

**CONSULTORIA: UM ESTUDO SOBRE O PAPEL DO CONSULTOR NA FORMAÇÃO
DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL**

**CONSULTING: A SURVEY ON THE ROLE OF CONSULTANTS IN THE FORMATION
OF ORGANIZATIONAL STRATEGY**

**CONSULTORÍA: UN ESTUDIO SOBRE EL PAPEL DE LOS CONSULTORES EN LA
FORMACIÓN DE LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL**

Antonio de Souza Silva Júnior

Mestre em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco – UFPE
Professor do Núcleo de Gestão da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE
E-mail: silvajunior.as@gmail.com (Brasil)

Claudemir Inácio dos Santos

Mestre em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco – UFPE
Professor do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE
E-mail: claudemir.santos@uol.com.br (Brasil)

Marcos Gilson Gomes Feitosa

Doutor em Educação pela Universidade Federal de São Carlos – UFSCar
Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE
E-mail: feitosam@terra.com.br (Brasil)

Raphaela Maria de Castro e Silva Vidal

Mestre em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco – UFPE
Professora do Curso de Administração da Faculdade Santa Helena – FSH
E-mail: rmcsy@hotmail.com (Brasil)

CONSULTORIA: UM ESTUDO SOBRE O PAPEL DO CONSULTOR NA FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

RESUMO

No tocante à formulação da estratégia organizacional, esta prática ganha destaque como ferramenta, uma vez que o que é realmente feito, por meio de repetições e aceitação social, significa praticar estratégia, ou *estrategizar*. Dessa forma, a estratégia é uma atividade situada, socialmente construída por atores em interação, conectada com o contexto em que ela acontece. Neste sentido, Whittington (2006) aponta a importância de terceiros, consultores ou parceiros, no processo de constituição da estratégia, por meio da reformulação, transferência ou introdução de novas práticas. Diante disto, este estudo qualitativo, objetiva analisar o papel do consultor na formação da estratégia organizacional, a partir dos estudos da estratégia como prática. Quanto aos resultados, pode-se destacar que o processo de consultoria em estratégia não pode ser visto como a aplicação de uma metodologia pré-estabelecida, mas sim deve ajudar o cliente a refletir sobre sua prática profissional, para que ele, de forma autônoma, possa se tornar capaz de diagnosticar e solucionar seus próprios problemas. Para tanto, o consultor precisa estudar as experiências vividas pelos profissionais e compreender as ações que constituem sua realidade em fazer estratégia, no tocante ao processo de formulação, implementação e comunicação desta. O consultor deve desenvolver diversas atividades estratégicas organizacionais, legitimadas pelos contextos extra ou intraorganizacionais, para que os profissionais da organização contratante reflitam sobre suas *práxis* e as adaptem ao mesmo tempo em que exploram sua diversidade.

Palavras-chave: Consultoria; Estratégia; Prática.

CONSULTING: A SURVEY ON THE ROLE OF CONSULTANTS IN THE FORMATION OF ORGANIZATIONAL STRATEGY

ABSTRACT

The formulation of organizational strategy earns prominence as a tool since what is done through repetition and social acceptance is practicing strategy or strategizing. Thus, organizational strategy is a situated activity, socially constructed by individuals' interacting, connected with the context in which it happens. In this context, Whittington (2006) points out the importance of third consultants or partners in the process of setting up the strategy by restructuring, transferring, or introducing new practices. Given this, this qualitative study aims to analyze the role of the consultant in the formation of organizational strategy, based on studies of strategy as practice. Results show the process of strategy consulting cannot be seen as applying a pre-established methodology, but should help the clients reflect on their practice, so that they, independently, could become able to diagnose and solve their own problems. To this end, the consultant needs to study the experiences of professionals and understand the actions that constitute reality in making strategy for the process of formulating, implementing and communicating. The consultant should develop several strategic activities, organizational contexts legitimized by extra or intra-organizational, for the professionals of the contracting organization to reflect on their practice and adapt while exploiting their diversity.

Keywords: Consulting; Strategy; Practice.

CONSULTORÍA: UN ESTUDIO SOBRE EL PAPEL DE LOS CONSULTORES EN LA FORMACIÓN DE LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

RESUMEN

En lo que respecta a la formulación de la estrategia organizacional, esta práctica ha ganado importancia como herramienta, una vez que lo que es realmente hecho, por medio de la repetición y la aceptación social, significa practicar estrategia, o *estrategizar*. De esa forma, la estrategia es una actividad situada, socialmente construida por actores en interacción, relacionada con el contexto en el que ella se realiza. En este sentido, Whittington (2006) señala la importancia de terceros, consultores o asociados, en el proceso de constitución de la estrategia, por medio de la reformulación, transferencia o introducción de nuevas prácticas. Por lo tanto, este estudio cualitativo tiene como objetivo analizar el papel del consultor en la formación de la estrategia organizacional, basado en los estudios de la estrategia como práctica. En cuanto a los resultados, se puede destacar que el proceso de consultoría en estrategia no puede ser visto como la aplicación de una metodología pre-establecida, pero sí debe ayudar al cliente a reflexionar sobre su práctica profesional, para que él mismo, de forma autónoma, pueda ser capaz de diagnosticar y solucionar sus propios problemas. Por ello, el consultor necesita estudiar las experiencias vividas por los profesionales y comprender las acciones que constituyen su realidad para hacerla estrategia, en lo que se refiere al proceso de formulación, implementación y comunicación de la misma. El consultor debe desarrollar varias actividades estratégicas organizacionales, legitimadas por los contextos extra o intraorganizacionales, para que los profesionales de la organización contratante reflexionen sobre sus *práxis* y las adapten al mismo tiempo en que aprovechan su diversidad.

Palabras -claves: Consultoría; Estrategia; Práctica.

1 INTRODUÇÃO

A competição global, a dinâmica do mercado e os constantes avanços tecnológicos vêm impondo às organizações a necessidade de refletirem sobre si mesmas, a fim de manterem um alto grau de competitividade. Como o funcionamento das organizações não ocorre de forma isolada, elas devem ajustar continuamente seus pressupostos e suas ações ao dinamismo do ambiente de negócios.

Segundo Czarniawska e Joerges (1996), as mudanças ambientais retratam a dinâmica social e, ao mesmo tempo, servem de resposta ao que as outras organizações estão fazendo, o que pode evidenciar mudanças planejadas a fim de obter práticas inovadoras. No mundo estratégico tradicional, vive-se o sonho da mudança planejada, de previsões e dos fins a serem atingidos.

A abordagem sobre estratégia sofreu várias transformações ao longo do tempo. Segundo Beppler, Pereira e Costa (2011), no início da construção teórica, prevalecia a ótica racional, tendo como objetivos principais a competitividade e o consequente lucro. No entanto, a difusão no ambiente organizacional permitiu que fosse surgindo outras correntes que percebiam a organização como um conjunto de pessoas que tinham padrões de comportamento e interação que poderiam influenciar no desempenho estratégico. Em decorrência dessas diferentes abordagens, o conteúdo desenvolvido sobre este tema é veiculado tendo como base diferentes ópticas, dependendo do enfoque que cada uma apresenta em suas linhas de pesquisa.

