

# O papel dos consultores como intermediários no processo de construção do conhecimento

Uma análise à luz do campo de pesquisa da estratégia como prática

por Renato Lopes da Costa e Nelson Santos António

**RESUMO:** Embora a literatura existente apelide o setor de consultoria de gestão como um setor extraordinário e um fenómeno único no contexto empresarial, na verdade, estas afirmações não vêm acompanhadas por um número de estudos académicos que realcem a importância do trabalho efetivo dos consultores de gestão. Para combater a falta de estudos nesta área emergente, este artigo visa construir um modelo que permita combinar, 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. Os resultados da análise empírica sob a forma de entrevistas semiestruturadas e questionários aplicados a consultores de gestão e gestores de PME em Portugal demonstram que os papéis dos consultores não podem ser apenas definidos nas variáveis visibilidade organizacional e estatuto do consultor.

**Palavras-chave:** Consultoria de Gestão; Gestão do Conhecimento

# El papel de los consultores como intermediarios en el proceso de construcción del conocimiento

Un análisis a la luz del campo de investigación de la estrategia como práctica

**RESUMEN:** Aunque la literatura existente nombre al sector de la consultoría de gestión como un sector extraordinario y un fenómeno único en el contexto empresarial, en realidad estas afirmaciones no vienen acompañadas por un número de estudios académicos que realcen la importancia del trabajo efectivo de los consultores de gestión. Para combatir la falta de estudios, este artículo pretende construir un modelo que permita combinar en una misma estructura, los papeles de los consultores de gestión, las variables a ponderar en cada uno de estos papeles y, el tipo de consultoría implícita en cada una de estas pruebas. Los resultados del análisis empírico en forma de entrevistas semiestruturadas y cuestionarios aplicados a consultores de gestión y gestores de PYMES en Portugal demuestran que los papeles de los consultores no pueden ser únicamente definidos en las variables de visibilidad organizativa y en el estatuto del consultor.

**Palabras clave:** Consultoría de Gestión, Gestión del Conocimiento, Estrategia-como-Práctica

# The role of consultants as mediators in the knowledge-building process

## An analysis in the field of the strategy-as-practice

**ABSTRACT:** Although the existing literature points out management consulting industry as an extraordinary sector and a unique phenomenon in the business context, actually these statements are not complemented by a number of academic studies that highlight the importance of the management consultants. In order to oppose the lack of studies in this emerging area, this article aims to build a model that allows to combine the roles of the management consultants, the variables to be considered, and the type of consultancy implicit in each of these analysed roles. The results of the empirical analysis, obtained through semi-structured interviews and questionnaires applied to Portuguese management consultants and SME managers validate that consultants' roles cannot be defined only with the organizational visibility and consultant status variables.

**Keywords:** Management Consulting; Knowledge Management; Strategy-as-Practice

### **Renato Lopes da Costa**

renatojlc@gmail.com

Doutorado em Gestão Geral, Estratégia e Desenvolvimento Empresarial, ISCTE-IUL – Instituto Universitário de Lisboa. Professor Auxiliar e Diretor do MscBA, ISCTE-IUL, ISCTE Business School, Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral, Av.<sup>a</sup> das Forças Armadas, 1649-026 Lisboa, Portugal.

Doctorado en Gestión General, Estrategia y Desarrollo Empresarial, ISCTE-IUL – Instituto Universitario de Lisboa. Profesor Auxiliar y Director de MscBA, ISCTE, ISCTE Business School, Departamento de Marketing, Operaciones y Gestión General, 1649-026 Lisboa, Portugal.

PhD on General Management, Strategy and Entrepreneurship, ISCTE-IUL – University Institute of Lisbon. Professor, ISCTE-IUL, ISCTE Business School, Department of Marketing, Operations and General Management, MscBA Director, Master in Business Administration, Av.<sup>a</sup> das Forças Armadas, 1649-026 Lisbon, Portugal.

### **Nelson José dos Santos António**

nelson.antonio@iscte-iul.pt

Doutorado em Gestão, Bergischen Universität, Alemanha. Professor Catedrático, ISCTE-IUL – Instituto Universitário de Lisboa, ISCTE Business School, Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral, Coordenador do Programa Doctor of Business Administration, 1649-026 Lisboa, Portugal. Doctorado en Gestión, Bergischen Universität, Alemania. Profesor Catedrático, ISCTE-IUL Instituto Universitario de Lisboa, ISCTE Business School, Departamento de Marketing, Operaciones y Gestión General, Coordinador del Programa de Doctorado Business Administration, 1649-026 Lisboa, Portugal.

Dr. rerum. oec., Bergischen Universität, Germany. Full Professor, ISCTE-IUL – University Institute of Lisbon, ISCTE Business School. Professor, ISCTE-IUL, ISCTE Business School, Department of Marketing, Operations and General Management, Director, Doctor of Business Administration Program, 1649-026 Lisbon, Portugal.

