

Universidade Federal de Pernambuco  
Centro de Ciências Sociais e Aplicadas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Programa de Pós Graduação em Administração

Antonio de Souza Silva Júnior

Consultoria Organizacional: que fatores são responsáveis para que a aprendizagem, na prestação deste serviço, aconteça mais e melhor?

Recife, PE  
2009

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A TESES E DISSERTAÇÕES**

Considerando a natureza das informações e compromissos assumidos com suas fontes, o acesso a monografias do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco é definido em três graus:

- "Grau 1": livre (sem prejuízo das referências ordinárias em citações diretas e indiretas);
- "Grau 2": com vedação a cópias, no todo ou em parte, sendo, em consequência, restrita a consulta em ambientes de biblioteca com saída controlada;
- "Grau 3": apenas com autorização expressa do autor, por escrito, devendo, por isso, o texto, se confiado a bibliotecas que assegurem a restrição, ser mantido em local sob chave ou custódia;

**A classificação desta dissertação/tese se encontra, abaixo, definida por seu autor.**

**Solicita-se aos depositários e usuários sua fiel observância, a fim de que se preservem as condições éticas e operacionais da pesquisa científica na área da administração.**

---

Título da Monografia: **Consultoria Organizacional: que fatores são responsáveis para que a aprendizagem, na prestação deste serviço, aconteça mais e melhor?**

Nome do Autor: Antonio de Souza Silva Júnior

Data da aprovação:

Classificação, conforme especificação acima:

Grau 1

Grau 2

Grau 3

Recife, 27 de Fevereiro de 2009

*Antonio de Souza Silva Júnior*

Assinatura do autor

Antonio de Souza Silva Júnior

Consultoria Organizacional: que fatores são responsáveis para que a aprendizagem, na prestação deste serviço, aconteça mais e melhor?

Orientador: Marcos Gilson Gomes Feitosa, Dr.

Dissertação apresentada como requisito complementar à obtenção do grau de Mestre em Administração, na área de Concentração Gestão Organizacional, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco.

Recife, PE  
2009

Silva Júnior, Antonio de Souza

Consultoria organizacional : que fatores são responsáveis para que a aprendizagem, na prestação deste serviço, aconteça mais e melhor? / Antonio de Souza Silva Júnior. – Recife : O Autor, 2009.

149 folhas : fig. e quadro.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA. Administração, 2009.

Inclui bibliografia, apêndice

1. Consultoria. 2. Aprendizagem organizacional. 3. Gestão do conhecimento. 4. Aprendizagem. . I. Título.

658.3

CDU (1997)

UFPE

658.4

CDD (22.ed.)

CSA2009-21

Universidade Federal de Pernambuco  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Programa de Pós-Graduação em Administração - PROPAD

**Consultoria organizacional: que fatores são responsáveis para que a aprendizagem, na prestação deste serviço, aconteça mais e melhor?**

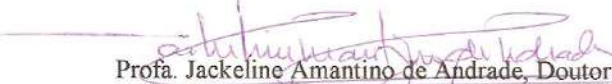
**Antonio de Souza Silva Júnior**

Dissertação submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 27 de fevereiro de 2009.

Banca Examinadora:



Prof. Marcos Gilson Gomes Feitosa, Doutor, UFPE (orientador)



Prof. Jackeline Amantino de Andrade, Doutora, UFPE (examinadora interna)



Prof. Antônio Carlos Valença Pereira, Doutor, Valença Associados (examinador externo)

“E no fim de todas as pesquisas chegaremos ao ponto de partida e conheceremos o lugar pela primeira vez” (TS Elliot).

Dedico este trabalho a meus pais, Antonio e Vera, pela dedicação na minha formação, pautada no respeito e amor ao próximo.

# Agradecimentos

A Deus pela força e por ter permitido que esta etapa pudesse acontecer.

A minha família, em especial, aos meus pais, irmãs e cunhado pelo incentivo dado desde o início.

À Tatiana pelo apoio e incentivo dado durante a realização desta etapa.

Ao professor Marcos Feitosa, orientador deste trabalho, pelo apoio, pela orientação e principalmente por ter agido sempre de forma profissional e amigável, o que tornou este processo muito mais prazeroso.

À professora Jackeline Andrade, pela gentileza em aceitar participar da minha banca de avaliação e pelas contribuições dadas para a elaboração deste trabalho final.

Ao amigo Antonio Valença, pela gentileza em participar da minha banca e por todo apoio dado durante a realização deste trabalho.

Aos amigos feitos no grupo ECCO: Pedro Lincoln, Bruno Campello, Guilherme Moura, Ana Márcia, Fernanda Correia, Ana Neves, Ivancil Cavalcanti, Juliana Paz, José Bezerra, Dilma Lima, Joane Mota pelas discussões, estudos e incentivo mútuo e, especialmente, ao amigo Naldeir por tanto ter-me ajudado nesta caminhada.

Ao amigo Artur George pela atenção prestada com os entrantes da turma 13.