A sobrevivência em um ambiente complexo e de incertezas e as dificuldades em lidar com tecnologias que não conseguem dominar totalmente levam as organizações a utilizar estratégias que só devem ser formuladas depois de uma análise ambiental e de uma verificação de suas forças e limitações internas (Ansoff, 1973; Porter, 1986; 1991). Com isso, cresceu o entendimento do problema de relacionamento da firma com seu ambiente, que passou a ser visto como “estratégico”. Esse problema está ligado aos objetivos de negócios. Nessa percepção, a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia com o ambiente. Uma vez que as forças externas, em geral, afetam todas as empresas em uma indústria, o ponto básico encontra-se nas diferentes habilidades das empresas em lidar com essas forças.

Em outra perspectiva, Penrose (2009) afirma que o melhor estímulo ao contínuo crescimento da firma se dá à medida que a administração procura aproveitar, da melhor maneira possível, os recursos disponíveis. Essa perspectiva enfatiza os recursos internos que a firma dispõe - particularmente os serviços produtivos obteníveis da experiência dos administradores. Os recursos e as capacidades de uma firma são considerações centrais na formulação de suas estratégias. O principal aspecto, nesse caso, é entender as relações entre recursos, capacidades, vantagem

competitiva e lucratividade, o que requer o desenvolvimento de estratégias que explorem o efeito máximo de cada característica única da firma (Grant, 1991).

Mintzberg (1978; 1994; 1998) se contrapõe à visão tradicional do planejamento estratégico, e afirma que a possibilidade de previsão é uma falácia. Para este autor, existe uma conexão íntima entre pensamento e ação, que representa o segredo de uma arte, e, neste aspecto, a imagem de uma criação artesanal é a que melhor representa o processo de elaboração da estratégia. Nessa perspectiva, a prática ganha destaque como ferramenta estratégica, uma vez que o que é realmente feito, por meio de repetições e aceitação social, significa praticar estratégia, ou *estrategizar*. Com isso, o termo estratégia pode ser definido de diferentes maneiras, mas, quase sempre, diz respeito a um conjunto de orientações deliberadas que determinam decisões futuras.

Percebe-se, assim, uma realidade de prática que está na contramão da visão do que o planejamento estratégico tradicional impõe. A estratégia, então, seria uma atividade situada, socialmente construída por atores em interação, conectada com o contexto em que acontece. Por seu intermédio, os atores interagem, moldando o contexto em que as atividades estão inseridas, são inscritas, construídas, e desenham novos padrões de atividade.

Nesse sentido, Whittington (2006) aponta a importância de terceiros, consultores ou parceiros, no processo de constituição da estratégia, por meio da reformulação, transferência ou introdução de novas práticas. O papel de terceiros, notadamente o papel do consultor, de acordo com Argyris (1970), tem (ou deveria ter) como atributo ajudar os dirigentes a refletir e aprender a ter controle sobre sua capacidade de diagnosticar problemas, gerar alternativas e produzir e implementar soluções. Czander e Eisold (2003), por seu turno, advogam que o objetivo da consultoria organizacional é oferecer soluções e opções de mudanças para as organizações contratantes. Neste sentido, surgiu a questão que norteou este estudo: qual o papel dos consultores na formação da estratégia organizacional?

Partindo-se do pressuposto da estratégia como prática, este artigo tem como objetivo analisar o papel desempenhado pelo consultor na formação da estratégia organizacional. Para tanto, aborda-se a estratégia organizacional como prática. Em seguida, discute-se a atuação da consultoria por pacote e de processo. Posteriormente, serão apresentados os procedimentos metodológicos, discutidos os resultados e, na última seção, serão apresentadas as considerações finais.

2 BASES TEÓRICAS

2.1 ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA

Recentemente, o interesse teórico sobre o que as pessoas realmente fazem tem dado notoriedade à abordagem da “prática” na literatura sobre gestão. Conhecer, na prática, sugere que o conhecimento não é algo que uma organização detém, mas um saber em ação, algo que a empresa e seus atores fazem. Por isso, deve-se analisar a estratégia como algo que a empresa faz e não como algo que a empresa possui (Jarzabkowski, 2004).

Nesse sentido, a organização e a estratégia são vistas com formas ampliadas. A organização passa a ser entendida como um sistema de atividades sustentado pelas práticas relacionadas às rotinas compartilhadas (tradições, normas, maneiras de pensar e atitudes em um sentido mais amplo) e pelas atividades que surgem a partir do pensamento e da ação dos praticantes (Whittington, 2006). O fenômeno de estratégia, por sua vez, passa a ser percebido como uma prática social, que inclui a sensibilidade do praticante às conexões e aos relacionamentos, o reconhecimento da inserção social e atenção aos problemas sociais (Whittington, 2007).

A atividade prática, então, é vista como uma série de ações coletivas e não como algo isolado. A interação dos atores molda o contexto em que as atividades se inscrevem, construindo novos padrões de atividade (Jarzabkowski, 2004). Nesse sentido, a prática ganha destaque como ferramenta de estratégia, uma vez que o que é realmente feito, por meio de repetições e aceitação social, significa praticar estratégia. Para Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), as práticas são consideradas estratégicas à medida que acarretam consequências para os resultados e para a sobrevivência da organização. O que significa uma preocupação maior com a eficácia das pessoas envolvidas em sua prática do que apenas com a performance (Whittington, 2003; 2006), focalizando a atenção nas atividades (prática/práxis), nas práticas e nos praticantes que compõem a estratégia organizacional, bem como em suas mútuas conexões (Whittington, 2006; Jarzabkowski; Balogun; Seidl, 2007).

Os autores dessa abordagem buscam entender como os estrategistas fazem a estratégia por intermédio do estudo das atividades organizacionais e das práticas que são usadas em seu cotidiano. Para tal, analisam a interação entre eles e deles com os recursos físicos e sociais para explicar como os atores, inseridos em um determinado contexto histórico e cultural, concebem a estratégia (Jarzabkowski, 2004; Whittington, 2003). Tendo como base o conceito de que a estratégia organizacional é elaborada por meio de práticas específicas e de situadas engajadas pelos praticantes (Jarzabkowski, Balogun, Seidl, 2007), busca-se entender como a estratégia é desenvolvida pelos estrategistas. Isso indica que é necessário estudar as experiências vivenciadas

pelos profissionais que realizam a estratégia e compreender as ações que constituem o processo de formulação, implementação e comunicação (Whittington, 2003; Jarzabkowski, et al, 2007).

Pelo exposto, percebe-se a estratégia como uma atividade realizada no cotidiano dos indivíduos integrantes de uma organização, consolidando-a como prática social. Assim, o fazer estratégia é composto por um conjunto de atores interdependentes, em que os estrategistas atuam e interagem (Whittington, 1996). Não é algo de propriedade exclusiva de uma firma particular, mas uma prática social, desenvolvida por pessoas, e que provoca impactos diretos nas organizações. Isto significa não privilegiar a *performance* da empresa (rentabilidade), mas preocupar-se com a eficácia dos envolvidos em sua prática (Whittington, 2003; 2006).