Recebido em outubro de 2017 e aceite em março de 2018  
Recibido en octubre de 2017 y aceptado en marzo de 2018  
Received in October 2017 and accepted in March 2018

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.

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, 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

**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.**

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, para a legitimidade do conhecimento em consultoria.

Muitos dos gestores têm de facto a perceção 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), Føsstenlökken *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 1) 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.

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 sinérgico 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 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

Tabela 1 **Conhecimento especializado**(*expert knowledge*) e **conhecimento de setor** (*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)

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 é 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 perícia persuasiva ou aspetos técnicos. Têm de ser também valorizadas nesta estrutura 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 determinados setores que os consultores se tornarão mais legítimos aos olhos dos clientes. Essa legitimidade deve resultar e ser associada a outras formas de conhecimento como aspetos técnicos e práticos (metodologias; bases de dados) na transferência da sua sabedoria. Dessa complexa fusão resulta 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 intitulam.

### **Os papéis dos consultores nos processos estratégicos que desenvolvem**

Analisando a literatura relacionada com consultoria de gestão, muitas vezes o que se constata em determinados testemunhos de clientes é que os consultores são caracterizados como caros, destruidores de organizações, tradutores de ideias velhas e contextos vazios, condutores de algo que não dominam e

**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.**

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 de pensamentos não pode ser generalizada, até porque, como referem 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». A sua 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 trabalho dos consultores 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 1, ver p. 11).

O «aventureiro mental» está de certa forma ligado ao desenvolvimento de nações, alicerçado em trabalhos enriquecidos por rigorosos métodos económicos e por 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 leva estes consultores a conduzir cursos de ação sem a auscultação da perspetiva do cliente na construção de respostas para a resolução de determinados problemas encontrados.

Surge, depois, uma terceira segmentação, a de «físico de gestão». Aqui a diferenciação é feita pelo profundo conhecimento que o consultor tem 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 «arquitecto de sistemas» é dada por Nees e Greiner (1985) ao profis-

**Analisando a literatura relacionada com consultoria de gestão, muitas vezes o que se constata em determinados testemunhos de clientes é que os consultores são caracterizados como 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.**

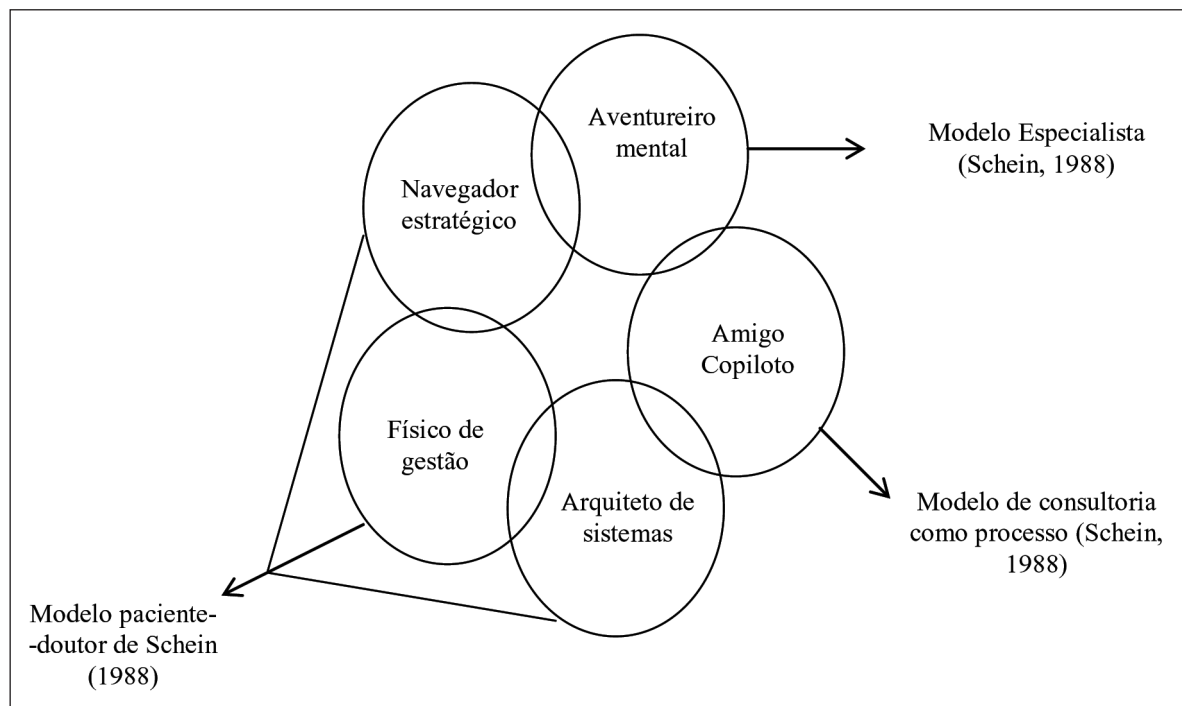
sional de consultoria especializado no redesenhar de processos, rotinas e sistemas, sempre em colaboração direta com o cliente.

