

Vilelas, J. (2009), *Investigaçāo: O Processo de Construção do Conhecimento*, Edições Sílabo: Lisboa.

Watson, T. (1994), Management - Flavours of the month: Their role in managers lives, *International Journal of Human Resource Management* 5 (4), 893–909.

Werr, A. e A. Styhre (2002), Management consultants friend or foe?, *International Studies of Management & Organization* 32 (4), 43-66.

Werr, A. e H. Linnarsson (2002), Management consulting for client learning? Clients' perceptions on learning in management consulting, em Buono (eds), *Knowledge and Value Development in Management Consulting*. Information Age: Greenwich.

Whittington, R. (1996), Strategy-as-practice, *Long Range Planning* 29 (5), 731-735.

Whittington, R. (2001), Learning to Strategise: Problems of Practice, EGOS, *17th European Group of Organizational Studies Colloquium*, Lyon.

Whittington, R. (2002), Practice perspectives on strategy: Unifying and developing a field, *Academy of Management Conference*: Denver.

Whittington, R. (2006), Completing the practice turn in strategy research, *Organization Studies* 27 (5), 613–634.

Whittington, R. (2007), Strategy practice and strategy process: Family differences and the sociological eye, *Organization Studies* 28 (10), 1575-1586.

Whittington, R., G. Johnson e L. Melin (2004), The Emerging Field of Strategy Practice: Some Links, a Trap, a Choice and a Confusion, EGOS, *20th European Group of Organizational Studies Colloquium*: Ljubljana.

Wilensky, H. (1964), The Professionalization of Everyone?, *The American Journal of Sociology* 70, 137–157.

Willem, A. e H. Scarbrough (2002), Structural Effects on Inter-Unit Knowledge Sharing: The Role of Coordination Under Different Knowledge Sharing Needs, Learning And Capabilities, *3rd European Conference On Organisational Knowledge*: Athens.

Wilson, D. e P. Jarzabkowski (2004), Thinking and acting strategically: New challenges for interrogating strategy, *European Management Review* 1 (1), 14-20.

Winch, G. e E. Schneider (1993), Managing the knowledge-based organisation: The case of architectural practice, *Journal of Management Studies* 30 (6), 923–937.

Yin, R. (1994), *Case Study Research Design and Methods*, Sage, 2<sup>a</sup> edição: Thousand Oaks.

Wood G. e J. Haber (2001), *Pesquisa em Enfermagem: Método, Avaliação, Crítica e utilização*, 4<sup>a</sup> Edição, Guanabara Koogan: Rio de Janeiro.

Zito, A. (1994), *Epistemic Communities in European Policy Making*, Tese de Doutoramento em Gestão, Pittsburgh University.