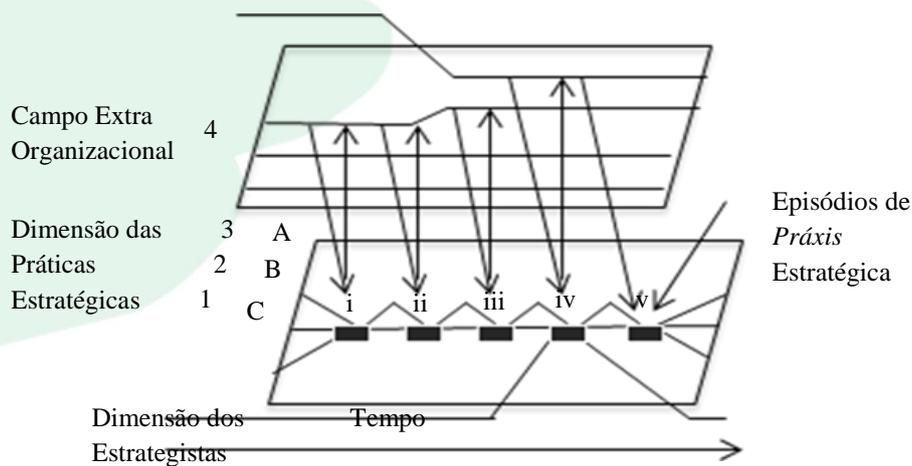
Portanto, a estratégia pode ser conceituada como uma atividade situada, socialmente construída por atores em interação, conectada com o contexto em que acontece (Jarzabkowski, 2007). Nesse sentido, focalizam-se as atividades (prática/práxis), práticas e praticantes que compõem a estratégia organizacional, bem como suas mútuas conexões (Whittington, 2006; Jarzabkowski et al, 2007). A seguir, serão apresentados dois modelos teóricos sobre a formação da estratégia organizacional.

2.1.1 O MODELO DE WHITTINGTON

Whittington (2006) descreve três variáveis - *práxis*, práticas e praticantes - que oferecem um sentido para a pesquisa de estratégia como prática. *Praxis* são as reflexões feitas pelos profissionais. É o trabalho de fazer a estratégia. Práticas referem-se às rotinas e normas de trabalho da estratégia. Os praticantes incluem gestores, bem como os atores internos e externos.

Na figura 1, observam-se os praticantes da estratégia, os gestores do topo, assessores e os gerentes de nível médio (A, B e C) imersos em uma organização (paralelogramo inferior) que possui um conjunto de rotinas legitimadas tanto no nível da cultura organizacional quanto no nível institucional (1-4). Percebe-se também a presença de indivíduos externos à organização (D).

Figura 1 - Integrando *Praxis*, práticas e praticantes.



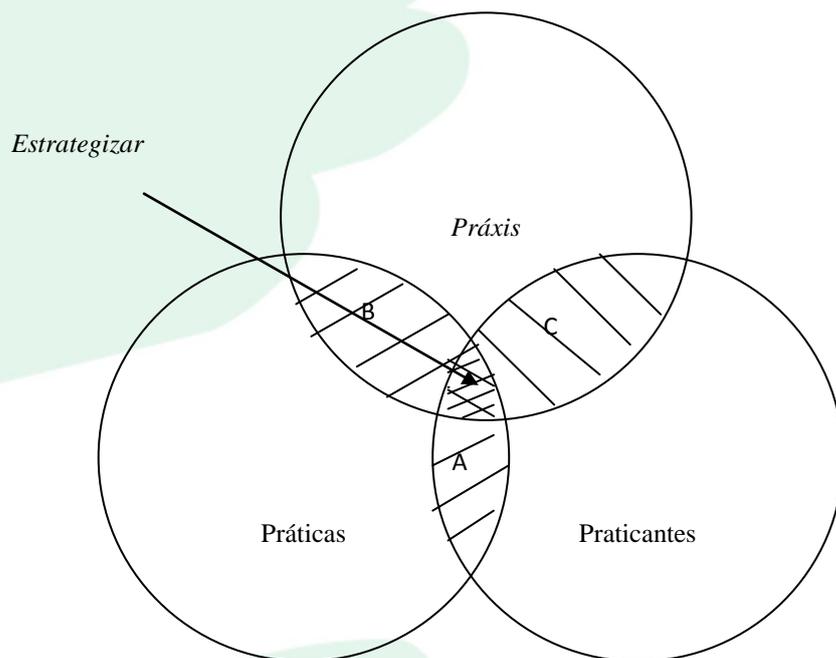
D Fonte: Whittington (2006).

Enquanto esses profissionais participam das diversas atividades estratégicas organizacionais (1, 2 e 3), legitimadas pelo contexto extra ou intraorganizacional (paralelogramo superior), eles reproduzem ou modificam as suas práxis, por meio da introdução de novas práticas (4), que podem ter sido descobertas por meio do suporte de indivíduos externos à organização. Com isso, os praticantes da estratégia reproduzem e, ocasionalmente, alteram o estoque de conhecimentos disponíveis para o próximo episódio da práxis do *estrategizar*. À medida que essas práticas são aceitas como legítimas, passam a ser realizadas pelos outros membros da organização.

2.1.2 O MODELO DE JARZABKOWSKI, BALOGUN E SEIDL

Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) desenvolveram um modelo (Figura 2) que também abrange *práxis*, práticas e praticantes. Para os autores, a *práxis* consiste em um conjunto de atividades situadas, socialmente aceitas e estrategicamente importantes para a orientação e a sobrevivência de um grupo, uma organização ou uma indústria. As combinações, as coordenações e adaptações na construção de práticas podem ser cognitivas, comportamentais, processuais, discursivas, motivacionais e físicas. Os praticantes são os atores que formam a construção da prática por meio de quem são, como agem e quais os recursos em que se baseiam.

Figura 2- Um modelo conceitual para análise da estratégia como prática.



Fonte: Adaptado de Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007, pg. 11).

Assim, *estrategizar* ocorre no nexo entre *práxis*, práticas e praticantes pela construção de atividades por meio das ações e das interações dos múltiplos atores, bem como das práticas utilizadas por esses atores. A, B e C representam os focos mais fortes em uma dessas interligações, dependendo do objeto a ser abordado. Com isso, ao refletirem sobre suas experiências, os agentes podem adaptar-se à *práxis* corrente, ao mesmo tempo em que exploram sua diversidade. Com isso, eles podem sintetizar novas práticas (Jarzabkowski, 2004).

Os modelos apresentados preservam a ideia da reflexividade dos indivíduos, que tiram partido da abertura dos sistemas sociais para introduzir novas práticas. Ao avaliarem suas experiências e explorarem sua diversidade, os praticantes podem adaptar sua *práxis* e sintetizar novas práticas. Com isso, essas práticas tanto podem emergir da *práxis*, quanto de práticas que rapidamente podem se difundir em uma organização, tornando-se um recurso crítico. Consultores podem ajudar os praticantes a fazer essa reflexão, além de trazer novas práticas. A fim de investigar o papel do consultor externo na formação da estratégia serão descritas a seguir a consultoria organizacional de pacote e a de processo.

2.2 A CONSULTORIA ORGANIZACIONAL

A fim de investigar o papel do consultor externo na formação da estratégia organizacional, serão descritas as principais vertentes sobre consultoria organizacional, a de pacote e a de processo.

