



CONSULTORIA DE GESTÃO: A PERSPECTIVA DA VISÃO DO CLIENTE PORTUGUÊS

MANAGEMENT CONSULTING: A PERSPECTIVE VIEW OF THE PORTUGUESE CLIENT

CONSULTORÍA DE GESTIÓN: LA PERSPECTIVA DE LA VISIÓN DEL CLIENTE PORTUGUÉS

Renato Lopes da Costa, Dr.

Instituto Universitário de Lisboa/Portugal

renatojlc@hotmail.com

RESUMO

Uma era particularmente intensa de competitividade, a consultoria de gestão está a tornar-se cada vez mais uma importante fonte para a tomada de decisão e um importante caminho no incremento de eficiência e qualidade na atividade empresarial. Muitos gestores consideram mesmo este setor como uma ferramenta influente e poderosa de mudança organizacional. Mas o que de fato se constata é que a evolução do setor em termos dos conhecimentos que gera no campo da gestão não tem sido devidamente acompanhado por estudos que o ilustrem. Ainda assim, muito do que se tem visto é uma literatura construída como base nas ideias e perspetivas dos seus profissionais, esquecendo um dos lados essenciais deste processo – o cliente. Este estudo vem assim colmatar este gap na literatura, sendo que a partir de uma investigação de carácter qualitativo irá permitir analisar se são de fato as atitudes dos gestores favoráveis para com os consultores, se acreditam estes na importância dos seus trabalhos para o desenvolvimento organizacional, de que forma estão os relacionamentos relacionados com a qualidade do conhecimento produzido e qual o seu grau de satisfação face ao desempenho destes profissionais.

Palavras-Chave: Consultoria de Gestão; Eficiência; Conhecimento.

ABSTRACT

In an era of particularly intense competition, management consulting is becoming an increasingly important source for decision making and an important way in increasing efficiency and quality in business. Many managers believe that this sector as an influential and powerful tool for organizational change. But in fact, what we find is that the evolution of the sector in terms of generating knowledge in the field of management has not been adequately accompanied by studies that illustrate this. Still, much of what has been seen is the literature built until now is in a base of ideas and perspectives of consultants, forgetting one essential side of this process - the client. This study try to bridge this gap of the literature, and from an qualitative investigation will allow examining the attitudes of managers towards consultants, if they believe in the importance of their work for organizational development, how relationships are related to the quality of knowledge production and what is your level of satisfaction concerning the performance of these professionals.

Keywords: Management Consulting; Efficiency; Knowledge.

RESUMEN

En una era de competitividad particularmente intensa, la consultoría de gestión se está convirtiendo en una fuente cada vez más importante para la toma de decisiones y en una importante vía para el aumento de la eficiencia y la calidad de la actividad empresarial. Así, muchos gestores consideran este sector como una herramienta influyente y poderosa para el cambio organizacional. Sin embargo, lo que realmente se constata es que la evolución del sector en términos de generación de conocimiento en el ámbito de la gestión no ha sido debidamente respaldada por estudios que lo ilustren. Aún así, gran parte de lo que se observa en la bibliografía son estudios contruidos sobre la base de las ideas y perspectivas de sus profesionales, olvidando una de las partes esenciales de este proceso - el cliente. Este estudio viene a llenar este hueco de la bibliografía, haciendo que a partir de una investigación de carácter cualitativo se pueda analizar si realmente son las actitudes de los gestores favorables para lo consultores, si creen éstos en la importancia de su trabajo para el desarrollo organizacional, cómo las interacciones entre las partes del proceso están relacionadas con la calidad del conocimiento producido y cuál es su nivel de satisfacción con el desempeño de estos profesionales.

Palabras clave: Consultoría Gestión; Eficiencia; Conocimiento.

1 INTRODUÇÃO

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; NOHRIA, 2000; BARLEY; 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 inimitável e de sucesso garantido e exige um caminho de reflexão.

Assim, face ao “gap” existente na construção do saber científico relativo à escassez de estudos sobre o trabalho efetivo dos consultores de gestão apresenta-se o presente estudo, visando analisar fundamentalmente o grau de satisfação dos profissionais que recorrem a este tipo de serviços, assim como as medidas que devem ser consideradas pelas empresas de consultoria para obtenção de maiores níveis de desempenho.

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.

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 fato que se retém é que também aqui os trabalhadores da estratégia não têm recebido muita atenção no campo estratégico de pesquisa.

Assim, embora se examine neste artigo a evolução do setor de consultoria de gestão 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.

2 DEFINIÇÕES E ESTRUTURAS CONCEPTUAIS DOS RELACIONAMENTOS NA PERSPETIVA DOS CLIENTES (A JUSANTE DA CADEIA)

A literatura na área de consultoria de gestão, tal como qualquer outra área, pode ser subdividida pelas diferentes fases em que se desenrolam no tempo, o que neste caso pode ser representado 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 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.

A primeira fase do estudo da consultoria estratégica tem o seu primeiro período de desenvolvimento até ao final da década de 1980 exceção feita a McGivern (1983). Nesta fase, a literatura existente era sobretudo escrita para

e por consultores, com um conteúdo mais ou menos explícito e tipicamente centrado em abrangentes campos de mudança e desenvolvimento organizacional. Numa fase em que a própria indústria de consultoria tentava encontrar o seu próprio rumo de desenvolvimento, a relação cliente-consultor era vista como uma sociedade que envolvia a elaboração de diagnósticos com o objectivo último de resolução de problemas, ainda que, nesta altura, os consultores se assumissem já como os principais intervenientes no processo, sendo-lhes por isso atribuído por alguns autores o título de conselheiros profissionais (STURDY et al., 2009).

A segunda era da consultoria estratégica, se assim se pode denominar, tem o seu início nos anos 1990, emergindo numa altura em que um conjunto de literatura vem de certa forma alterar a conjugação dos dados obtidos até então, devendo-se este fato principalmente à “explosão” da indústria de consultoria no início da década de noventa, sobretudo verificada nos países escandinavos, nos E.U.A e no Reino Unido. A sinergia de esforços tida até então como o fator crítico de sucesso, focaliza-se nesta fase no campo prático da ação e como consequência disso mesmo resulta o aparecimento de um conjunto de literatura focalizada nas práticas persuasivas dos consultores no que concerne à promoção de novas ideias e novos mercados (CLARK, 1995; STURDY, 1997), mudança, novos métodos de intervenção e sobretudo novos produtos (WERR; STYHRE, 2002).

Nesta fase, o sucesso na indústria é alimentado portanto pela crença de que os condutores são a parte ativa e influente na reforma existente em termos de gestão da inovação e do conhecimento, sendo-lhes por isso atribuído “o título” de poderosos, enfatizado sobretudo pelo estatuto elevado de que gozavam quer no setor público, quer mesmo no setor privado (STURDY et al., 2009). A ideia generalizada na década era de que os gurus de gestão e os consultores pareciam ser a resposta para todos os complexos problemas e desafios em termos organizacionais, sendo os únicos com a habilidade, capacidade, objetividade, criatividade e capacidades analíticas necessárias para resolver os problemas organizacionais que os clientes criavam e que não conseguiam entretanto resolver. Na maioria das vezes, os clientes são ainda vistos como inseguros e ansiosos (ERNST; KIESER, 2002), sobretudo devido à pressão que sofrem para acrescentar valor da melhor maneira possível à organização como forma de ganhar o seu espaço para com os “shareholders”, o que os torna de certa forma relativamente vulneráveis (STURDY et al., 2009) aos ataques e supremacia da indústria de consultoria. Por outro lado, todos estes fatos combinados com a falta de experiência dos gestores seniores nas organizações no uso de serviços de consultoria envolve um risco e perigo potencial que podem ser letais para essas mesmas organizações.