Por último, temos o consultor «facilitador» em vez de especialista. Este ao invés de providenciar novos conhecimentos caracteriza-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 (descritivo 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, resultaram então na definição de duas variáveis que, segundo Lundgreen e Blom (2009), permitiram a construção das diferentes categorias de papéis dos consultores na sua actividade – a visibilidade do consultor para com a organização e o estatuto que caracteriza o relacionamento com o cliente. A primeira remete para a forma mais ou menos camuflada 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 categorias diferentes de papéis do consultor de gestão (Figura 2, ver p. 13) relativamente aos diferentes trabalhos que desenvolvem as denominadas práxis.

Figura 1 A segmentação dos consultores por categoria



Fonte: Nees e Greiner (1985)



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 compreensivo e de mútuo respeito, fazendo lembrar o frade François Leclerc du Tremblay, em França, que serviu e agiu a partir de 1612 como a «eminência parda» do Cardeal Richelieu.

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, encarregue de lidar com tarefas mais simples e mundanas. O que remete 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»).

De forma a garantir a pertinência do problema aqui formulado face à escassez de estudos e informação relativamente ao setor de consultoria de gestão, e no-

**A combinação das variáveis de Nees e Greiner e o estudo qualitativo (descritivo e observatório), conduzido por Lundgreen e Blom no acompanhamento durante mais de uma década a uma empresa sueca líder na prestação de serviços de consultoria, resultaram então na definição de duas variáveis que permitiram a construção das diferentes categorias de papéis dos consultores na sua actividade – a visibilidade do consultor para com a organização e o estatuto que caracteriza o relacionamento com o cliente.**

meadamente ao nível dos determinantes que constituem o setor, este artigo visa perceber, numa primeira vertente, qual o tipo de consultoria mais procurado pelas PME portuguesas, ou seja, quais os serviços de consultoria de gestão mais requisitados e, numa segunda vertente, quais os papéis assumidos pelos consultores de gestão no desenvolvimento das suas atividades.

A questão de pesquisa principal estará assente na tentativa de perceber se os diferentes papéis dos consultores são apenas definidos através das variáveis visibilidade organizacional e estatuto do consultor, como sustentado por Lundgreen e Blom (2009), e apresentar um modelo que permita uma abordagem ou leitura que combine, em uma 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 de consultor quando se pretenda contratar consultoria.

### Metodologia

No que aos meios diz respeito, a presente investigação teve por base um caráter pragmático ou indutivo, e foi conduzida a partir de uma amostra não probabilística por conveniência, constituída de acordo com a disponibilidade e acessibilidade dos elementos abordados (Carmo e Ferreira, 1998), neste caso

Figura 2 **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)

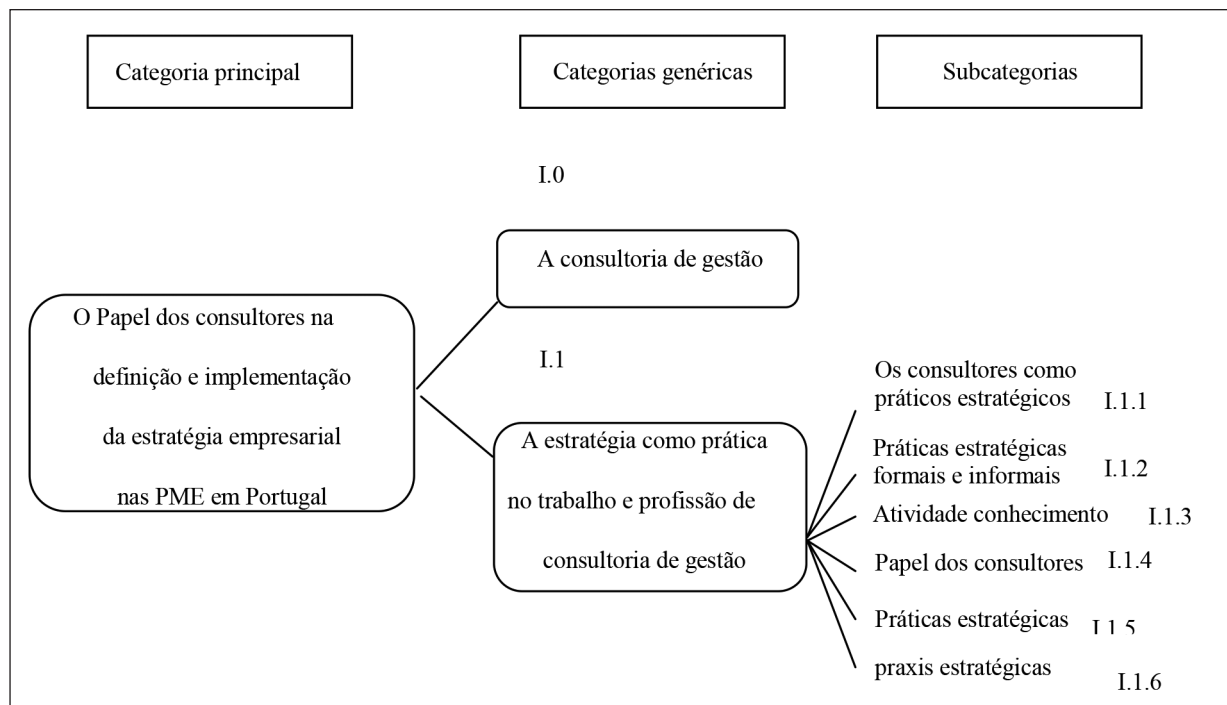
por consultores de gestão e gestores seniores de pequenas e médias empresas (PME) portuguesas. Neste sentido, foram enviados 300 questionários a PME e 350 a consultores de gestão (onde se incluem 50 consultores independentes) por correio eletrónico. Foram retornados 37 questionários de gestores de PME e 29 de consultores de gestão, totalizando 66 questionários preenchidos com uma taxa de resposta de 10,15%.