2.2.1 A CONSULTORIA DE PACOTE

Para Czander e Eisold (2003) e Crocco e Guttman (2005), o objetivo da consultoria organizacional é oferecer soluções e opções de mudanças para as organizações contratantes. Gbadamosi (2005), por sua vez, advoga que os consultores organizacionais exercem um papel importante nas mudanças organizacionais, uma vez que seu trabalho pressupõe conhecimentos específicos e um arcabouço de experiências. Destarte, a consultoria organizacional é um sistema de conhecimento baseado na *expertise* para ajudar a desenvolver as organizações. Para tanto, considera aspectos do ambiente, tamanho, estratégia, tecnologia, gestão, para fazer recomendações sobre a complexidade, formalização, centralização, *locus* de controle, entre outros (Baligh; Burton; Obel, 1996).

Consultores organizacionais estão, quase sempre, relacionados com mudanças, com foco no incremento da eficiência do cliente (Massey, 2000). Portanto, o trabalho do consultor é indicar ao cliente possíveis caminhos a serem seguidos. Conforme Czander e Eisold (2003), essas indicações estão diretamente relacionadas ao diagnóstico feito pelo consultor. Deve-se destacar, então, o significado do diagnóstico tanto para o consultor quanto para o contratante. Para o consultor, o diagnóstico permite entender a natureza do problema que, por sua vez, possibilitará conceber e elaborar o projeto de intervenção. Para o cliente, as informações do diagnóstico servem de base para a tomada de decisão. As razões para destacar o diagnóstico dizem respeito a dois aspectos: a) entender a verdadeira natureza do problema e, com isso, chegar a um melhor entendimento dos desejos coletivos associados ao problema apresentado; e b) saber quais as forças que deverão ser mobilizadas para uma mudança organizacional significativa (Czander; Eisold, 2003). Para isso, o consultor deve observar e se adaptar ao estilo do cliente, entender os símbolos que são utilizados, os valores que são compartilhados e as diferentes expectativas que nortearão o processo (Gbadamosi, 2005). Essas expectativas devem estar alinhadas para que o consultor proveja o trabalho como acordado.

Segundo Head, et al (2006), o trabalho de “venda” pode sofrer resistência, mas deve ser visto como o paciente aceitando a ideia de que sua organização necessita ser curada e, para tanto, será necessário que o contratante esteja convencido que a “receita” funcionará. O consultor também deve estar confiante que a técnica recomendada funcionará perfeitamente (Head, et al, 2006).

Todavia, o trabalho de prescrição gera um risco tanto para o consultor quanto para o cliente, quando se adotam novas técnicas sem um entendimento claro de suas relações com os principais modos de mudança organizacional. Uma alternativa interessante para enfrentar esses casos é o consultor recomendar que os membros da organização sejam chamados a contribuir (Massey, 2000). Na seção a seguir, discute-se a consultoria como processo.

2.2.2 A CONSULTORIA COMO PROCESSO

A perspectiva da consultoria como um processo de geração de autonomia vem sendo defendida por diversos autores (Argyris, 1970; Schein, 1977). De acordo com Schein (1977), a principal tarefa do consultor é ajudar a organização contratante a tornar-se o seu próprio diagnosticador, de modo que o consultor atue no sentido de apoiar o cliente a tomar decisões, agindo, em consequência, por conta própria. Nesse sentido, o consultor deve iniciar a prestação de serviço instigando a capacidade de questionar do cliente, mantendo-o focado em seus próprios problemas e, ao mesmo tempo, trabalhando ativamente para solucioná-los (Schein, 1977).

Para Schein (1977), é crucial estabelecer um contrato psicológico entre consultor e cliente antes de iniciar o serviço. No aspecto psicológico, o consultor precisa descobrir as expectativas do cliente em relação ao processo, desde como será realizado o trabalho até o resultado previsto. Esse aspecto é importante para que, posteriormente, não haja desapontamento em relação ao produto obtido. O consultor também deve ser bastante claro quanto ao que ele espera da organização. Esse acordo permite que a relação consultor-cliente seja baseada em sinceridade, o que possibilita a criação de uma relação de confiança entre as partes, o que, certamente, facilitará o serviço de consultoria e poderá diminuir resistências veladas (Schein, 1977).

Argyris (1970) foi um dos pioneiros na defesa dessa perspectiva ao elaborar a Teoria da Intervenção. Nesse trabalho, ele afirma que a intervenção é um processo de entrada em um sistema de relações em andamento e consiste no fato de que um interveniente externo aproxima-se de pessoas, de grupos ou de intencos com o propósito de ajudá-los. Para este autor, a interdependência consultor-cliente deve ser respeitada, e a atenção daquele deve ter como foco manter ou aumentar a autonomia deste. Essa visão parte do pressuposto de que o cliente é uma unidade responsável e tem a obrigação de manter o controle do seu destino (Argyris, 1970).

A intervenção bem-sucedida depende de três tarefas primárias e que são partes integrais de qualquer intervenção, independentemente de quais sejam os objetivos: a) informação válida. Neste aspecto, o diagnóstico de um consultor deve incluir variáveis que sejam manipuláveis pelo cliente e

suficientemente completas para que, manipuladas, resultem em mudança eficaz; b) escolha livre, para isso a atividade de intervenção, independentemente dos seus objetivos e interesses, deve ser de tal forma concebida e executada que o cliente seja autônomo para decidir; e c) comprometimento interno, relaciona-se ao fortalecimento do cliente para manutenção de sua autonomia, visto que a pessoa comprometida tem bases para agir com suas próprias forças (Argyris, 1970).

Valença (2007) defende que as características do consultor relacionadas a alguns traços do cliente podem influenciar o processo de intervenção. Algumas dessas relações podem provocar aprendizagem parcial ou interrompida pelo confronto pessoal e metodológico. Dessa forma, consultor e cliente devem desenvolver uma relação de confiança, e de confiança nas técnicas e metodologias a serem utilizadas na intervenção. Ademais, devem desenvolver confiança em sua capacidade de apreciação, demonstrando congruência entre o seu discurso e sua prática.

O papel do consultor pode ser definido como o de facilitar a integração e o diálogo no contexto organizacional, de forma que os esforços despendidos levem a uma compreensão holística da situação em estudo e possibilite “reinventar” suas práticas (Newell, 2005). O consultor, então, deve interagir com o cliente, provocando questionamentos para que este reflita sobre a problemática, entenda o que pode estar acontecendo e, assim, mude sua atitude em relação ao problema (Wood Jr.; Paes De Paula, 2004; Chrusciel, 2004; Appelbaum, Steed, 2005). Para que o cliente se torne autônomo, ele deverá aprender durante o processo de consultoria. A aprendizagem daí advinda deve ocorrer por meio da atribuição de significado, em que os indivíduos dão sentido às suas experiências (Merriam; Caffarella, 1999). A seguir, serão apresentados os procedimentos metodológicos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 COLETA DE DADOS

Os procedimentos metodológicos obedeceram a etapas. Na primeira, fez-se uma coleta de dados exploratória para aproximar os pesquisadores do campo. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com quatro consultores participantes do Grupo de Estudos e Conhecimentos em Consultoria Organizacional (ECCO), que é um dos grupos de pesquisa do Programa de Pós-Graduação em Administração (PROPAD) da Universidade Federal de Pernambuco.