Mas, em boa verdade, se por um lado o sucesso de negócio de serviços de consultoria florescia de forma gradualmente crescente, por outro, muito do que se reproduzia na literatura dessa época tornava visível apenas parte de um dos lados de uma mesma história, nomeadamente a reprodução do papel dos processos de consultoria, estando estes focalizados essencialmente ao nível dos consultores e na base de serviços de consultoria informática (STURDY et al., 2009).

Apercebendo-se da emergência do “focus” no cliente Fincham (1999) vem alterar um pouco esta visão das coisas começando a reconhecer o inadequado alheamento da perspectiva dos clientes no processo e estudo da consultoria de gestão. Vê-se assim retratado a terceira fase do processo de desenvolvimento da gestão dos serviços de consultoria, realçando de certa forma quer o processo de transferência de sabedoria levada a cabo pelos

consultores para as suas organizações clientes, quer os relacionamentos que se devem construir entre as partes nos diferentes processos de trabalho a serem desenvolvidos.

Esta mudança em termos do “focus” de pesquisa, resultou portanto num conjunto de novos desenvolvimentos na construção da literatura na indústria de consultoria, com a introdução de novas perspectivas teóricas e empíricas nesta área, reconhecendo a necessidade de ser vista cada vez mais como um processo colaborativo, onde os relacionamentos, papéis, processos de conhecimento, políticas e outros resultados tem de ser vistos como uma coprodução de um mesmo objectivo, ou seja, o de permitir a formulação de novas questões que conduzam a necessidades de uma maior exploração nesta área de pesquisa a cerca da compreensão que se deve ter sobre os papéis dos consultores, dos clientes e dos próprios processos e características das práticas e modelos organizacionais a adotar para o sucesso deste tipo de serviços.

Mas o que é um cliente? Em consultoria o tema é muitas vezes contextualizado em alguém que recebe ajuda de um profissional, no entanto tal denominação não implica a heterogeneidade e uniformidade que se requer no estudo de relacionamentos. Senão vejamos. Até em contextos como cuidados de saúde ou leis criminais, onde o cliente é tipicamente um indivíduo, existem muitas vezes percepções competitivas de cliente a partir das diferentes partes envolvidas (JOHNSON et al., 2003), o que remete obviamente para o fato de que num contexto corporativo e organizacional e, mais particularmente ao nível dos serviços de negócio profissional, este assunto esteja envolto num maior grau de complexidade (O FARRELL; MOFFAT, 1991) e ambiguidade.

Na verdade, pudemos assistir ao longo dos anos a um considerável desenvolvimento deste campo ao nível da sociologia, enfatizando aspetos como interesses, inclinações e conflitos, no entanto, na literatura académica de serviços profissionais de negócio em geral e de gestão de consultoria em particular, este assunto parece um tanto ou quanto homogéneo e estático, muitas das vezes enraizado no encorajamento das próprias empresas de consultoria em contextualizar os clientes como se de uns normais “customers” se tratassem (DU GAY; SALAMAN, 1992), menosprezando o poder destes no atual contexto, reclamando os seus superiores conhecimentos para reivindicar tal premissa.

Em boa verdade, a negligência aqui retratada é menos evidente em alguma da literatura prescrita e escrita por e para consultores (quando utilizam conceitos, técnicas ou abordagens que de certa forma acabam por camuflar tal percepção, como a identificação de indivíduos com poder para tomar decisões e comissionar conselheiros externos e/ou utilizar expressões e termos ligados ao “sistema do cliente” quando na maior parte das vezes o sistema do cliente é consignado a uma única pessoa) e na literatura ligada ao simbolismo e a papéis políticos (o papel de legitimidade e controlo por parte dos clientes), o que em ambos os casos apresenta apenas uma conceção parcial do cliente, sobre enfatizado num papel fixo e estático de análise (ALVESSON et al., 2009).

Aqui, muito embora a construção técnica da literatura acerca dos relacionamentos criados entre consultor-cliente de Werr e Styhre (2002) tenha dado um contributo substancial no desenvolvimento neste campo e, mesmo que tal visão tenha importado para os leitores a ilustração do porquê do uso de consultores e da forma como devem ser geridos, a verdade é que esta destrição invoca a criação de uma certa ambiguidade.

Esta mesma ambiguidade é referida pelos autores quando referem que os clientes para assegurar uma perfeita gestão e condução do processo podem funcionar como “normais compradores racionais de conhecimentos

base na área de gestão em perfeito controlo sobre o processo” (WERR; STYHRE, 2002, p.58), o que reflete a imagem do cliente como dependente e vítima (literatura crítica) e ao mesmo tempo resistente relativamente à posição de dominância muitas vezes manifestada pelos consultores (literatura funcionalista) nos trabalhos que conduzem ou pretendem conduzir.

Mas, ainda que tais preposições sejam válidas, a verdade é que como indicado na mais recente literatura de consultoria de gestão, a tendência é clara em excluir os clientes como agentes no processo interativo desta área de pesquisa (FINCHAM, 2010), o que não vem ajudar em nada em termos da compreensão da consultoria nas suas mais diversas formas, e na definição do termo “cliente” em particular.

Na verdade, a maneira convencional de identificação dos clientes é em termos da empresa, o que é um equívoco. Enquanto, em sentido jurídico, o contrato possa ser entre um consultor externo e uma empresa, de um ponto de vista operacional, é raro um consultor entrar em contato com toda a organização em termos de ajuda. Em vez disso, ele irá trabalhar com um grupo limitado, ou mesmo um único indivíduo dentro da empresa. Assim, a decisão a respeito de quem será considerado “cliente” é outra das principais decisões que o gestor responsável deve ter.

É este aspeto da relação de consultoria que causa tanta dificuldade em empresas onde a divisão de autoridade não é clara, e isto é particularmente verdadeiro nas empresas familiares e em empresas que nunca tentaram descrever a estrutura da organização por escrito.

Assim, qualquer gestor que esteja a pensar designar-se como um cliente, deve primeiro analisar cuidadosamente a extensão da sua autoridade dentro da organização, pois só será capaz de levar a cabo a recomendação de um estranho se as pessoas e as coisas estiverem claras dentro das suas competências legítimas (FINCHAM, 2010).

No entanto, a maior vantagem de levar a cabo trabalhos de consultoria com um indivíduo ou grupo operativo é que muitos problemas podem ser resolvidos em termos de uma divisão mais relevante. Em muitos casos o problema real que uma empresa enfrenta não é tanto a sua incapacidade para resolver algum problema particular de fundo, mas sim, a incapacidade da organização para mudar as relações interpessoais que cresceram dentro dela, sendo esta a principal razão pela contratação de serviços de consultoria e, este pode ser um estratagemas particularmente eficaz, quando o gestor não tem autoridade para garantir a aceitação do grupo por conta própria.

Respondendo a tais preocupações, não só em termos do conhecimento a ter sobre a palavra “cliente”, mas essencialmente ao grau de marginalização dos clientes em termos de literatura e, dando de certa forma seguimento ao trabalho de Schein (1999), compreendido na construção de uma estrutura de clientes a partir de diferentes níveis de contatos/impactos em consultoria, Alvesson et al., (2009) apresentaram um conjunto de ideias também elas importantes do ponto de vista de análise do cliente que importam ser mencionadas, pois coincidem fatores relacionais, pluralistas, processuais e de construção, com conceitos como multiplicidade, interatividade e fluidez, com o objetivo de estudar o cliente neste paradigma de gestão estratégica.