Aos amigos da turma 13, pela união criada, o que permitiu que todos crescêssemos juntos, em especial, aos amigos do BANDO: Claudemir Santos, Raphaela Vidal e Paulo Gomes.

Aos meus professores do PROPAD, Lilian Outtes, Eduardo Lucena e Rezilda Rodrigues, com quem tive a honra de conviver e que muito me ensinaram sobre o campo da Ciência da Administração.

A todos os consultores e clientes de consultoria que participaram da pesquisa de campo, pela disponibilidade em colaborar.

Aos funcionários do PROPAD, pelo apoio prestado.

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ), pela concessão da bolsa que me deu tranquilidade para a realização deste projeto.

A todos que não foram citados, mas que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho.



## Resumo

O presente estudo tem como objetivo identificar e analisar na prática profissional da consultoria, os fatores críticos de aprendizagem para o sucesso na prestação deste serviço. Foi utilizado como base conceitual para tratar da aprendizagem os estudos de teóricos que consideram este fenômeno como um processo de construção social e de re-significação das experiências passadas. Além da pesquisa bibliográfica foram realizados estudos qualitativos com consultores e clientes que atuam na região metropolitana de Recife-PE, sendo a coleta de dados realizada no período de fevereiro a novembro de 2008 e dividida em duas etapas: entrevistas exploratórias e entrevistas em profundidade. Posteriormente, os dados foram analisados utilizando-se como método principal a análise pragmática da linguagem. Quanto aos resultados pode-se destacar que foram identificados alguns aspectos que interferem na aprendizagem do consultor e do cliente durante a prestação do serviço de consultoria: o consultor precisa ter sensibilidade para entender as regras culturais, a fim de tornar suas ações compatíveis com as expectativas dos indivíduos; é importante que haja um sistema de recompensas que apoie as práticas de aprendizagem; a alta-administração precisa exercer um papel de criação de um clima investigativo, de reflexão sobre as causas dos erros, participar das atividades propostas pelo consultor e criar meios para que o conhecimento gerado seja disseminado; o cliente precisa participar ativamente do processo, e refletir sobre as suas experiências vivenciadas neste; e, também, o consultor deve fazer uma avaliação do serviço prestado, individual ou conjuntamente com o cliente, a fim de perceber os seus erros e aprender com eles.

**Palavras-Chave:** Consultoria organizacional. Aprendizagem pela experiência. Reflexão na ação. Aprendizagem construtivista.

## Abstract

This study aims to identify and analyze the practice of consulting, the critical learning factors for success in providing this service. It was used as a conceptual basis to address the learning of theoretical studies which considers this phenomenon as a process of social construction and re-signification of past experiences. Besides the literature search it was conducted qualitative research with customers and consultants who work in the metropolitan area of Recife-PE, the collection of data was held in the period February to November of 2008 and divided into two stages: exploratory interviews and in-depth interviews. Subsequently, data were analyzed using the method as the main pragmatic analysis of language. The results can be emphasized that some aspects have been identified that interfere with learning of the consultant and the client during the service provision of consultancy, the consultant must have sensitivity to understand the cultural rules, to make his/her actions consistent with the expectations of individuals, it is important to provide a reward system that supports the practices of learning, the high-management needs play a role in creating a climate research, reflection on the causes of errors, part of the activities proposed by the consultant and create media so that the knowledge generated is disseminated, the customer needs to participate actively in the process, and reflect on their experiences here, and also the consultant to do an assessment of the service, individually or jointly with the client to understand his/her mistakes and learn from them.

**Keywords:** Organizational Consulting. Learning through experience. Reflection in action. Constructivist learning.

## Lista de Figuras

Figura 1 (2)	Dimensões do sucesso do engajamento	24
Figura 2 (2)	Um modelo contingencial da satisfação do cliente em relação à prestação do serviço de consultoria	25
Figura 3 (2)	Modelo de aprendizagem experiencial	43
Figura 4 (2)	Modelo revisado do processo de aprendizagem	44
Figura 5 (5)	O impacto da cultura organizacional na prestação do serviço de consultoria	117
Figura 6 (5)	O impacto das políticas organizacionais na prestação do serviço de consultoria	118
Figura 7 (5)	O impacto do envolvimento da alta-administração na prestação do serviço de consultoria	121
Figura 8 (5)	O impacto do papel do cliente na prestação do serviço de consultoria	124
Figura 9 (5)	O impacto da atuação do consultor na prestação do serviço de consultoria	128
Figura 10 (5)	O impacto das variáveis na prestação do serviço de consultoria	129
Figura 11 (6)	Arquétipo deriva de metas: a pressão para expandir um ambiente reflexivo sobre congruência e discurso prático pode provocar o insucesso ou suspensão do trabalho de consultoria	130
Figura 12 (6)	Arquétipo balanceamento com retardo: a reflexão do cliente sobre congruência de discurso e prática pode com o tempo diminuir a contratação de consultoria até, em caráter oscilatório, voltar às necessidades ou dependência dos serviços de consultoria	131
Figura 13 (6)	Arquétipo sucesso para os bem sucedidos: o impacto de fatores não-explicitados no processo ou leva ao desestímulo de participação dos funcionários, ou leva a criação de um ambiente investigativo	132
Figura 14 (6)	Arquétipo crescimento e subinvestimento: a não manutenção de um ambiente investigativo leva a novas contratações de serviços de consultoria	133