O conhecimento adquirido na etapa inicial, associado ao *networking* dos investigadores, possibilitou mapear consultores que prestam serviço em estratégia organizacional e clientes que contrataram esse tipo de serviço. Essas informações permitiram identificar o papel desempenhado pelo consultor na formação da estratégia organizacional, que é o objetivo do estudo.

A seleção da amostra obedeceu ao critério da intencionalidade (Merriam, 1998). Para participar da pesquisa foram selecionados dez consultores (Quadro 1) e sete clientes (Quadro 2). A entrevista semiestruturada foi o principal instrumento para a coleta dos dados. As entrevistas foram realizadas individualmente e gravadas em meio digital, e a seguir transcritas para um documento único com páginas numeradas. Foi acordado com os entrevistados que os seus nomes não seriam revelados e eles seriam identificados por pseudônimos.

3.2 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados teve início com a definição e organização das categorias analíticas (Merriam, 1998). Com base nas orientações dessa autora, optou-se por definir as categorias a partir da análise da primeira entrevista (Consultor A). As categorias foram, então, definidas a partir da associação de respostas semelhantes. Depois de agrupar as categorias encontradas na primeira entrevista, as demais foram agrupadas. Ao surgirem grupos de respostas diferentes, novas categorias foram adicionadas.

A análise das categorias foi realizada por meio da análise cruzada. Para Patton (2002), começar com a análise cruzada significa agrupar as respostas de diferentes pessoas com as perguntas comuns ou a análise de perspectivas diferentes de questões centrais. Com as respostas comuns agrupadas em categorias, foi feita uma análise de cada categoria, relacionando os resultados obtidos com o referencial teórico utilizado. Na próxima seção, serão apresentados os resultados.

DADOS PESSOAIS	DADOS PROFISSIONAIS		
Nome	Formação	Tempo de atuação em consultoria (anos)	Trabalhos desenvolvidos na área
Consultor A	Psicologia	12	Desenvolvimento de competências
Consultor B	Psicologia	26	Planejamento estratégico e mudança organizacional
	Direito	38	Desenvolvimento organizacional

Consultoria: Um Estudo sobre o Papel do Consultor na Formação da Estratégia Organizacional

Consultor C			
Consultor D	Engenharia Elétrica	14	Planejamento estratégico
Consultor E	Administração de Empresas, Mestrado em Administração	14	Planejamento estratégico e mudança organizacional
Consultor F	Administração, Mestrado em Administração	3	Gestão organizacional
Consultor G	Ciências contábeis, Mestrado em Administração	5	Gestão organizacional, com ênfase em gestão financeira
Consultora H	Psicologia com especialização em gestão de recursos humanos	18	Desenvolvimento na área de recursos humanos
Consultor I	Administração de Empresas	35	Planejamento estratégico e mudança organizacional
Consultor J	Engenharia civil com especialização em Economia	10	Desenvolvimento de cenários e gestão estratégica

Quadro 1 - Dados dos consultores.

Fonte: Dados da pesquisa

DADOS PESSOAIS	DADOS PROFISSIONAIS	DADOS ORGANIZACIONAIS
Nome	Cargo Ocupado	Ramo de Atividade
Cliente A	Coordenador do Núcleo de Finanças	Governo Municipal
Cliente B	Chefe de Recursos Humanos	Iluminação
Cliente C	Diretora Financeira	Hospitalar
Cliente D	Gerente de Operações	Tintas
Cliente E	Gerente Geral	Iluminação
Cliente F	Coordenadora de Recursos Humanos	Automobilístico

Cliente G	Coordenador Geral	Educação
-----------	-------------------	----------

Quadro 2 - Dados dos clientes.

Fonte: Dados da pesquisa.

4 RESULTADOS

Em busca de entender qual o papel dos consultores na formação da estratégia organizacional, apresenta-se nesta seção os resultados obtidos. Foram construídas as seguintes categorias: entendimento sobre o processo de consultoria, a forma de atuação do consultor, a ressignificação das práticas e aspectos dificultadores.

4.1 ENTENDIMENTO SOBRE O PROCESSO DE CONSULTORIA

Na visão dos consultores, percebe-se uma distinção entre duas abordagens de trabalho. Na primeira, o papel do consultor é ajudar o cliente a refletir sobre a identificação e resolução dos seus problemas. Nesse sentido, o processo de consultoria está ligado à instigação da reflexão. Os consultores trabalham com o objetivo de criar condições para que o cliente desenvolva sua própria aprendizagem. Por intermédio do estímulo ao diálogo, passa-se a uma troca de ideias, de opiniões, para que o cliente comece a identificar o problema, as causas e as alternativas para solucioná-lo, como pode ser observado nos depoimentos dos Consultores A e C:

Quando a gente faz um desenho, normalmente a gente compartilha aquele desenho, mesmo que a gente tenha uma linha mestra, (...) aí geralmente há uma conversa, uma troca de ideias, de opiniões, de diálogos, e que geralmente a gente chega a um consenso (Consultor A).

Eu acredito que o papel fundamental do consultor na organização é de fato ajudar as organizações a melhorar os processos de reflexões sobre ela mesma e de soluções dos problemas que ela tem (Consultor C).

Por outro lado, percebe-se o consultor como um orientador, alguém que indica possíveis caminhos à organização. Nessa perspectiva, o consultor indica soluções e o cliente aprova a solução ou não, como pode ser percebido nos relatos dos consultores D e G:

Mas, na nossa experiência, o cliente tem procurado na prestação do serviço de consultoria, a prestação do serviço pronto. Então, na nossa experiência, o empresário espera que nós resolvamos o problema, mas não com a participação dele. O empresário atesta a solução ou não (Consultor D).

(...) Então, a perspectiva do contratante é exatamente esta, a princípio quando ele lhe contrata, em regra, é porque a situação está ruim, ou ela não está identificando o caminho que tem que tomar (Consultor G).

Para a maior parte dos clientes pesquisados, o papel do consultor está relacionado à primeira abordagem. Nesse sentido, o consultor precisa trabalhar em parceria com o cliente e desenvolver atividades para ajudá-lo a se apropriar de uma determinada habilidade, de forma que o cliente possa ter autonomia em relação às soluções a serem executadas e, terminado o processo de consultoria, possa caminhar sozinho. Os relatos dos clientes B e F exemplificam essa opinião:

Falando dos consultores sérios (sic), o papel do consultor é ser o facilitador. Deixar o lugar (a organização contratante) onde ele está, melhor do que estava antes sem criar dependência. O que eu quero é uma ajuda, para depois a gente andar só (Cliente B).

Acho que o consultor deve manter uma postura de ajuda na solução dos problemas. Uma postura de ensinar uma nova forma de ver o problema e auxiliar o cliente na busca da melhor solução (Cliente F).

Para os clientes entrevistados, o seu papel é fazer o elo entre o consultor e a organização contratante, facilitando o acesso às informações necessárias a um diagnóstico preciso. Além disso, os clientes devem participar das atividades sugeridas, estarem abertos para aprender e refletir sobre as ações, a fim de que os objetivos da intervenção possam ser alcançados, como exemplificado na fala do cliente E: “(...) e o papel que eu tenho, é fazer este elo, dar a situação da empresa dar os *inputs* pra ele, consultor ou consultores, e aí fazer um acompanhamento, né?”.