Focalizados no estudo da dinâmica dos clientes no processo de consultoria através do seu envolvimento direto em projetos de consultoria e em entrevistas com ambos os lados da cadeia (a montante e a jusante – consultor vs cliente) os autores argumentam que em hipótese alguma os clientes detêm uma posição estática em todo o

processo, até porque a visão outrora convencional deste paradigma está toda ela envolta atualmente numa grande e ampla ambiguidade e pluralidade.

A organização do cliente assume nesta particularidade um papel mais ou menos homogêneo (tal como as organizações na sua generalidade) de interatividade entre atores, interesses e inclinações envolvidas em múltiplas e variadas formas de desenvolvimento de projetos de consultoria. Concentrados em três aspectos chave como, diversidade dos clientes (posição e lógica), processo de construção (incluindo negociação, conflito e reconstrução) e diferentes tipos de identidades produzidas e, dinâmica resultantes das relações cliente-consultor, resultou do seu estudo que não só os consultores, mas também os clientes, podem influenciar a construção da posição dos clientes na estrutura relacional de consultoria, pois esta resulta não de uma, mas de múltiplas fontes, quer em termos de política organizacional, quer em termos de fatores intra-organizacionais, estruturais, culturais e até mesmo institucionais, o que desvanece a visão tradicional retórica de consultoria quando construída sobre a pretensão de que o cliente é apenas alguém em busca de ajuda externa e realça como os critérios, os níveis de confiança, as dinâmicas de poder, a experiência e as próprias reflexões dos clientes podem influenciar a construção de múltiplas e por vezes contestadas posições e identidades do próprio cliente.

Esta constatação leva-nos para outra problemática. Uma das confirmações que se retira de várias considerações na literatura é de que os funcionários líderes em termos de planeamento, organização e gestão departamental tem visões céticas e atitudes negativistas relativamente aos consultores, sendo estas particularidades muitas vezes ligadas a questões de preconceito, ciúmes e medos (baseadas na comparação remuneratória, falta de compreensão, falta de conhecimento, etc.) que podem de fato afectar a forma e as atitudes destes profissionais na organização em termos do tipo de lidação que têm e percebem relativamente à interação com os consultores.

Remetendo estas preposições para o campo e/ou estudo empírico na literatura de consultoria de gestão, certas questões permanecem em aberto. Serão as atitudes dos funcionários (líderes do planeamento organizacional) favoráveis para com os consultores? Acreditam eles na importância dos seus trabalhos para o desenvolvimento organizacional? Estarão confiantes quanto à sua capacidade para resolverem os problemas? Estão os relacionamentos relacionados com a qualidade do conhecimento produzido? Estarão satisfeitos com o desempenho destes profissionais externos?

3 AS ETAPAS E OBJECTIVOS FUNDAMENTAIS DA CONSULTORIA DE GESTÃO

Antes de passarmos à análise propriamente dita no que concerne aos resultados da pesquisa na tentativa de responder às questões anteriormente apresentadas, convém no entanto que se perceba as etapas e os objetivos fundamentais da consultoria de gestão.

Definir a 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 despendida 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).

Neste contexto, é importante realçar o carácter estrutural do processo e a forma como se gere um trabalho de consultoria, pois este é a chave de uma consultadoria 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 01), que podem ser incluídas nas sete etapas fundamentais dos 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 01.

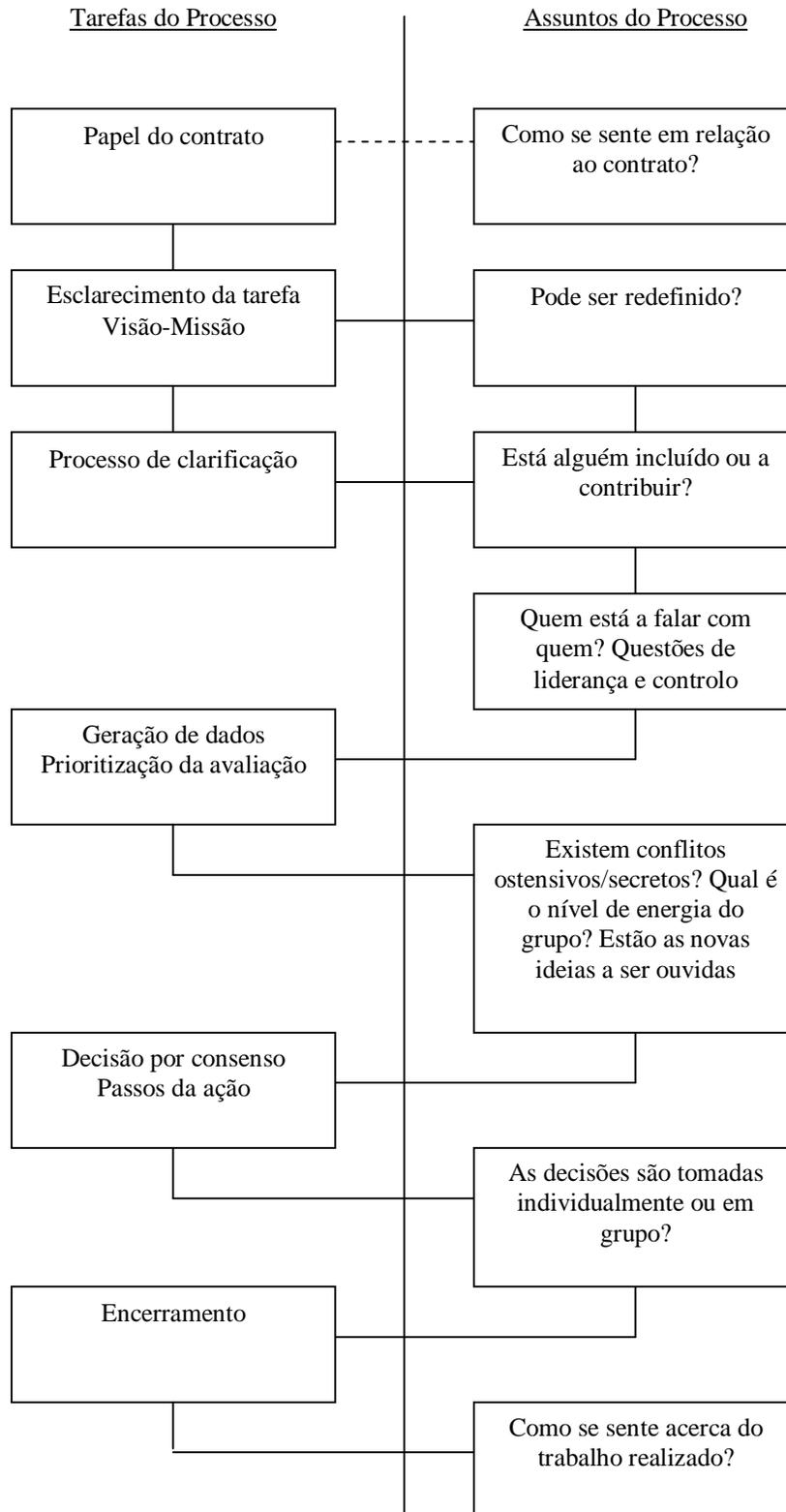


Figura 1 - Áreas de Interesse do Processo
Fonte: McLarty e Robinson (1998).