## Lista de Quadros

Quadro 1 (2)	Foco metodológico da intervenção	32
Quadro 2 (2)	Natureza da Performance / Poética	32
Quadro 3 (2)	Grau de Confiança e Autonomia	34
Quadro 4 (2)	Da relação de confiança entre facilitador e aprendizes X Natureza da aprendizagem com aprendizes abertos ao método da investigação apreciativa	36
Quadro 5 (2)	Da relação de confiança entre facilitador e aprendizes X Natureza da aprendizagem com aprendizes resistentes ao método da investigação apreciativa	37
Quadro 6 (3)	Dados sobre os consultores	59
Quadro 7 (3)	Dados sobre os clientes	60

## Lista de Abreviaturas

IA – Investigação apreciativa

ECCO - Estudos em Conhecimento e Consultoria Organizacional

## Sumário

1	Introdução	14
1.1	O Problema	14
1.2	A Justificativa	16
1.3	Objetivos	17
2	Referencial Teórico	18
2.1	Caracterizando a atuação do consultor, as relações consultor-cliente e as atividades de consultoria	18
2.1.1	Os fatores críticos de sucesso da relação consultor-cliente	23
2.1.2	A intervenção organizacional como um processo de aprendizado	26
2.1.3	Modelo Tridimensional de Intervenção	29
2.2	A construção social da realidade	39
2.3	A abordagem e o conceito de aprendizagem adotado na pesquisa: uma perspectiva construtivista	40
2.3.1	A aprendizagem pela experiência	42
2.3.1.1	Modelos de aprendizagem pela experiência	42
2.3.2	A prática reflexiva de Schön	45
2.3.3	A aprendizagem transformadora	46
2.3.4	Aprendizagem construída socialmente	47
2.3.5	Aprendizagem Situada	48
2.4	As bases biológicas da compreensão humana: um estudo sobre a biologia do conhecer	49
3	Procedimentos Metodológicos	56
3.1	Coleta de informações	57
3.2	Análise dos dados	60
4	Apresentação dos resultados	63
4.1	A percepção do trabalho de consultoria na visão dos consultores	63
4.1.1	A imagem do consultor no mercado	63
4.1.2	O contato inicial entre consultor e cliente	64
4.1.3	A formulação do contrato formal	66
4.1.4	A negociação das expectativas	68
4.1.5	O papel do consultor e do cliente na prestação do serviço de consultoria	70
4.1.6	A definição das pessoas envolvidas no processo de consultoria	73
4.1.7	O acompanhamento do contrato	74
4.1.8	Resultados esperados x resultados obtidos	79
4.1.9	O interesse do cliente em ser ajudado	80
4.2	Aspectos que interferem no desenvolvimento do processo de consultoria	82
4.2.1	A cultura organizacional	82
4.2.2	O envolvimento da alta-administração	84
4.2.3	As políticas organizacionais	85
4.2.4	A disponibilidade de tempo e o entendimento do cliente sobre o processo	88
4.2.5	A didática do consultor	89

4.3	A percepção do trabalho de consultoria na visão dos clientes	91
4.3.1	A imagem do consultor no mercado	91
4.3.2	O contato inicial entre cliente e consultor	93
4.3.3	A formulação do contrato formal	94
4.3.4	A negociação das expectativas	96
4.3.5	O papel do consultor e do cliente na prestação do serviço de consultoria	97
4.3.6	A definição das pessoas envolvidas no processo de consultoria	101
4.3.7	O acompanhamento do contrato	103
4.3.8	Resultados esperados x resultados obtidos	106
4.3.9	O interesse do cliente em ser ajudado	107
4.4	Aspectos que interferem no desenvolvimento do processo de consultoria	108
4.4.1	A cultura organizacional	108
4.4.2	O envolvimento da alta-administração	110
4.4.3	A disponibilidade de tempo e o entendimento do cliente sobre o processo	111
4.4.4	A atuação do consultor	112
5	Discussão dos resultados	115
5.1	A cultura organizacional	115
5.2	As políticas organizacionais	118
5.3	O envolvimento da alta-administração	118
5.4	O papel do cliente no processo	121
5.5	A atuação do consultor	124
6	Arquétipos da relação dos fatores e o impacto destes para a aprendizagem do cliente	130
7	Conclusões	134
7.1	Sugestões para trabalhos futuros	136
	Referências	137
	APÊNDICE A – Roteiro das entrevistas exploratórias	143
	APÊNDICE B – Quadro utilizado para a preparação do roteiro de entrevista semi-estruturada (aprofundada)	144
	APÊNDICE C – Roteiro de entrevista semi-estruturada para os clientes (aprofundado)	145
	APÊNDICE D – Roteiro de entrevista semi-estruturada para os consultores (aprofundado)	147
	APÊNDICE E – Quadro utilizado na sistematização da análise de dados	149