Todavia, tendo em conta que o interesse desta investigação se centrou em descobrir o significado e representar vivências de múltiplas realidades, foi ainda utilizado como método qualitativo de análise a realização de 17 entrevistas a 9 consultores de gestão seniores e a 8 gestores de PME em Portugal, sendo que a amostra ao nível das entrevistas realizadas teve um carácter intencional, pois foram selecionados os participantes que melhor representavam o fenómeno investigado em termos de conhecimento.

Em termos da técnica de análise qualitativa utilizada para interpretação dos dados reproduzidos das entrevistas realizou-se uma 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 (Figura 3).

Em suma, 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 e da aplicação de questionários

Figura 3 **Categorização e codificação do corpus da entrevista para análise qualitativa**



Fonte: Elaboração dos Autores

com perguntas abertas e fechadas a 29 consultores e 37 gestores de PME da Grande Lisboa, Douro, Leiria, Setúbal, Arquipélago da Madeira, Minho, Beira Alta e Algarve, sendo a amostra representativa de um conjunto de inquiridos predominantemente abrangidos por homens (63%), e cujas idades têm um valor médio aritmético de 37 anos. Quase todos os inquiridos apresentam uma formação académica de nível superior, estando a trabalhar nas suas atuais empresas em termos médios há cerca de 8 anos. De referir ainda que a amostra ao nível das PME está fundamentalmente ligada à área de retalho e de consultoria nos mais diversos setores de atividade que compõe a área da gestão empresarial.

## Resultados da pesquisa

Ao analisar alguma da literatura de consultoria muitas 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, 2002a; Clark, 1995; Clark e Salaman, 1996; Gill e Whittle, 1992; Sharma, 1997) – é 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 pode ser generalizado. 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 modo 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.

Assim, se considerarmos conjuntamente os papéis do aventureiro mental (detentor de excelentes conhecimentos económicos), do navegador estratégico

**A 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 e da aplicação de questionários com perguntas abertas e fechadas a 29 consultores e 37 gestores de PME da Grande Lisboa, Douro, Leiria, Setúbal, Arquipélago da Madeira, Minho, Beira Alta e Algarve.**

(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 redesenho, processos, rotinas e sistemas) a uma consultoria mais ligada a fatores de negócio e redesenho de processos, por outro, podemos concluir que, de acordo com a população inquirida, o tipo de consultoria mais procurado pelas PME em Portugal é o que está relacionado 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 informática e contabilística/fiscalidade (Tabela 2).

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

E ainda: 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 4, ver p. 17), na verdade categorizar os papéis dos consultores de gestão, com base apenas em duas variáveis de análise, torna-se redutor. Há uma 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, capacidade de comunicação, simplicidade, sensibilidade, humildade, empatia, relacionamento interpessoal, experiência, honestidade, sinceridade, transparência, liderança/motivação, conhecimento prático, *feeling*, estatuto, domínio da técnica e visibilidade organizacional (aná-

**O tipo de consultoria mais procurado pelas PME em Portugal é o que está relacionado 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 informática e contabilística/fiscalidade.**

Tabela 2 **Avaliação dos inquiridos [consultores e clientes (gestores)] face aos papéis apresentados pelos consultores nos projetos desenvolvidos**

	Consultores	Gestores PME
Especialistas de mercado e dinâmicas competitivas	13%	15%
Excelentes conhecimentos económicos	7%	8%
Especialistas em dinâmicas internas organizacionais	19%	18%
Responsáveis por tarefas simples e discretas	10%	5%
Especialistas no resedemhar de processos, rotinas e sistemas	24%	36%
Facilitadores em termos de conselhos	21%	18%
Outro	6%	0%

Fonte: *Elaboração dos Autores*

lise de conteúdo – as 16 variáveis a considerar nos diferentes papéis desenvolvidos pelos consultores no contexto organizacional de consultoria de gestão).