Tabela 1 - As Etapas do Desenvolvimento Prático de um Projeto de Consultoria

	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 planejamento	Auditoria de posição	Diagnóstico	Reflexão
	Ação	Planejamento	Solução de problemas	
	Avaliação	Ação	Recomendações e implementação	
	Manutenção ou término	Acompanhamento e avaliação		
		Conclusão		

Figura 1 - Áreas de Interesse do Processo

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

A partir da leitura da tabela 1, o que se pode constatar é que de fato 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 aspectos mais relevantes deste processo parece pertinente salientar a estrutura de trabalho de Oliveira (2006), estando esta subdividida em duas fases, caracterização e execução – figura 2.

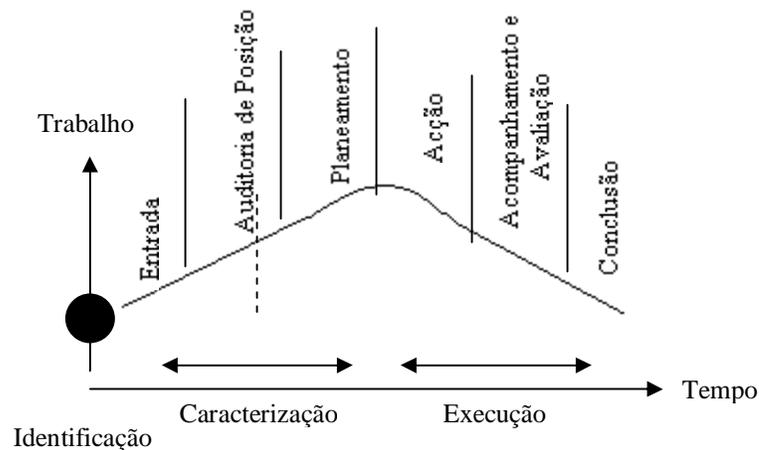


Figura 2 - Fases de um Projeto de Consultoria
Fonte: Oliveira (2006)

Como em qualquer proposta deste tipo a primeira etapa passa sempre pelo primeiro contato 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 assim 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, atividade, sequências, tempos e recursos, são aqui os fatores chave 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 fatos, 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, com exemplificado por McLarty e Robinson (1998) na definição que os autores apresentam para exemplificar esta especificidade – figura 2.

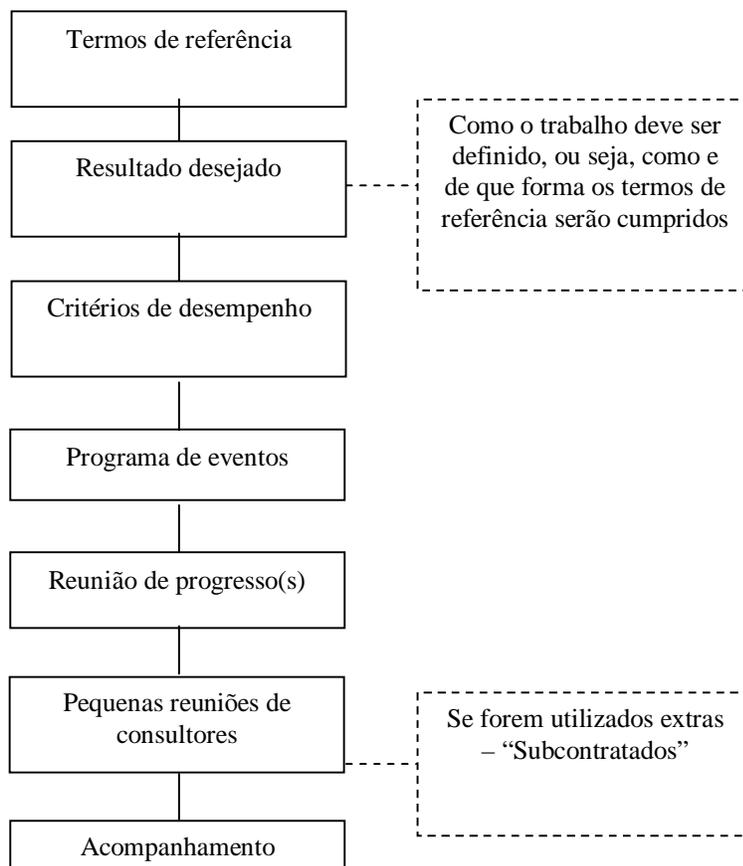


Figura 2 - Modelo de Gestão de Trabalhos de Consultoria
 Fonte: McLarty e Robinson (1998)

Assim, considerando os aspetos da atuação da consultoria de gestão – figura 3 – de Oliveira (2006) 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.

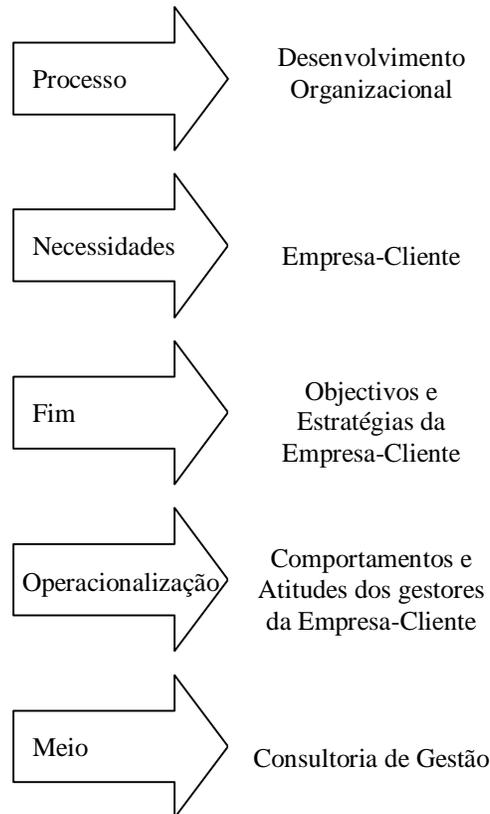


Figura 3 - Aspetos da Atuação da Consultoria de Gestão
Fonte: Oliveira (2006)

Outros autores, como Ness e Greiner (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 concepção diferente tendo em conta as diferentes culturas organizacionais.

Partindo também deste pressuposto e sugerindo que essas culturas acabam por se refletir nas estratégias propostas, Winch e Schneider (1993) sugerem 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.

Da análise às fundamentações até aqui reproduzidas e apoiando-nos na componente prática estratégica do trabalho e profissão de consultoria de gestão, fica claramente evidente 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.

Mas, será isto sempre assim? Será a contribuição dos consultores assim tão benéfica para os clientes? Estarão estas práticas ligadas à definição ou também à implementação da estratégia nas empresas? Saberão os consultores e clientes lidar com os relacionamentos que se estabelecem? Serão estes mesmos relacionamentos importantes em termos do conhecimento que se produz?

Na estrutura de Karantinou e Hogg (2001) – Figura 5 - um dos principais desafios que os autores colocam é realmente trazer para o campo académico mais estudos a jusante da cadeia operativa consultor-cliente, nomeadamente numa análise ligada ao nível da natureza das interações propriamente ditas e das características dos relacionamentos em termos de custos e benefícios potenciais que estes podem gerar. No entanto focalizar um estudo deste tipo apenas num âmbito de análise ao nível de relacionamentos parece um tanto ou quanto redutor, pelo que esta abordagem necessita de um alargamento horizontal na sua abordagem.