# 1 Introdução

---

## 1.1 O Problema

Em virtude da competição global, da dinâmica do mercado e dos constantes avanços tecnológicos, uma necessidade real tem se imposto diante das organizações: a de refletirem sobre si mesmas a fim de manterem um alto grau de competitividade no mercado. Uma vez que as organizações não funcionam isoladas, devem modificar constantemente seus pressupostos e suas ações. Segundo Czarniawska & Joerges (1996) essas mudanças ocorrem em resposta ao que outras organizações estão fazendo, ou em função de uma mudança planejada a fim de obter práticas inovadoras. Essa necessidade de atualização gera uma demanda e uma maior ênfase na aprendizagem dos integrantes destas. Há, então, um esforço para possibilitar o desenvolvimento de competências de modo que as organizações atinjam seus objetivos.

O fenômeno da consultoria organizacional surge como uma das formas encontradas pelas organizações para se atualizarem. Segundo Coget (1999 apud DONADONE, 2004), a atuação dos consultores estaria concentrada principalmente na sua capacidade de produzir e difundir conceitos acerca do mundo empresarial e o seu uso na implementação de mudanças organizacionais. Assim, os gerentes buscam aumentar o grau de competitividade da sua organização como uma tentativa de alcançar o desempenho econômico esperado. A prestação do serviço de consultoria possibilita, portanto, o aprendizado do sistema-cliente, a novas práticas e formas de trabalhar através da interação com o consultor. Entendemos o sistema-cliente como os indivíduos da organização que estão envolvidos diretamente com o processo de intervenção, que daqui por diante trataremos apenas por cliente.

Dessa forma, podemos relacionar o processo de intervenção organizacional a um processo de aprendizagem. Neste sentido, o papel do interveniente, a partir daqui chamado de consultor, segundo Argyris (1970), consiste em gerar informação, promover autonomia e comprometimento do cliente para entender e discernir melhor os desafios que encontra, ou seja, provocar reflexões para que este possa tornar-se capaz de enfrentar as suas



dificuldades. Para este autor, então, as intervenções que ocorrem nas organizações têm (ou deveriam ter) o atributo de ajudá-las a aprender e a ter controle sobre sua capacidade de resolução de problemas.

Para que o consultor possa ajudar o cliente, é necessário que exista um bom relacionamento entre eles. Um bom relacionamento permite que seja criado um clima de abertura, em que as partes envolvidas possam discutir livremente sobre os aspectos mais importantes da intervenção. Neste sentido, espera-se que todos os envolvidos sintam-se responsáveis por construir esta relação. Dessa forma, cabe ao consultor liderar este processo, e ratificar a confiança depositada pelo cliente no seu trabalho, e por seu lado, o mesmo precisa estar aberto para novas aprendizagens (RAYLE, 2005). Todavia, nem sempre as partes envolvidas atuam efetivamente na construção desse relacionamento, o que indica haver aspectos que dificultam esta construção e que interferem na efetividade da mesma e, conseqüentemente na aprendizagem do cliente. Neste contexto, começam a surgir indagações e dentre elas se destaca: quais aspectos que interferem na construção da relação consultor-cliente?

Uma vez iniciado o processo de intervenção, o consultor irá desenvolver uma metodologia de trabalho que possibilite a ação conjunta ao cliente, a fim de que os objetivos negociados para a intervenção possam ser alcançados. A legitimidade desses métodos e ferramentas de trabalho é geralmente baseada na confiança da efetividade destes para aquele processo. Mas também há uma crença de que as habilidades pessoais e experiência do consultor agregam um valor muito grande ao serviço prestado (WERR, et al, 1996). Com isso, outro questionamento surge: quais os impactos da atuação do consultor na aprendizagem do cliente?

Uma forma de aprender consiste na reflexão sobre as experiências. Através da reflexão, o indivíduo pode re-significar conceitos e usá-los como guias em novas ações. Dessa forma, as experiências podem gerar habilidades cujo aprendizado viria através da transformação da experiência em conhecimento, habilidades, e atitudes. Esses modelos de aprendizagem são defendidos por autores como Kolb (1976) e Jarvis (1987). No âmbito da consultoria, o consultor poderia instigar o cliente para refletir sobre as suas próprias experiências para que ele possa aprender com elas. Porém, aqui surge mais uma das

indagações: de que forma a reflexão sobre experiências anteriores são consideradas para o processo de aprendizagem na relação consultor-cliente?

Segundo Moura (2005), em um processo de intervenção a aprendizagem sempre ocorre. O cliente pode inclusive aprender que não deve mais contratar determinado consultor, se os objetivos pré-definidos não tiverem sido alcançados. Ou determinada intervenção pode ter sido tão atribulada, em virtude da dificuldade da relação, que o cliente pode exercitar a sua paciência. Com isso, observa-se que há situações que favorecem para que o aprendizado esteja em linha com o problema diagnosticado. Assim, outra indagação se coloca: quais as situações que são favoráveis e desfavoráveis para que este aprendizado ocorra?