### Discussão de resultados

Se analisarmos a construção segmentada das diferentes categorias de papéis dos consultores de gestão no desenvolvimento da sua actividade, segundo Nees e Greiner (1985) e Lundgreen e Blom (2009), o que nos é dado 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.

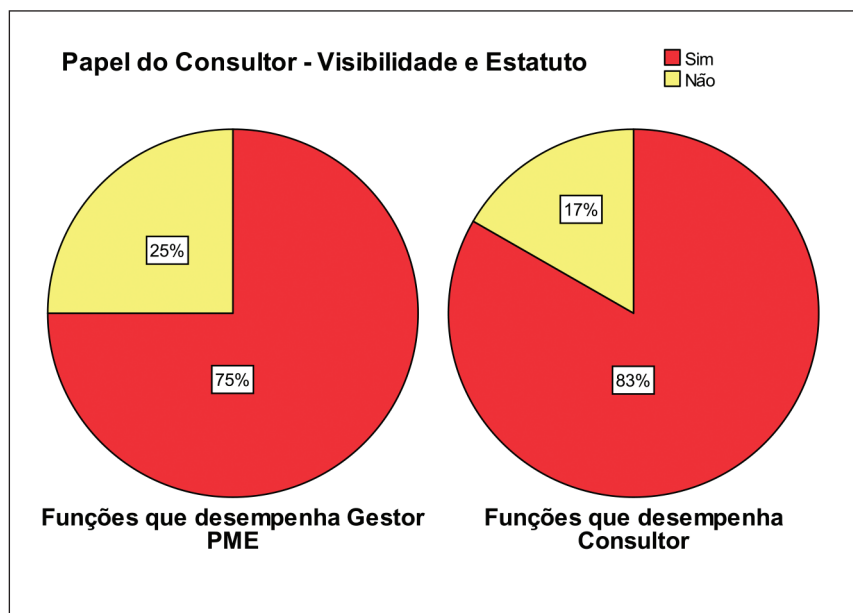
De forma a conceptualizar os diferentes papéis dos consultores, é necessário, então, a construção de um modelo que permita contemplar uma abordagem sistémica integrada, a partir das dimensões económica, política e organizacional e da identificação dos diferentes papéis dos consultores segundo Ludgreen e Blom (2009) gerando um modelo com diferentes vértices de análise (Figura 5).

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

O coração do modelo é o lugar de sustentação do negócio, que é coberto pela arquitetura representada na Figura 5 (ver p. 18), sendo as componentes

**Categorizar os papéis dos consultores de gestão, com base apenas em duas variáveis de análise, torna-se redutor. Há uma multiplicidade de variáveis que podem ser consideradas num setor com múltiplas especificidades em termos dos diferentes serviços que presta.**

Figura 4 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



Fonte: Elaboração dos Autores

Nota: Sim significa que os papéis dos consultores podem ser definidos através das variáveis visibilidade organizacional e estatuto do consultor; não significa que os papéis dos consultores não podem ser definidos através das variáveis visibilidade organizacional e estatuto do consultor.