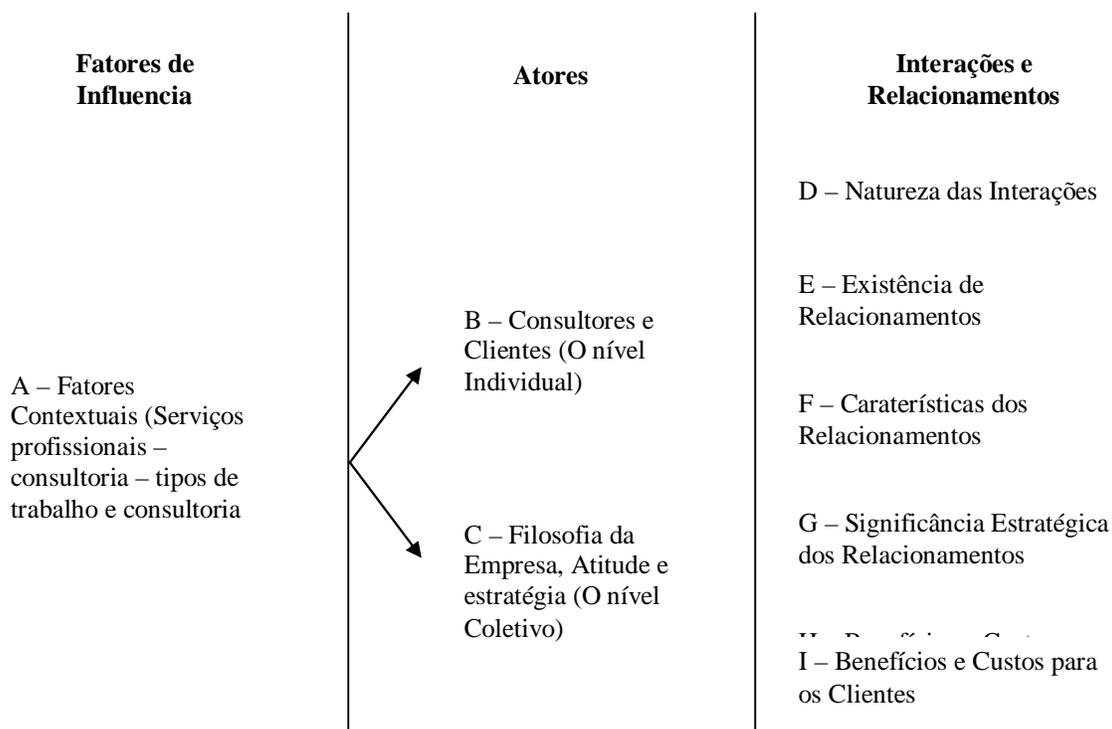


Figura 5 - Estrutura Conceptual de Interações e Relacionamento
 Fonte: Karantinou e Hogg (2001)

Assim, ao contrário do que grande parte da literatura vem focando (relacionada com as ideologias dos consultores num âmbito geral e numa base conceptual de interações e relacionamentos entre atores do processo), o estudo que aqui se apresenta terá um carácter diferenciador de análise, pois tentará conciliar a jusante da cadeia, o estudo da percepção dos clientes em termos do estudo dos relacionamentos, mas também em termos da percepção tida por estes relativamente à contribuição das intervenções dos consultores no desempenho organizacional e natureza de valor acrescentado que proporcionam.

4 METODOLOGIA

Em termos de verificação e demonstração do que se afirma em termos de investigação, quanto aos fins que o sustentam, esta investigação teve implícita 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, a presente investigação teve por base um carácter 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; 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 electrónico, 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%.

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 seleccionados os participantes que melhor representavam o fenómeno investigado em termos de conhecimento.

Assim, a metodologia qualitativa utilizada 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 enquadradas na temática consultoria de gestão e na definição e implementação da gestão estratégica nas PME, tentando compreender o significado que as pessoas atribuem aos fenómenos analisados, mais do que propriamente interpretá-los, sendo assim possível analisar a informação de forma indutiva, o que apenas é possível de concretizar a partir da observação, recolha e análise in loco dos fatos científicos

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) – Figura 6. Assim, 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 três diferentes pólos cronológicos, 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.

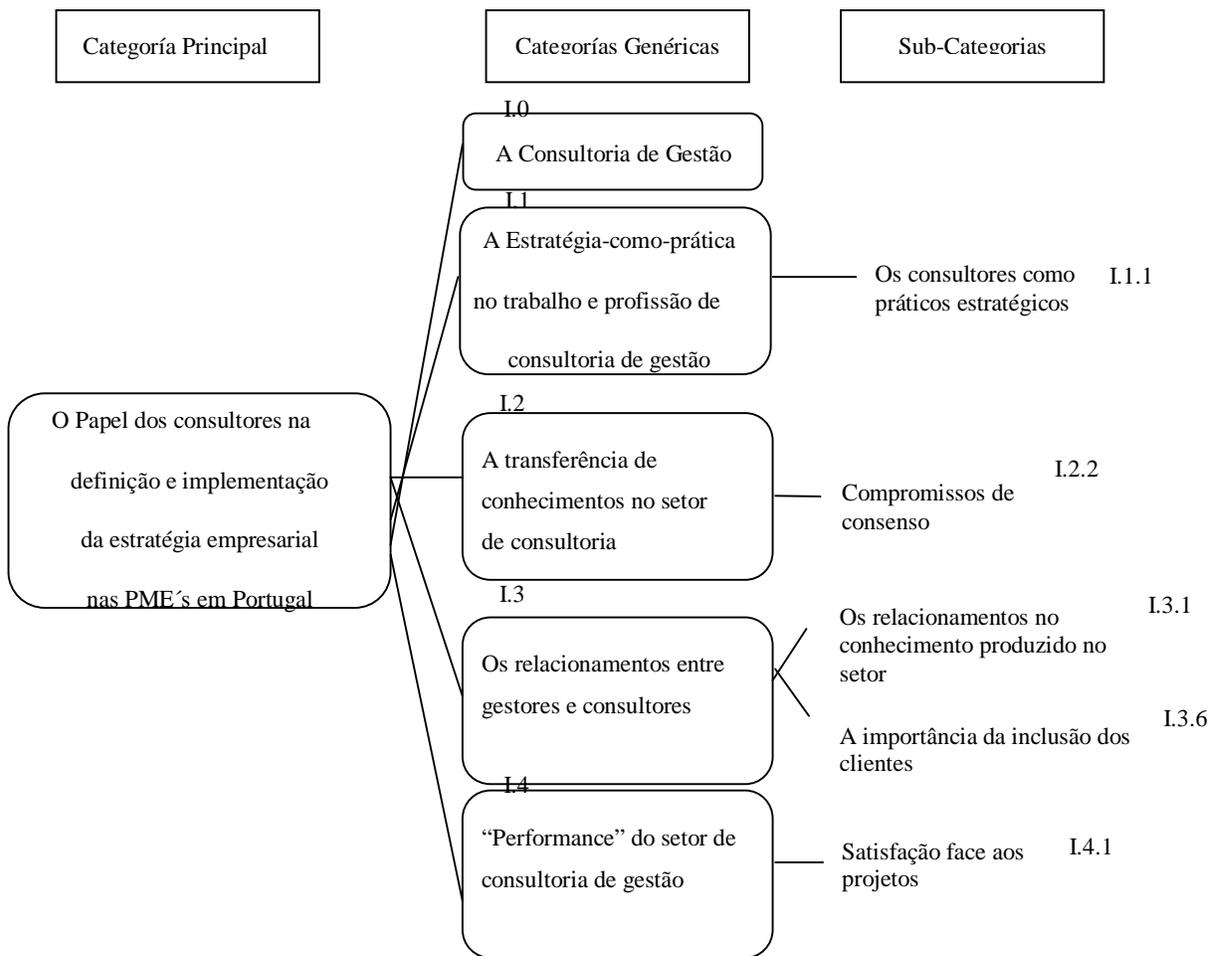


Figura 6 - Categorização e codificação do "corpus" da entrevista para análise qualitativa

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-me a mim 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-me recolher muitos e importantes dados geradores de informação qualitativa.