Em suma, visto que em intervenções eficazes ocorre o aprendizado do cliente, este projeto objetiva estudar os fatores críticos de aprendizagem para o sucesso na prestação deste serviço. A perspectiva, sobre a qual abordaremos o conceito de aprendizagem, terá como referência os pressupostos da abordagem construtivista que postula ser a aprendizagem construída pela interação social através do compartilhamento de problemas e tarefas.

## 1.2 A Justificativa

O aprendizado do cliente em uma situação de intervenção pode ocorrer de muitas maneiras. E isto especialmente deve ocorrer em serviços de consultoria eficazes. Vislumbrando esta perspectiva, quais são os fatores críticos de aprendizagem para o sucesso na prestação deste serviço? Quais os aspectos que interferem na construção da relação consultor-cliente? A forma de atuação do consultor interfere no aprendizado do cliente? A reflexão sobre experiências anteriores são consideradas para o processo de aprendizagem? Quais situações são favoráveis e desfavoráveis para que o aprendizado ocorra?

Acreditamos ser importante um estudo como este dentro da área da consultoria organizacional, fenômeno este que se torna cada vez mais recorrente no ambiente organizacional (DONADONE, 2004) e tem sido pouco abordado na literatura acadêmica. Este estudo poderá oferecer uma contribuição significativa na investigação da complexa

relação consultor-cliente contribuindo para um novo conhecimento deste campo, especialmente no tocante à aprendizagem dos consultores e clientes durante o processo de intervenção. Com isto, esta dissertação se propõe a fornecer uma contribuição de base para estudos futuros, que possibilite um melhor entendimento da aprendizagem na relação consultor-cliente.

Outro fator que justifica a relevância da realização desta dissertação é que, depois de concluído, será possível identificar alguns dos principais fatores críticos de sucesso de aprendizagem na atividade de consultoria. Dessa maneira, este estudo se apresenta como um subsídio aos consultores e clientes para que estes possam se antecipar em suas ações durante a intervenção, a fim de maximizar a aprendizagem, quando o mesmo contribui de maneira indireta para o incremento das organizações-clientes em função das demandas do ambiente organizacional.

Além disso, será possível estudar e aprender sobre como ocorre o processo de aprendizado do cliente em situações práticas, abordando a análise da Aprendizagem Vivencial e a Reflexão na Ação.

### 1.3 Objetivos

O objetivo geral deste trabalho é identificar e analisar com base na prática profissional da consultoria, os fatores críticos de aprendizagem que podem contribuir para o sucesso na prestação deste serviço. Para tanto foram definidos os seus objetivos específicos relacionados a seguir:

- Investigar quais as situações que são favoráveis e desfavoráveis para que o aprendizado durante a prestação do serviço de consultoria ocorra;
- Investigar os aspectos que interferem na construção da relação consultor-cliente;
- Investigar de que forma a atuação do consultor interfere para o aprendizado durante este processo;
- Investigar de que forma a reflexão sobre experiências anteriores são consideradas para o processo de aprendizagem;

## 2 Referencial Teórico

---

Esta seção tem como objetivo a fundamentação teórica que ajudará a entender melhor o tema em estudo. Para tanto, busca-se na literatura relacionada, tanto direta quanto indiretamente, o que diversos autores apontam sobre o tema proposto, e as suas contribuições que ajudarão não só a entendê-lo melhor, mas discernir como responder a pergunta de pesquisa desta dissertação. Para BARROS (1985, p. 4)

O referencial teórico é um conjunto de aspectos históricos, conceituais, metodológicos e empíricos, organizados de maneira coerente e crítica a respeito do atual estado relativo de um setor particular do conhecimento científico, os quais são influenciados por fatores de natureza ideológica e tem a função de sustentar o desenvolvimento de uma investigação.

Dessa forma, de início, será caracterizado o campo de estudo, a consultoria organizacional e de que forma a intervenção organizacional pode ser vista como um processo de aprendizagem. Posteriormente, será tratada a aprendizagem como um processo construído socialmente. Em seguida, será assinalado o conceito de aprendizagem adotado na pesquisa e serão descritos os principais estudos sobre a aprendizagem de adultos, com enfoque na aprendizagem pela experiência e reflexão e a transformadora. Por fim, serão abordadas as bases biológicas da compreensão humana.

### 2.1 Caracterizando a atuação do consultor, as relações consultor-cliente e as atividades de consultoria

A consultoria pode ser caracterizada como sendo um serviço de aconselhamento, do consultor para o cliente, de modo que este possa ajudá-lo a incrementar sua capacidade, para que seus objetivos organizacionais sejam atendidos (WEIDNER; KASS, 2002).