Essa mesma linha de pensamento foi verbalizada pelo Cliente G, ou seja, o contratante é um elo entre o consultor e a firma:

O meu papel é estar sempre buscando o que eles sentiram nesse processo, fazendo com o que eles entendam a realidade.

Observa-se que os clientes têm a tarefa de acompanhar o andamento do processo a fim de perceber se a metodologia está adequada à resolução do problema diagnosticado. Se não, eles interferem no processo e indicam ao consultor os ajustes que eles julgam necessários.

4.2 A FORMA DE ATUAÇÃO DO CONSULTOR

Os consultores apontaram que a consultoria como um processo de ajuda exige que o consultor seja didático para que o cliente possa compreender os aspectos mais importantes da consultoria. Para isso, os consultores afirmam ser necessário desenvolver a capacidade de escutar e ter uma percepção aguçada para captar o impacto do seu trabalho na organização contratante. O consultor também necessitará ser flexível para mudar cursos de ações de acordo com a necessidade do grupo ou da sua própria atividade de consultoria. Este aspecto é exemplificado nos depoimentos dos consultores A e B:

Acho que ele tem que ser uma pessoa que tenha uma capacidade de escuta muito boa, tenha um entendimento e uma percepção das “dicas” do contexto para que ele consiga interferir nos momentos certos e da forma adequada (Consultor A).

Primeira delas, um profundo conhecimento da área que você vai se dedicar. Você tem que ser um profundo conhecedor daquilo que você está se encaminhando para ser consultor, conhecimento técnico. Aí vem conhecimento técnico mais sabedoria, que só vem com o tempo (...) (Consultor B).

Os clientes entrevistados corroboram essas posições e afirmam que, para que os consultores consigam ajudar o cliente a alcançar autonomia, eles devem demonstrar cooperação e interesse em relação ao trabalho desenvolvido. O cliente A retruca que “se o consultor não for um parceiro, não só ele não coopera, como também não cooperarão com ele”. Então, o consultor também tem que demonstrar comprometimento, dedicação, ao trabalho e mostrar-se disponível para rediscutir a intervenção. O cliente B relata que “na hora que eu não entendo uma proposta, na hora que eu quero uma reunião, que eu quero rever algum custo, tem que ter disponibilidade!”.

Nesse sentido, é importante que o consultor procure entender a organização contratante para que, como figura externa, possa expressar uma visão diferente dos funcionários acostumados à rotina cotidiana. Além disso, a proposição de planos de ação coerentes com a necessidade e com os recursos disponíveis naquele momento. O cliente D e E levantam este aspecto:

O camarada (sic) propõe um plano de ação fantástico, mas totalmente desconectado da realidade da companhia, quer dizer, a real contribuição dele para companhia é nula (Cliente D).

(...) é uma figura externa que traz uma visão externa. Isto, para a organização, agrega, é uma maneira diferente de ver coisas que a gente se acostuma, por estarmos todos os dias naquele ambiente (Cliente E).

Percebe-se que aqui é fundamental a atitude do consultor. Demonstrando humildade, ele pode envolver os indivíduos e levá-los à reflexão, sem imposição, para que o cliente entenda o

processo e gere alternativas capazes de resolver o problema diagnosticado. Isto pode ser percebido pelas falas dos clientes C e F:

(...) toda esta melhoria que tem acontecido, tem sido justamente por essa cooperação do consultor, da forma como ele consegue liderar e envolver mesmo o público (Cliente C).

Como falei, a última consultoria que tivemos, foi muito interessante. Eles nos escutavam, nos ajudavam a escolher as melhores soluções e nos davam ideias, perguntando sempre se eram ou não pertinentes ao nosso cotidiano (Cliente F).

4.3 A RESSIGNIFICAÇÃO DAS PRÁTICAS

Foi questionado aos clientes entrevistados como ocorria à definição dos envolvidos no processo de consultoria. Em geral, foi relatado que a liderança indica as pessoas na organização pelo papel que elas desempenham, pela solicitação dos consultores. À medida que os consultores necessitam que determinadas funções estejam disponíveis para ajudá-los, especialmente no suporte às informações necessárias para o desenvolvimento dos trabalhos, eles solicitam à liderança organizacional. A partir daí, parte do tempo dessas pessoas, durante aquele período, deverá ser alocada para atuação no processo de consultoria.

(...) ele [consultor] vai definir, ou vai propor que níveis funcionais devem ser envolvidos e qual será esse envolvimento, etc. E aí se chega a um acordo. Normalmente, a consultoria é quem indica até onde ela quer ir, quem ela deseja envolver (Cliente E).

Os clientes alertam que o envolvimento e o comprometimento da equipe durante o processo dependem do grau de participação e de decisão que esta pessoa tem. Se houver a sensação que os planos de ação foram definidos pelo consultor ou pela liderança da organização, pode haver uma resistência da equipe em se responsabilizar pelo desenvolvimento das ações. Ao passo que se os membros da equipe têm abertura para opinar e ajudar na definição dos rumos a serem seguidos, o comprometimento é quase que natural.

Eu diria assim, se as pessoas participam na construção do plano de ações, se elas se sentem parte, se elas opinam, o comprometimento vem como consequência. A pior situação é quando o consultor cria o plano, que é o plano do consultor, aí o consultor vai embora e deixa o plano, mas este não é o meu plano (Cliente D).

Em havendo o comprometimento da equipe e se o consultor conseguir entender o contexto da organização contratante é possível, por meio de atividades e diálogos, provocar *insights* que permitem reflexões sobre as dificuldades vivenciadas. Em geral, as rotinas organizacionais podem “virar paisagem” e os membros da firma podem não percebê-las. Neste contexto, o consultor, como

uma pessoa de fora e não envolvida com aquela realidade, pode contribuir, de forma relevante, para que isso ocorra. Para o cliente B “a gente sabe que um olhar que vem de fora é muito mais crítico do que a gente que fica aqui inserido no contexto. Traz algumas coisas que você não tinha percebido”.

Assim, a interação com o consultor pode gerar mudança de comportamento, inclusive tornando o cliente mais questionador, tanto em relação à questão em pauta em determinado momento da consultoria, quanto de maneira mais geral. Destarte, os clientes podem ressignificar suas práticas pela reflexão sobre valores, intenções, conscientes ou não, e passam a fazer um esforço para sair de uma competência adquirida e automatizada:

E, mais do que ressignificar a ação e a prática, ressignificar os valores que levam a esta prática. Porque, evidentemente, por trás de uma ação, tem uma intenção, consciente ou inconsciente. E por trás dessa intenção tem o valor que está sendo defendido, uma crença, uma norma que você internalizou e que está obedecendo ali a uma cultura, a um *status quo* (Cliente A).

4.4 ASPECTOS DIFICULTADORES

Os consultores afirmam que a disponibilidade do cliente para efetivamente participar do processo é um dos aspectos que trazem dificuldades ao serviço de consultoria. A disponibilidade do cliente é sempre muito restrita em razão de suas diversas tarefas. Os consultores C e D comentam para esse fato:

(...) ele tem muitas boas intenções, com relação ao uso do tempo (...) mas, na prática, ele não consegue fazer, porque o dia a dia dele, muitas vezes, é infernal (Consultor C).