Foram assim entrevistas mais ligadas ao fator espontaneidade implícitas num carácter mais informal, ainda que regidas 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.

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 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 (Portugal), 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 à cerca de 8 anos. De referir ainda que, a amostra ao nível das PME está fundamentalmente ligada à área de retalho e a consultoria aos mais diversos setores de atividade que compõe a área de gestão empresarial.

5 RESULTADOS DA PESQUISA

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 análise quantitativa e qualitativa da investigação, 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, pressupõem grandes diferenças em termos de envolvimento.

Estando portanto a média das PME inquiridas na amostra desta investigação enquadrada num conjunto de empresas consideradas regulares 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 e da análise de conteúdo realizada às entrevistas, conseguiu-se apurar que deve ser sempre o consultor a assumir o controlo da ação, sendo este a parte integrante também em todas as fases do projeto, ainda que a tomada de decisão fique sempre na mão dos clientes.

Em termos interpretativos constatou-se ainda que a atitude dos gestores empresariais são perfeitamente favoráveis à inclusão de consultores de gestão no seu seio empresarial, sendo os relacionamentos criados entre as partes o principal fator chave de sucesso. Mas se os gestores de PME acreditam na importância dos trabalhos dos consultores para o desenvolvimento organizacional, coloca-se uma questão primordial: Estarão estes satisfeitos com o desempenho destes profissionais externos?

Relativamente à definição e implementação da estratégia em consultoria, o que se pôde constatar a partir das entrevistas realizadas é que existe de fato um grande “gap” entre aquilo que se prevê nos estudos dos consultores versus aquilo que de fato realizam, pois tal como foi mencionado na maioria das vezes estes têm conhecimentos num modelo próprio em que trabalham mas não têm a capacidade para o operacionalizar, ou seja, são capazes de definir, mas quase nunca de o implementar.

Como reproduzido, muitos dos seus “outputs” estão muito longe da realidade, o que leva a que a estrutura interna das empresas tenha depois muito trabalho para conseguir tornar o projeto exequível do ponto de vista prático, o que faz com que seja muito difícil eliminar o débito deixado pela consultoria.

Em termos do desenvolvimento do projeto e no que concerne aos relacionamentos criados durante o processo, para os entrevistados estes apresentam-se essencialmente como um valor adicional. São importantes, mas tal como transmitido não são de todo fundamentais. O relacionamento neste caso, funciona sobretudo como um gerador de confiança, e no limite leva a que sejam constituídos futuros projetos entre as partes, o que é no fundo conseguido também quando é estabelecida uma relação próxima entre cada projeto, intervindo o consultor nesse intervalo como em alguns casos se constatou como uma espécie de especialista de marketing, funcionando como um conselheiro que de vez em quando é contactado para dar a sua opinião sobre uma determinada decisão a tomar internamente. Assim, ficou perceptível que na maior parte dos casos os consultores reconhecidos são aqueles que funcionam como médicos generalistas que através do conhecimento dos negócios podem à distância funcionar não como diagnosticadores (dada a distância) mas como orientadores na busca de soluções.

Por outro lado, o que se pôde contratar também é que no processo interativo de consultoria, os projetos devem estar nas mãos dos consultores, devendo existir sempre por regra um acompanhamento direto desse mesmo consultor com o objetivo primordial de apresentar resultados dentro dos prazos estipulados. Neste caso, foi interessante constatar que num modelo ideal a preferência dos clientes recai sobre profissionais de consultoria que não exijam que tenha de existir um controlo apertado do mesmo, o que não acontecesse na maioria das vezes. Como um gestor transmitiu, o ideal era que a consultoria funcionasse como um serviço de venda de televisão por cabo, “onde se coloca o cabo e se furam as paredes e é cobrando só o furo e a colocação do cabo”, sendo da responsabilidade da empresa prestadora do serviço o trabalho e o prazo de realização do mesmo dentro dos parâmetros estabelecidos à priori.

No entanto, tal como constatado, também há um aspecto que diferencia esta atividade de todas as outras, pois neste caso o cliente tem de ser sempre envolvido e consultado. Num caso em específico foi mesmo dado um exemplo. “um projeto operacional de sistemas que contratámos, se não fosse um elemento da nossa equipa, o desenho de processos que os consultores fizeram nunca teria sido executado na prática, pois era um desenho muito teórico, que não teria aplicação nenhuma, o que validaria que se tivesse perdido tempo e dinheiro”.

Por outro lado também o controlo é tido como uma barreira, como outro cliente transmitiu “ter um funcionário no controlo direto do que se está a fazer não é mais do que perder recursos internos, e não é para isso que se contrata consultoria”

Neste caso, e tal como reproduzido por todos os entrevistados o cliente tem de ser sempre envolvido, não como “controller”, mas na tomada de decisão sobre o rumo do projeto, pois o rumo do mesmo pode mudar

relativamente ao projetado inicialmente e a sua decisão é fundamental para a ajuda que pode dar ao consultor no delinear do caminho a seguir.

Analisando por último a satisfação do desempenho dos consultores, de forma generalizada os clientes mostram-se satisfeitos com a sua performance, ainda que se perceba diferenças em termos percentuais se analisarmos cada área de consultoria de forma específica. De forma geral o maior grau de satisfação ficou ligado à consultoria estratégica, sendo que todos os entrevistados classificaram esse desempenho sempre acima dos 80%, pois relativamente a áreas como a consultoria mais operacional, de sistemas de informação ou recursos humanos, esta é tida como muito mais coerente, resultado de uma menor necessidade de especialização, pois neste caso o que mais se procurou foram discussões de ideias em termos de negócio. Assim, o que se pode constatar é que à medida que a consultoria se torna mais operacional os níveis de satisfação diminuem, decrescendo para níveis percentuais a rondar os 60%-70%. Justifica-se estes resultados com uma frase de um dos gestores entrevistados, mencionando que “não faz sentido uma empresa propor-se a fazer consultoria operacional sem que tenha um conhecimento profundo dos processos que está a analisar”, o que na maioria das vezes acontecesse.

Mas, se a nível operacional os problemas parecem estar ligados a falta de conhecimento, na consultoria estratégica este “gap” aparece quase sempre ligado a modelos de trabalho demasiado teóricos, que muitas das vezes são difíceis de operacionalizar sem uma equipa interna com capacidade para o realizar. Como transmitido nas entrevistas muitas vezes “se a nossa equipa não tivesse essa habilidade o projeto seria um projeto de gaveta”. A consultoria estratégica aparece neste contexto ligada à inexistência entre o conceptual e a realidade prática.

Para exemplificar isto mesmo, foi dado um exemplo concreto. “Num projeto, um dos resultados apareceu ligado a uma reformulação das lojas. Segundo a análise da consultoria as lojas deveriam ser reformuladas para um modelo novo de loja. De fato o modelo financeiro criado era perfeito, mas validava uma reformulação das nossas 50 lojas em simultâneo, o que não é de todo exequível. Ou seja, tivemos de fazer pilotos não considerados no projeto, o que para além de alocar recursos internos a essa tarefa, fez com que atrasasse o processo em muitos meses. Isto sem falarmos de ter existido a necessidade ainda de definir quais os padrões do piloto, o que por sua vez causou efeitos em termos dos cálculos financeiros estabelecidos nesse mesmo “output”.