O trabalho de consultoria apresentou um grande crescimento nas últimas décadas, devido à constante busca das organizações ao conhecimento atualizado das técnicas e

metodologias da gestão empresarial, a fim de se manterem competitivas diante das constantes mudanças do ambiente empresarial, resultante da globalização da economia (OLIVEIRA, 1999). De acordo com Czarniawska & Joerges (1996), a busca pela competitividade, em função da dinâmica do mercado, pode ocorrer através da reprodução de práticas de outras organizações, especialmente as concorrentes, ou em função de uma mudança planejada a fim de buscar uma inovação e estar à frente das outras.

Segundo Donadone (2004), a partir dos anos oitenta, têm-se o início de importantes transformações no âmbito organizacional, e que impactam profundamente no crescimento do mercado de consultoria organizacional. Uma delas é a tentativa de recontextualização das práticas de gestão japonesas. Devido à divulgação do seu sucesso, as indústrias japonesas surgiram como referência para as empresas e a tentativa de recontextualização destas práticas criou um mercado para a atuação dos consultores. Assim, “os consultores aparecem como os principais vetores de difusão e implantação das novas formas de gestão com inspiração japonesa” (DONADONE, 2003; 2004).

No período destacava-se a implementação de ferramentas gerenciais inspiradas nas ideias de gestão empresarial japonesa, a discussão e implantação dos Círculos de Controle de Qualidade (CCQs), o crescente mercado de certificação sobre procedimentos de gestão e de processo produtivos, representados principalmente pelas normas ISO. Mais adiante, é dado enfoque aos pacotes gerenciais que visam contemplar os diversos setores presentes nas empresas. Isto é percebido a partir da abrangência das propostas que passam a focar “Filosofias da Qualidade” como o *Kaizen*, e principalmente, pelos conteúdos atribuídos ao TQM (*Total Quality Management*) como também a introdução de “pacotes de gerenciamento” baseados na Tecnologia de Informação (DONADONE, 2004).

Nos anos noventa outros fatores, como os processos de reengenharia e o “*core business*” da empresa, contribuíram para ampliar o espaço das consultorias nos meios gerenciais e empresariais, e o setor ganha em destaque e importância. Isto é percebido no aumento das receitas que passaram de US\$ 22 bilhões em 1990 para mais de US\$ 100 bilhões dez anos depois (DONADONE, 2003; 2004).

Todavia, durante a década de noventa, ocorreram muitas discussões sobre modismos e gurus gerenciais, e passou-se a questionar a eficácia e as formas de atuação dos consultores. Assim, começam a aparecer, de forma sistemática, críticas à sucessão de

“fórmulas salvadoras de empresas”. Esse fato influenciou na forma de atuação dos consultores, principalmente no tocante, de não poderem mais, como outrora, “vender análises e idéias de mudanças, mas sim, conjuntamente ao diagnóstico e pacotes gerenciais, um movimento na direção de implementar as soluções propostas” (DONADONE, 2004, pg. 9).

Essas críticas feitas às empresas de consultoria e aos consultores expõem ambiguidades e paradoxos desta atividade. Na mídia de negócios, as críticas manifestam-se em dois grandes grupos: denúncias de erros de consultores e empresas de consultoria em projetos que levaram empresas-cliente a grandes prejuízos, e críticas às atitudes e comportamentos dos consultores, tais como falta de foco no cliente, culto exagerado da própria imagem, abuso da retórica e da manipulação da impressão, e arrogância (WOOD Jr.; CALDAS, 2002). Na literatura acadêmica, de um modo geral, estas críticas dirigem-se à efetividade e à padronização de suas soluções, bem como à relação de dependência que se estabelece entre as empresas de consultorias e seus clientes.

Segundo Caldas (1996), há três conjuntos de metáforas que parecem definir três perspectivas singulares da relação de consultoria. Uma primeira perspectiva é a daquele conjunto de metáforas que atribuem à relação um caráter de exploração – seja do consultor sobre o cliente, seja do oposto – descrevendo os consultores principalmente como sedutores e curandeiros. Uma segunda perspectiva engloba as metáforas que retratam a relação de consultoria como uma relação de dependência. E, por fim, uma terceira perspectiva abrange as metáforas que visualizam a relação de consultoria como uma relação de ajuda. Para o autor, em tese, o processo de consultoria deveria ser o de uma relação de ajuda: um momento específico no tempo, de suporte especializado de um apoiador (consultor) a um apoiado (cliente).

Neste sentido, ao se estudar as empresas de consultoria percebe-se uma convergência do foco da intervenção para a aprendizagem do cliente em conexão com o processo de mudança. Assim, a consultoria não mais pode ser vista como uma aplicação de uma metodologia pré-estabelecida, mas sim como um processo em que o consultor deve envolver o cliente para que este se apodere do conhecimento gerado (WERR, 1986).

Contudo, ao analisar o mercado de consultoria atual, é perceptível uma clara distinção entre consultores especialistas e os generalistas (HIRSCHLE, 2005). Estes primeiros

vendem soluções e produtos prontos específicos, enquanto os outros tratam da “essência da consultoria”, isto é, ajudam na formulação do próprio problema junto ao cliente, ampliando a consciência sobre o “real problema”, buscando soluções que atuem nas suas causas. Esses trabalhos geram, conseqüentemente, mudanças e transformações no contexto organizacional, que devem ser por eles trabalhadas.