O tempo do cliente é sempre muito escasso. Em algumas reuniões temos que fazer no horário de trabalho, aí sofre algumas interferências, é o telefone, é o correio, é alguém que entra, é o cliente que chega (Consultor D).

A pouca participação efetiva do cliente no processo não auxilia o trabalho do consultor e, nessas condições, as atividades planejadas são executadas de forma não desejada, o que interfere negativamente nos resultados. Os clientes entrevistados assumem a limitação de tempo imposta pelas próprias organizações para que o processo seja concluído. O cliente A afirma que “o tempo sempre é pouco, o tempo sempre é insuficiente”. Essa questão parece estar relacionada à necessidade do cliente em dar respostas rápidas às demandas do mercado e à carga de trabalho dos funcionários.

Essa questão pode ainda ser agravada pelo estresse associado com as necessidades de desempenho. O consultor, normalmente, é chamado quando a organização já está envolvida por uma situação complicada. Isso catalisa a exigência da organização para que o processo de consultoria seja breve e o problema resolvido, quase que de forma imediata. Esses fatores levam os clientes a desejar respostas prontas e rápidas, indo de encontro ao que eles disseram entender por consultoria, ou seja, um processo de ajuda para que o cliente busque autonomia.

5 QUAL O PAPEL DOS CONSULTORES NA FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL?

Parte dos consultores entrevistados relacionou o consultor a um orientador, aquele que indica possíveis caminhos para a organização seguir. Essa perspectiva está em linha com os estudos de Czander e Eisold (2003) e Head, et al (2006) que afirmam ser o objetivo da consultoria organizacional oferecer soluções e opções de mudanças para as organizações contratantes. Esses autores recomendam que, durante o processo de interação com o cliente, o consultor demonstre claramente que a intervenção recomendada verdadeiramente tem o potencial de ser bem-sucedida.

Os consultores entrevistados afirmam que o papel do consultor é instigar o cliente a refletir, de modo que seja possível criar condições para que o cliente desenvolva sua própria aprendizagem. Quase a totalidade dos clientes entrevistados concorda com essa visão, objeto de estudo de Argyris (1970), Schein (1977), Chrusciel, (2004), Newell (2005) e Valença (2007). Com isso, a atenção do consultor deve estar voltada em como manter ou aumentar a autonomia do cliente.

Os modelos apresentados por Whittington (2006) e Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) preservam a ideia da reflexividade dos indivíduos, que tiram partido da abertura dos sistemas sociais para introduzir novas práticas. Ao avaliarem as suas experiências e explorarem sua diversidade, os praticantes podem adaptar sua *práxis* e sintetizar novas práticas. Essas práticas tanto podem emergir da *práxis*, quanto de práticas que rapidamente podem se difundir em uma organização, tornando-se um recurso crítico. Assim, os consultores organizacionais podem ajudar os praticantes a refletirem sobre suas práticas, modificando e concretizando-as em ações estratégicas. Para isso, o processo de consultoria em estratégia não pode ser visto como uma aplicação de uma metodologia pré-estabelecida.

A reflexão do cliente deve considerar a integração entre as ações organizacionais e o diálogo entre os indivíduos. Essa reflexão sobre a problemática deve ser efetuada de maneira holística,

buscando-se entender o que pode estar errado e como o contratante pode mudar sua atitude em relação ao problema. A interação com o consultor permite, então, adaptar a *práxis* corrente, ao mesmo tempo em que explora sua diversidade.

Para possibilitar essa reflexão, o consultor em estratégia deve criar um ambiente investigativo da estratégica organizacional, cuja legitimação é dada pelo contexto organizacional, de modo que aos profissionais reflitam e modifiquem as suas *práxis*. Isso indica que o consultor precisa estudar as experiências vividas pelos profissionais que estão realizando a estratégia para compreender as ações que constituem a sua realidade, notadamente no que tange ao processo de formulação, implementação e comunicação da estratégia.

Neste processo, as habilidades pessoais, didáticas e experiência do consultor agregam um valor muito grande ao serviço prestado. Além disso, precisa ter um bom conhecimento técnico sobre a área em que ele vai atuar, ser uma pessoa que tenha uma capacidade muito boa de escuta e uma percepção aguçada para captar o impacto do seu trabalho para aquela organização.

Por meio de atividades e diálogos, o consultor, por meio da sua percepção externa, aliada a isenção nas suas interações como contexto organizacional dos clientes, pode provocar reflexões que permitam *insights* a estes sobre as dificuldades vivenciadas e os possíveis cursos de ações a serem tomados. Assim, os clientes podem ressignificar os valores e as intenções que guiam suas práticas, deslocando-se de uma posição automatizada, adquirida com a rotina diária.

Os clientes entrevistados concordam com essas posições e afirmam que os consultores precisam demonstrar dedicação, cooperação e interesse em relação ao trabalho desenvolvido. Devem também demonstrar disponibilidade para discutir pontos da intervenção e mostrar-se flexível para mudar os cursos de ações de acordo com a necessidade do grupo ou da própria atividade de consultoria. Além disso, deve propor planos de ação que estejam coerentes com a necessidade e com os recursos disponíveis pela organização.

Nesse contexto, o cliente é o elo do consultor com a organização. Para tal, é necessário que o cliente participe das atividades sugeridas e reflita sobre as ações que podem atender aos objetivos da intervenção. Deve também acompanhar o andamento do processo, a fim de verificar se a metodologia utilizada é adequada à resolução do problema diagnosticado. Se não for, o cliente deve interferir e discutir com o consultor os ajustes necessários.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações estão diante de um desafio: manter um alto grau de competitividade. A consequência desse nível de competição tem sido a necessidade das organizações ajustarem-se continuamente às demandas ambientais. A literatura destaca que a relação entre a organização e o ambiente pode advir de uma análise ambiental e da verificação das forças e limitações internas, o que requer o desenvolvimento de estratégias que explorem o máximo de cada característica única de uma firma.

Outra forma de relacionamento seria pelo uso da prática como ferramenta estratégica. Nessa abordagem, a elaboração da estratégia é entendida como tipicamente fragmentada, evolucionária e largamente intuitiva, envolvendo decisões internas e eventos externos. A elaboração da estratégia seria, assim, um processo artesanal em que os atores interagem para moldar o contexto em que a firma se inscreve, construindo socialmente novos padrões de atividades.

Os seguidores da perspectiva da estratégia como prática apontam para a importância de terceiros, consultores ou parceiros, no processo de construção da estratégia, pela reformulação, transferência ou introdução de novas práticas. Neste sentido, este estudo focaliza o papel dos consultores na formação da estratégia organizacional.

Para ajudar nesta investigação, foi realizado um estudo qualitativo, cuja coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas, a fim de possibilitar ao pesquisador recuperar fatos acontecidos no passado, com dez consultores e sete clientes de consultoria em estratégia organizacional. A análise das entrevistas teve início com a definição e organização das categorias analíticas, a partir da análise da primeira entrevista (Consultor A). Ao surgirem grupos de respostas diferentes, novas categorias foram adicionadas. A partir disto, foi feita uma análise, relacionando-as com o referencial teórico utilizado no estudo.