Em suma, o que mais se constatou foi mesmo isso, projetos eficientemente bem definidos, mas cuja possibilidade de implementação se torna apenas possível dada a capacidade interna da empresa para os conseguir operacionalizar, o que faz com que de forma alguma se possa apelidar os consultores de práticos da estratégia, podendo no limite ser considerados os “designers” do modelo estratégico em gestão empresarial.

6 CONCLUSÃO

Segundo a análise quantitativa e qualitativa dos resultados obtidos nas entrevistas, o que mais se pôde constatar é que a principal preocupação da consultoria aparece fundamentalmente ligada ao fator otimização. No entanto, ao contrário do que muitas vezes se transcreve em ideias pré-estabelecidas escritas por e para consultores, a verdade é que essa otimização fica na maioria das vezes muito distante da realidade, logo o objetivo deverá passar

pela mudança de rumo do setor, centrando-se menos na rentabilidade e mais sobre a exequibilidade dos projetos que desenvolvem.

Por outro lado, através de vários relatos, percebe-se ainda um enorme problema de responsabilidade no setor. Aqui ao invés das ideias muitas vezes pré-concebidas de que a consultoria funciona como um modelo padronizado ligado a um rigor muito específico, a verdade é que existe uma dificuldade extrema por parte dos clientes na assunção de responsabilidades por parte dos consultores, quer em termos do trabalho desenvolvido, quer em termos dos prazos acordados entre as partes. Para resolver este problema muitos gestores vem-se mesmo na eminência de colocar uma pessoa a controlar o andamento dos processos, e não é de todo para isso que se contrata consultoria. A contratação de consultoria envolve duas visões, por um lado a definição e a execução (o que raramente acontece), e por outro “know-how” ou tempo. “Know-how” caso não exista internamente, e tempo caso exista know-how e recursos mas seja de todo impossível a execução do processo no “timing” estipulado pela administração para fazer face à implementação de determinada estratégia delineada – Figura 6.

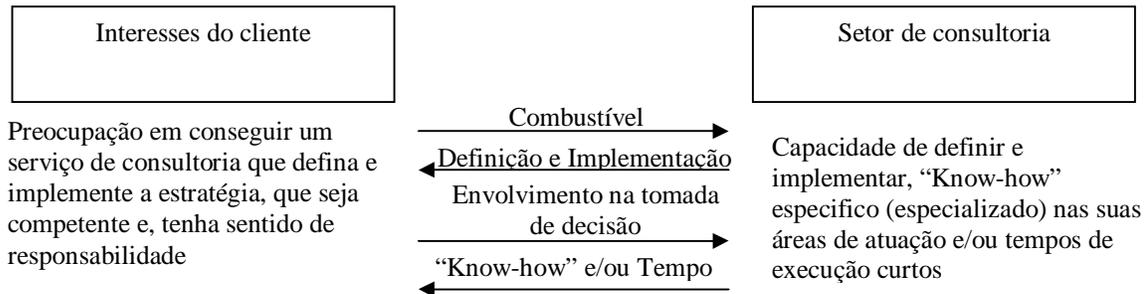


Figura 6 - Modelo Explicativo dos Interesses dos Clientes face à Consultoria de Gestão

Fonte: Elaboração do Autor

Desta análise resulta um fator importante. Embora existam inúmeras áreas de gestão onde a consultoria possa atuar, ficou explícito que o setor sumariamente se pode subdividir de duas formas; numa consultoria de âmbito mais operacional e noutra de âmbito mais estratégico.

A consultoria operacional remete para a especialização. Este é um tipo de consultoria que deve privilegiar o conhecimento de negócio, mas essencialmente a componente técnica e as economias de experiência que se vão acumulando com os anos na atividade. Ou seja, a contratação de consultoria operacional pressupõe a contratação de profissionais com muita experiência na área onde irão atuar, não apenas teórica, mas fundamentalmente prática.

Por outro lado, a consultoria estratégica está sobretudo ligada à visão de negócio e ao conhecimento dos mercados. Muito embora os clientes, na maior parte das vezes apresentem níveis de satisfação mais elevados quando subcontratam profissionais de consultoria desta área, estando estes resultados sobretudo ligados a um grande conhecimento que estes detém dos mercados e à elaboração de planos de ação muito bem estruturados teoricamente, a verdade é que esta consultoria aparece muitas vezes ligada à falta de ligação que tem com a realidade. Ou seja, o modelo de definição é muito bem conseguido, mas a sua ligação à vertente de execução é na maior parte das vezes

inexistente, o que requer uma grande habilidade dos recursos humanos internos da empresa para o tornar exequível do ponto de vista prático.

Desta forma, uma das preocupações desta consultoria face aos desejos e necessidade dos seus clientes deve passar pela definição não só de modelos matematicamente perfeitos, mas também enquadrados na realidade e exequibilidade dos projetos. Aqui, pode-se deixar cair um pouco o valor do projeto no que diz respeito aos resultados financeiros que possam ser apresentados, e deve existir uma aposta num resultado mais transparente que gere e possibilidade uma maior exequibilidade. Ou seja, há que ter uma grande ideia mas o objetivo é dar a possibilidade de que esta possa ser executada em termos práticos.

A contextualização teórica destas duas visões, resulta então na construção de um modelo exemplificativo que permite classificar o setor de consultoria de gestão e ao mesmo tempo caracterizá-lo em termos do que deve ser tido em conta na sua atuação em termos de mercado – Figura 7.