De um modo geral, estas empresas de consultoria acabam por seguir tendências mundiais em relação a temas e abordagens de trabalho, mas a interação com o contexto local e as críticas que vêm recebendo gera tensões que faz com que elas tentem superar a mera aplicação de metodologias trabalhando em uma perspectiva mais próxima do construtivismo. Se, por um lado, a solução construtivista pode ser apontada como resposta para os desafios atuais que as empresas de consultoria enfrentam, por outro, sua completa aplicação parece ser possível apenas em condições extremamente favoráveis em termos de relação com o cliente (WOOD Jr.; PAES DE PAULA, 2004). Ou seja, não adianta fazer este trabalho em organizações que anseiam por respostas prontas e rápidas (CZARNIAWSKA, 2001). Dessa forma, o processo de construção conjunta do conhecimento ocorrerá através de uma interação positiva entre as duas partes.

Com isso, pode-se perceber que o relacionamento entre o consultor e o cliente é um dos aspectos fundamentais para a efetividade da prestação do serviço de consultoria, e, se não for devidamente compreendido por ambas as partes, a prestação do serviço não atingirá resultados práticos (KUBR, 1986). Dessa maneira, observa-se que um dos critérios mais importantes para que se possa aumentar a probabilidade de bom resultado de uma prestação de serviço de consultoria é a relação que se estabelece entre o cliente e o consultor. Desde o início esta interação deve ser vista como uma relação de ajuda e aprendizagem, pois o cliente vai buscar junto com consultor a solução dos seus problemas, de forma que se aposse do conhecimento gerado e seja responsável pelo destino da sua organização.

Segundo Correia, Feitosa e Vieira (2008) a reflexão das experiências de intervenção são fonte de aprendizado tanto do cliente como do próprio consultor. Do estudo realizado por estes autores, constatou-se que, embora percebam todas as experiências como experiências de aprendizagem, os consultores admitem que algumas delas são mais propícias à aprendizagem do que outras. Isto acontece pelo fato de haver algumas habilidades interpessoais: escutar, argumentar, não se envolver emocionalmente e lidar com

o imprevisto que são essenciais para que aquelas possam ser significativas e gerem aprendizado através da reflexão. Estas habilidades interpessoais são aprendidas ao longo de sua prática profissional, através da interpretação de suas experiências, e consideradas essenciais para uma prática de intervenção eficaz, tanto quanto o conhecimento técnico. Com isso, percebe-se o papel do consultor na construção da relação de aprendizagem como objetivo da prestação do serviço de consultoria. Assim, é imprescindível que as partes se comprometam com esta, demonstrando que, de fato, estão interessados na resolução dos motivos que levaram à contratação deste serviço.

Todavia, para que esta relação de aprendizagem se estabeleça Maister, Green, Galford (2000) apontam a confiança criada entre as partes como fundamental para que todos os aspectos, profissionais e pessoais, sejam discutidos entre o consultor e o cliente. Através desta perspectiva, podemos perceber que a abertura para o diálogo está relacionada à construção de um relacionamento propício à aprendizagem de ambos. Para isto, é necessário um ambiente em que haja um clima de abertura, sem julgamentos, em que seja possível errar e acertar, para que se possa clarear percepções e fazer emergir o foco do problema e suas soluções. No entanto, os estes autores afirmam que, para se chegar a este nível, é necessário conquistar e manter a confiança do cliente. Através dos atos do consultor, os clientes terão evidências as quais embasarão sua decisão em confiar ou não.

Neste sentido, Almeida e Feitosa (2007) salientam que “a confiança é adquirida no cotidiano da relação entre os indivíduos e implica mutualidade de experiências, não sendo um processo construído unilateralmente.” Na prestação do serviço de consultoria os aspectos inerentes à construção de confiança são identificados em três fases: a) a anterior à experiência relacional; b) no decorrer da experiência relacional e c) no fechamento do contrato ou posterior à experiência relacional. Estes autores apontam uma nova perspectiva analítica sobre esse processo de construção.

Esta perspectiva revela que a confiança entre consultores e clientes se faz presente na experiência relacional entre estes atores. Anteriormente ao encontro pessoal, as experiências passadas com os outros significativos, influenciam na disposição que os consultores e clientes terão para confiar um no outro. Essa disposição tornar-se-á fato a partir da negociação de significados que ocorrerá a partir da interação face a face, cuja interação relaciona-se diretamente ao contexto do trabalho. Desta forma, a confiança



funciona como uma antecipação das ações futuras dos sujeitos, vinculada às expectativas em relação ao desempenho de papéis (ALMEIDA; FEITOSA, 2007).

### 2.1.1 Os fatores críticos de sucesso da relação consultor-cliente

Alguns autores (GABLE, 1996; PATTERSON, 2000; APPELBAUM, STEED 2005) têm estudado os fatores críticos de sucesso da relação consultor-cliente. Esses estudos focalizam essa relação como primordial para que o processo de intervenção obtenha êxito.