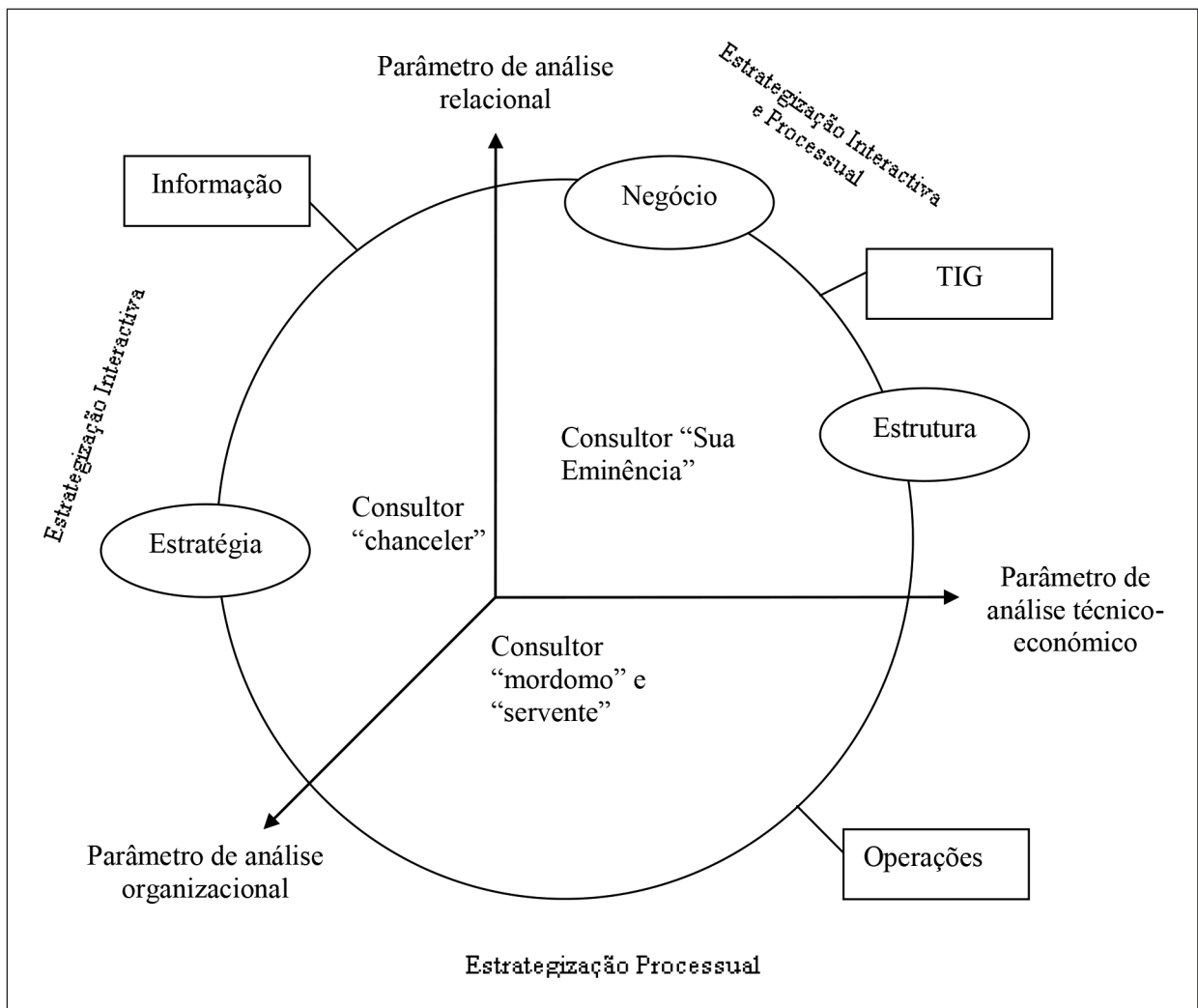
estratégica, estrutural, de informação, tecnologia de informação de gestão e operacional primordiais para investigar os campos de atividade detalhadamente e definir a melhor estratégia a adotar.

Por um lado, este modelo tem uma função essencial de gestão que permite delinear 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

Figura 5 **Modelo de gestão sistémico tridimensional de consultoria de gestão**



Fonte: Lopes da Costa e António (2011)

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 universo 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 prátixas 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, contudo, 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 6, ver p. 20).

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 o 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 de 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 maneira, 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 de desenvolvimento humano, que leve a gestão interna das empresas a repensar aquilo que 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, con-