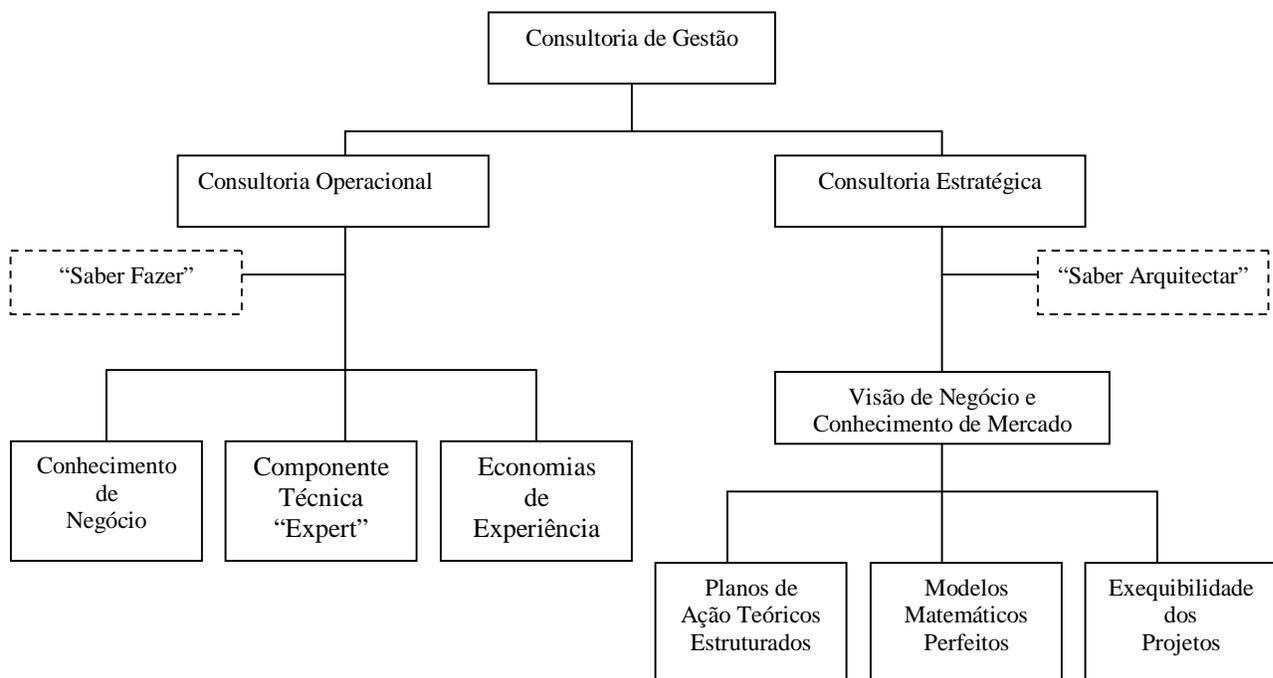


Figura 7 - Modelo Classificativo de Consultoria de Gestão

Fonte: Elaboração do Autor “Saber Fazer”

Relativamente ao processo interativo entre consultores e clientes no que ao estabelecimento de relacionamentos diz respeito, os resultados observados vêm de certa forma contrastar com alguma da literatura existente nesta área, cuja visão dos relacionamentos é tida como fundamental para o sucesso dos mais variados projetos. Ao invés, o que se constatou é que ficou acima de tudo enfatizada a importância da confiança em contraposição a algum tipo de relacionamento mais próximo entre as partes, pois o interessante e produtivo para os entrevistados é mesmo uma relação que possa perdurar no tempo em termos de futuras trocas de informação além projeto, e como mencionado isso é apenas possível através do fator confiança.

Para concluir, obviamente que temos de ter 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). 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 conseqüentes 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 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, e algumas das formas de contribuir para o desenvolvimento deste paradigma pode ser através da análise ao que acontece nas organizações aquando da saída dos consultores, procurando saber se o trabalho prestado (práticas) é descartado, reconstruído e/ou definido e; da comparação entre as diferentes áreas da consultoria de gestão e/ou países relativamente às condições institucionais de consultoria prática e conhecimento de gestão.

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.

Artigo submetido para avaliação em 27/02/2011 e aceito para publicação em 03/07/2012

REFERÊNCIAS

- ALVESSON, M., D. Karreman, A. Sturdy & K. Handley. Unpacking the Client(s): Constructions, Positions and Client-Consultant Dynamics. **Scandinavian Journal of Management**, v. 25, p. 253-263, 2009.
- ANTÓNIO, N. **Estratégia Organizacional: Do Posicionamento ao Movimento**, Edições Sílabo, 2. Ed. Lisboa, 2006.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARLEY, S.; KUNDA G.; GURUS, Hired Guns; BODIES, Warm. **Princeton University Press**: Princeton. New Jersey, 2004.
- BEER, M.; NOHRIA, N. **Breaking the Code of Change**. Boston: Harvard Business School Press, 2000.
- CANBACK, S. The logic of management consulting (part one), **Journal of Management Consulting**, v. 10, n. 2, 1998.
- CARMO, H. & Ferreira, M. **Metodologia da Investigação: Guia para Auto-aprendizagem**. Lisboa: Universidade Aberta, 1998.
- CLARK, T. **Managing Consultants - Consultancy as the Management of Impressions**. Buckingham: Open University Press, 1995.
- DUGAY, P. **In Praise of Bureaucracy**. London: Sage, 2000.
- DUGAY, P.; SALAMAN, G. The culture of the customer. **Journal of Management Studies**, v.. 29, n. 5, p. 615-633, 1992.
- DURIAU V., K. Reger; PFARRE, M. A Content Analyses of the Content Analysis Literature in Organization Studies: Research Themes, Data Sources, and Methodological Refinements. **Organizational Research Methods**, v. 10, n. 5, p. 5-34, 2007.
- ERNST, B; KIESER, A. In search of explanations for the consulting explosion. In: SAHLIN-ANDERSSON; ENGWALL (Ed.). The Expansion of Management Knowledge: Carriers, Ideas and Circulation. **Stanford University Press**, Stanford, p. 47-73, 2002.
- FINCHAM, R. The Consultant-Client Relationship: Critical Perspectives on the Management of Organizational Change. **Journal of Management Studies**, v. 36, n. 3, p. 335-352, 1999.
- FINCHAM, R. (Forthcoming). The client in the client-consultant relationship. Em T. Clark and Kipping (Ed.). The Oxford Handbook of Management Consultancy. **Oxford University Press**, 2010.
- HENDERSON, B. **Henderson on Corporate Strategy**. Cambridge; Massachusetts: Abt Books, 1979.
- JOHNSON, G., L. Melin; WHITTINGTON, R. Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-based View. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 3-22, 2003.

JONES, P.; LAWRIE, G. What Makes Consultancy Work: Understanding the Dynamics. **South Bank University Press**, Proceedings of International Consultancy Conference, p. 66-75, 1994.

KARANTINOU, K.; HOGG, M. Exploring Relationship Management in Professional Services: A Study of management Consultancy. **Jornal of management Marketing**. v. 17, p. 263-286, 2001.

KOLB, D.; FROHMAN, A. An Organisational Development Approach to Consulting. **Sloan Management Review**, v. 12, p. 51-65, 1970.

MAISTER. Balancing the Professional Service Firm. **Sloan Management Review**, Fall, p. 3-13, 1982.

McGIVERN, C. Some Facets of the Relationship between Consultants and Clients in Organizations. **Journal of Management Studies**, v. 20, n. 3, p. 367-386, 1983.

McLARTY, R. & T. Robinson. The Practice of Consultancy and a Professional Development Strategy. **Leadership and Organisation Development Journal**, v. 19, n. 5, p. 256-263, 1998.

NEES, D. B. & L. E. Greiner. Seeing Behind the Look-alike Management Consultants. **Organizational Dynamics**, v. 13, p. 68-79, 1985.

O'FARRELL, P.; L. Moffat . An interaction model of business service production and consumption. **British Journal of Management**, v. 2, p. 205-221, 1991.

OLIVEIRA, Djalma. **Manual de Consultoria Empresarial: Conceitos, Metodologia, práticas**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PORTER, M. **Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors**. Glencoe: Free Press, 1980.

SCHEIN, E. H. Process Consultation Revisited. **Addison-Wesley**, Reading, Mass, 1999.

STURDY, A. J. The consultancy Process – An Insecure Business? **Journal of Management Studies**, v. 34, n. 3, p. 389-414, 1997.

STURDY, A. J., CLARK, T., FINCHAM, R.; HANDLEY, K.. Between Innovation and Legitimation – Boundaries and Knowledge Flow in Management Consultancy. **Organization**, v. 16, n. 5, p. 627-653, 2009.

TILLES, S. Understanding the Consultant Role. **Harvard Business Review**, v. 39, n. 6, p. 87-99, 1961.

WERR, A.; STYHRE, A. Management Consultants Friend or Foe?. **International Studies of Management & Organization**, v. 32, n.4, p. 43-66, 2002.

WINCH, G.; SCHNEIDER, E. Managing the Knowledge-based Organisation: The Case of Architectural Practice. **Journal of Management Studies**, v. 30, n. 6, 1993.

YIN, R. **Case Study Research Design and Methods**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 1994.