Certamente não é possível desconsiderar os riscos inerentes ao trabalho de um consultor. Um desses riscos seria adotar novas técnicas sem um entendimento claro de suas relações com os principais modos de mudança da empresa contratante. Outro risco é a incongruência entre as propostas e os recursos que estão disponíveis para o cliente. A dependência do cliente em relação ao consultor também deve ser objeto de reflexão. Nesse sentido, a dependência pode refletir a concepção que consultor e cliente têm a respeito do papel da consultoria.

O processo de consultoria deve respeitar, todavia, a interdependência entre o consultor e o cliente. A atenção do primeiro deve estar voltada para manter ou aumentar a autonomia do segundo, de forma que ele possa ser capaz de diagnosticar e solucionar seus próprios problemas.

Entende-se que este estudo oferece algumas contribuições ao campo da consultoria organizacional, notadamente ao propor uma abordagem não tradicional da elaboração da estratégia

de uma organização e do papel desempenhado por consultores externos no processo de formulação da estratégia a partir da *práxis*, da prática e dos praticantes. Contudo, algumas limitações devem ser apontadas. Primeiramente, um número reduzido de indivíduos foi entrevistado. Isto pode refletir a percepção de um grupo específico, uma vez que a acessibilidade foi um critério utilizado para selecionar a amostra. Outra limitação pode residir no fato de que as entrevistas não deixaram perceber como as ações estratégicas são realizadas, mais especificamente, uma vez que essas são definidas a partir da interação com o consultor. Assim, é necessário observar o que as pessoas realmente fazem, quais as ferramentas que utilizam e como essas pessoas se relacionam durante o processo de elaboração da estratégia. Em razão disso, parece oportuno sugerir que estudos futuros sejam desenvolvidos tomando como base a etnografia, por exemplo, a fim de identificar como as ações estratégicas são transformadas durante e após o processo de consultoria.

REFERÊNCIAS

- Ansoff, H. I. (1973) Toward a strategic theory of the firm: In:_____. (Ed.). *Business strategy*. Great Britain: Penguin Books, 1973, 11 – 40.
- Appelbaum , Steven H; Steed , A.J. (2005) The critical success factors in the client-consulting relationship. *The Journal of Management Development*. doi:10.1108/02621710510572362
- Argyris, C. (1970) *Intervention, theory and methods: a behavioral science view*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Baligh, H.H., Burton, R.M., Obel, B. (Dec 1996) Organizational consultant: creating a useable theory for organizational design. *Management Science*. doi:10.1287/mnsc.42.12.1648
- Beppler, M.K., Pereira, M.F., Costa, A.M. (jan/abr. 2011) Discussão conceitual sobre o processo de estratégia nas organizações: formulação e formação estratégica. *Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE*, São Paulo, 10(1), 128-146.
- Chrusciel, D.(2004) Consultant as teacher or teacher as consultant: what is the relationship? *Leadership & Organization Development Journal*. doi:10.1108/01437730410564997
- Crocco, L., Guttman, E. (2005) *Consultoria empresarial*. São Paulo: Saraiva.
- Czander, W.; Eisold, K. (Apr 2003) *Psychoanalytic perspectives on organizational consulting: Transference and counter-transference*. *Human Relations*. doi:10.1177/0018726703056004004

- Czarniawska, B., Joerges, B (Ed.). (1996) Travels of ideas. In: Czarniawska, B., Sevón, G. (Comp.). *Translating Organizational Change*. 56. ed. Nova Yorque: Berlin, Cap. 1, 13-48.
- Gbadamosi, G. (2005) Ritualism, symbolism and magic in consultancy practice: An exploratory investigation. *Management Decision*, 43(9). doi:10.1108/00251740510626236
- Grant, R. M. (Spring, 1991) The resource – based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33, 114 – 135.
- Head, T., Gong, C., Ma, C., Sorensen Jr. P.F., Yaeger, T. (Spring 2006) Chinese executives' assessment of organization development interventions. *Organization Development Journal*.
- Hirschle, A.L.T.(2005) *Compreendendo o aprendizado do consultor na relação consultor-cliente: a aprendizagem como processo de reflexão e construção*. 132 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife.
- Jarzabkowski, P.(2004) *Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use*. *Organization Studies*, 25(4). doi:10.1177/0170840604040675
- _____, Balogun, J., Seild, D. (2007) Strategizing: the challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1).
- Massey, C. (Spring 2000) Organisational Consultants: when practice overtakes theory. *Organization Development Journal*.
- Merriam, S.(1998) Designing the Study and Selecting Sample. In: _____. *Qualitative Research and case study application in education*. San Francisco: Jossey-Bass.
- _____, CAffarella, R.S. Key theories of learning. In: *Learning in adulthood: a comprehensive guide*. 2ª ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.
- Mintzberg, H. (May, 1978) Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24(9). doi:10.1287/mnsc.24.9.934
- _____. (Jan./Feb. 1994) The fall and rise of strategic planning. *Havard Business Review*, 72(1), 107 – 114.
- _____. (1998). A criação artesanal da estratégia. In: Monttgomery, C. Porter, M. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. (2. ed.) Rio de Janeiro: Campus.
- Newell, S. (2005) The fallacy of simplistic notions of the transfer of “best practice”. In: Buono, A.; Poufelt, F(eds.) *Challenge and Issues in Knowledge Management*. Greenwich, *Connecticut: Information Age Publishing*, 51-68.

- Patton, M. (2002) *Qualitative research and evaluation methods*. (3 ed.) Thousand Oaks: Sage.
- Penrose, E. T. (2009) *A teoria do crescimento da firma*. Editora da Unicamp, São Paulo, Prefácios, Cap. I – III, 1 – 86.
- Porter, M. (1986) *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus. Caps. 1, 7 e 3.
- _____. (Winter Issue, 1991) Toward a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12, 95-117. doi:10.1002/smj.4250121008
- Schein, E. (1977) *Consultoria de procedimentos: seu papel no desenvolvimento organizacional*. São Paulo: Edgard Blucher.
- Valença, A.C. (2007) *Mediação: método de investigação apreciativa da ação-na-ação; teoria e prática de consultoria reflexiva*. Recife: Edições Bargaço.
- Weidner, C. K., Kass, Eli E.(2002) Toward a theory of management consulting. In: Buono, A. (ed.) *Developing knowledge and value in management consulting*. Greenwich, Connecticut: *Information Age Publishing*,169-207.
- Werr, A., Stjernberg, T., Docherty, P. (1986) The functions of methods and tools in the work of management consultants. *Journal of Organizational Change Management*.
- Whittington, R. (1996) Strategy as practice. *Long Range Planning*, 29(5). doi:10.1016/0024-6301(96)00068-4
- _____. (2003) *The work of strategizing and organizing: for a practice perspective*. *Strategic Organization*, 1(1).
- _____.(2006) Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5).
- _____. (2007) Strategy practice and strategy process: family differences and the sociological eye. *Organization Studies*, 28(10).
- Wood Jr, T., Paes de Paula, A.P.(2004) Empresas de consultoria: um estudo múltiplo de casos. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, 28. *Anais eletrônicos...* Curitiba: ANPAD.

Recebido: 30/12/2011

Aprovado: 06/03/2012