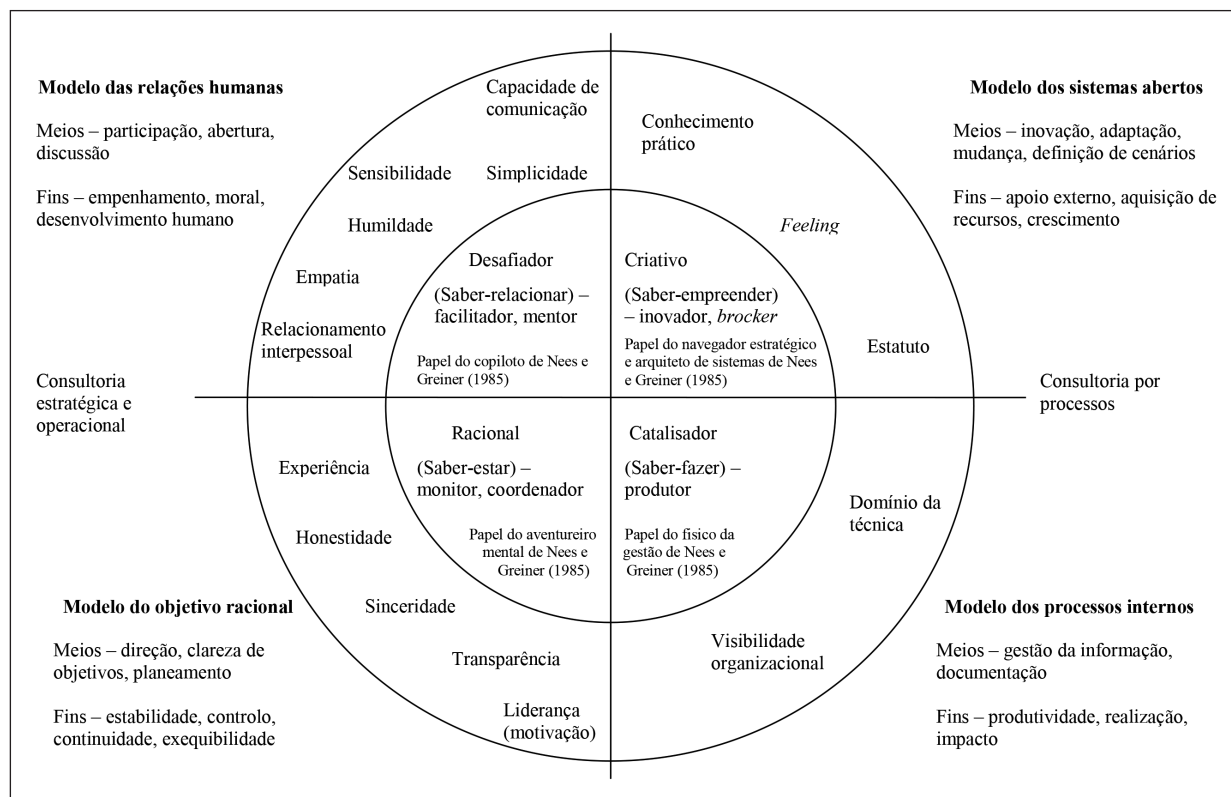


segue, através da sua experiência, honestidade, sinceridade, transparência e capacidade de liderança, projetar uma visão, uma missão, valores e objetivos, que permitam planear de forma exequível um conjunto de ações numa perspetiva de continuidade e crescimento.

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 do redesenhar 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 é, acima de tudo, 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.

Figura 6 **Determinantes do contexto organizacional de consultoria de gestão**



Fonte: Elaboração dos Autores

## Considerações finais

Os dois modelos de gestão anteriormente apresentados, o sistémico tridimensional de consultoria e o de determinantes do contexto organizacional de consultoria, permitem a associação entre os atores extraorganizacionais, como os consultores de gestão, e as ações que estão à partida institucionalizadas em termos de padrão neste mesmo setor. Tenta-se, assim, perceber os diferentes tipos de papéis dos consultores de gestão e os respetivos recursos estratégicos e práticas institucionalizadas, operacionalizando-se esta conceptualização da 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 macropráxis).

É importante, no entanto, que se tenha em conta que as constatações apresentadas neste estudo resultam de limitações inerentes a uma investigação reduzida em termos de tamanho da amostra (inquiridos) e do fato de reproduzir resultados de um determinado contexto (PME), num determinado país (Portugal).

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 ao conceito de consultoria de gestão, tratou-se apenas de um trabalho exploratório que não pode ser generalizado ou representativo.

Apesar das fontes secundárias terem sido utilizadas e de outras análises terem sido elaboradas para completar os resultados, também não se pode justificar que os resultados aqui apresentados possam ser vistos como necessariamente generalizáveis em termos da prática de consultoria.

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.

Assim, ainda que este artigo vise fundamentalmente combater a falta de estudos sobre o setor de consultoria de gestão, é necessário continuar a 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 àquela lacuna 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.

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

**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 ao conceito de consultoria de gestão, tratou-se apenas de um trabalho exploratório que não pode ser generalizado ou representativo.**

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 do grau de satisfação das empresas clientes face aos trabalhos desenvolvidos pelos consultores e das sugestões para a melhoria dos desempenhos que se podem vir a obter.

## Referências bibliográficas

- ABBOTT, A. (1988), **The System of Professions**. University of Chicago Press, Chicago.
- AYER, A. (1956), *The Problem of Knowledge*. St. Martin 's Press, New York.
- BECHINA, A. e BOMMEN, T. (2006), «Knowledge shaping practices: analysis of a global Scandinavian consulting company». *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 4, n.º 2, pp. 109-116.
- BROOKING, A. (1999), **Corporate Memories, Strategies for Knowledge Management**. Thompson Business Press, London.
- CARLILE, P. (2002), «A pragmatic view of knowledge and boundaries: boundary objects in new product development». *Organization Science*, 13, pp. 442-455.
- CARMO, H. e FERREIRA, M. (1998), **Metodologia da Investigação: Guia para Auto-aprendizagem**. Universidade Aberta, Lisboa.
- CLARK, T. (1995), **Consultants – Consultancy as the Management of Impressions**. Open University Press, Buckingham.
- CLARK, T. e SALAMAN, G. (1996), «The management guru as organizational witchdoctor». *Organisation Studies*, 3, n.º 1, pp. 85-107.
- DAVENPORT, T. e PRUSAK, L. (2000), **Working Knowledge**. Harvard Business School Press, Boston.
- DAVENPORT, T.; JARVENPAA, S. e BEERS, M.C. (1996), «Improving knowledge work processes». *Sloan Management Review*, 37, pp. 53-65.
- DIXON, N. (2002), **Common Knowledge: How Companies Thrive by Sharing What They Know**. Harvard Business Press, Boston.
- FINCHAM, R. (1999), «The consultant-client relationship: critical perspectives on the management of organizational change». *Journal of Management Studies* 36, n.º 3, pp. 335-352.
- FINCHAM, R. e CLARK T. (2002a), «Preface: management consultancy – issues, perspectives and agendas». *International Studies of Management and Organization*, 32, n.º 4, pp. 3-18.
- FINCHAM, R. e CLARK, T. (2002b), «Introduction: the emergence of critical perspectives on consulting». In T. Clark e R. Fincham (Eds.), **Critical Consulting: New Perspectives on the Management Advice Industry**, Blackwell Publishers, Oxford, 1-20.
- FINCHAM, R.; CLARK, T.; HANDLEY, K. e STURDY, A. (2008), «Configuring expert knowledge: the consultant as sector specialist». *Journal of Organizational Behaviour*, 29, n.º 8, pp. 1145-1160.
- FØSSTENLØKKEN, S.; LOWENDAHL, B. e REVANG, O. (2003), «Knowledge development through client interaction». *Organization Studies*, 24, pp. 859-879.
- GILL, J. e WHITTLE, S. (1992), «Management by panacea: accounting for transience». *Journal of Management Studies*, 3, n.º 2, pp. 281-95.
- INKPEN, A. (1996), «Creating knowledge through collaboration». *California Management Review*, 39, pp. 123-140.
- JACKALL, R. (1988), **Moral Mazes – The World of Corporate Managers**. OU, Oxford.
- JARZABKOWSKI, P. e SPEE, P. (2009), «Strategy-as-practice: a review and future directions for the field». *International Journal of Management Reviews*, 1, pp. 69-95.
- LOPES DA COSTA, R. e ANTÓNIO, N. (2011), «The outsourcing as an instrument of

competitiveness in the business consulting industry». *Journal of Management Research*, vol. 3, n.º 1.

LUNDGREN, M. e BLOM, M. (2009), «The Practice of Strategy Consultants», 25<sup>th</sup> Egos Colloquium, Barcelona, julho 2-4.

NEES, D. e GREINER, L. (1985), «Seeing behind the look-alike management consultants». *Organizational Dynamics*, 13, pp. 68-79.

NOHRIA, N. e BERKLEY, J. (1994), «The virtual organization: bureaucracy, technology, and the implosion of control». In C. Heckschere e A. Donnellon (Eds.), **The Post-Bureaucratic Organization**, Sage, London.

NONAKA, I. e TAKEUCHI, H. (1995), **The Knowledge-Creating Company**. Oxford University Press, Oxford.

O'SHEA J. e MADIGAN, C. (1998a), **Dangerous Company**. Penguin, New York.

SCHEIN, E. (1988), **Process Consultation: Its Role in Organization Development**. 2.<sup>a</sup> ed., Addison-Wesley, Reading.

SHARIF, M.; ZAKARIA, N.; CHINGE, N. e FUNG, L. (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, n.º 3.

STRANG, D. e MEYER, J. (1993), «Institutional conditions for diffusion». *Theory and Society*, 22, pp. 487-511.

SUDDABY, R. e GREENWOOD, R. (2001), «Colonizing knowledge: commodification as a dynamic of jurisdictional expansion in professional service firms». *Human Relations* 54, pp. 933-953.

WILENSKY, H. (1964), «The professionalization of everyone?». *The American Journal of Sociology*, 70, pp. 137-157.

WILLEM, A. e SCARBROUGH, H. (2002), «Structural effects on inter-unit knowledge sharing: the role of coordination under different knowledge sharing needs, learning and capabilities», 3<sup>rd</sup> European Conference on Organisational Knowledge, Athens.

WERR, A. e STYHRE, A. (2002), «Management consultants friend or foe?». *International Studies of Management & Organization*, 32, n.º 4, pp. 43-66.

O maior directório de entrevistas em directo com Gurus de Gestão & Tecnologia

**JANELA**  
**na WEB.COM**

O seu PORTAL para o Management em português

REGISTE-SE NA JANELA NA WEB

**GURUS ON LINE**  
www.gurusonline.tv

Entrevistas sobre Administração de Empresas

nhc©2001