Appelbaum, Steed (2005) afirmam que a forma como o consultor conduz o processo de intervenção, afeta a sua relação com o cliente, e conseqüentemente, o sucesso desse processo. Para que essa relação tenha mais chance de ser exitosa, estes autores pontuaram nove fatores críticos:

1. consultores competentes;
2. ênfase nos resultados dos clientes e não nos produtos dos consultores;
3. as expectativas e os resultados devem estar claros e serem bem comunicados;
4. suporte claro da alta administração;
5. adaptação à disponibilidade do cliente de mudança;
6. investir no aprendizado do ambiente do cliente;
7. definido em termos de sucesso incremental;
8. parceria real entre os consultores e os indivíduos da empresa cliente, e
9. inclusão dos consultores na fase de implementação.

Também nesta linha, após pesquisa realizada em empresas de tecnologia da informação, Gable (1996) propôs um modelo multidimensional para avaliar o sucesso das empresas-clientes quando da contratação de consultores externos. Nos seus estudos, o autor salienta que o sucesso ou o fracasso da intervenção organizacional não está relacionado unicamente ao resultado final desta, mas também a todo o seu processo de execução.

O modelo proposto por este autor estabelece três áreas como principais para a avaliação do sucesso do engajamento dos funcionários: recomendações, entendimento do cliente e performance do consultor. A partir destas áreas, o modelo prevê a existência de seis importantes dimensões. A seguir discorreremos sobre cada uma delas (GABLE, 1996).

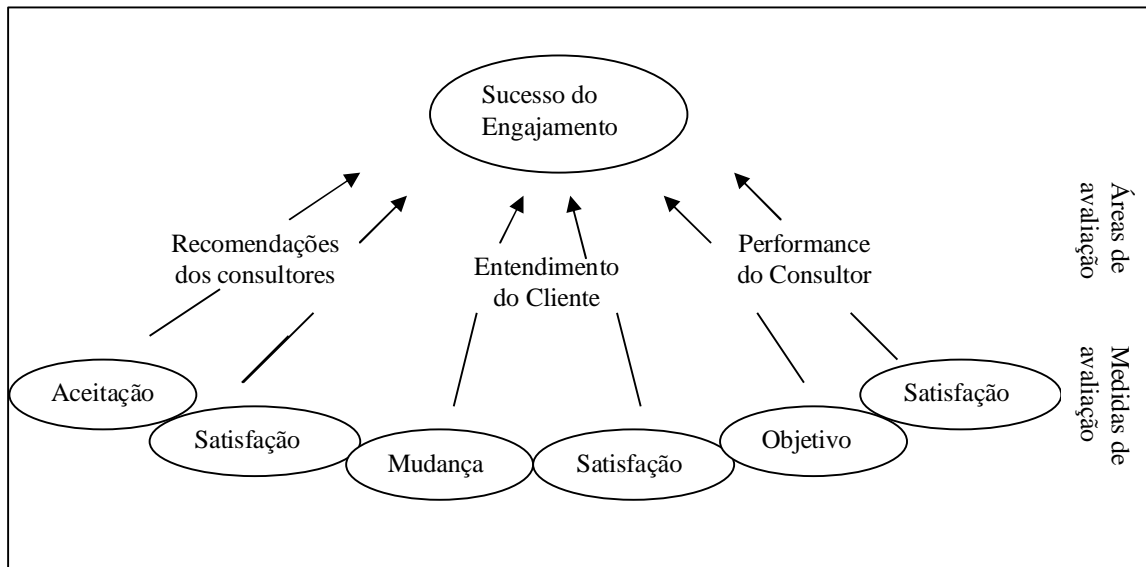


Figura 1(2): Dimensões do sucesso do engajamento  
 Fonte: Adaptado de GABLE (1996) p. 1180

A primeira área refere-se à aceitação, pelos clientes, das *recomendações* feitas pelos consultores. Tem como medidas de avaliação: a aceitação das recomendações, o que o cliente de fato “usa”, aceita ou intenciona incorporar às suas ações; e a satisfação das recomendações, que está relacionada à satisfação do cliente em aceitá-las e vê-las correspondidas (GABLE, 1996).

A próxima área refere-se à mudança no *entendimento dos clientes*. Possui como medidas de avaliação: a melhora do entendimento, de que forma a prestação do serviço conseguiu preparar o cliente para, autonomamente, implementar projetos similares; o nível de satisfação do cliente quanto ao conhecimento assimilado (GABLE, 1996).

Por fim, deve ser avaliada a *performance do consultor*. Esta avaliação se dá através da comparação entre as estimativas e os recursos requeridos para a implementação do projeto; e do grau de satisfação do cliente quanto à performance do consultor (GABLE, 1996).

Patterson (2000) estudou um modelo de satisfação/ insatisfação do cliente quanto à prestação do serviço de consultoria. Este modelo indica os fatores que antecedem a satisfação do cliente, e as variáveis moderadoras, que influenciam neste julgamento.

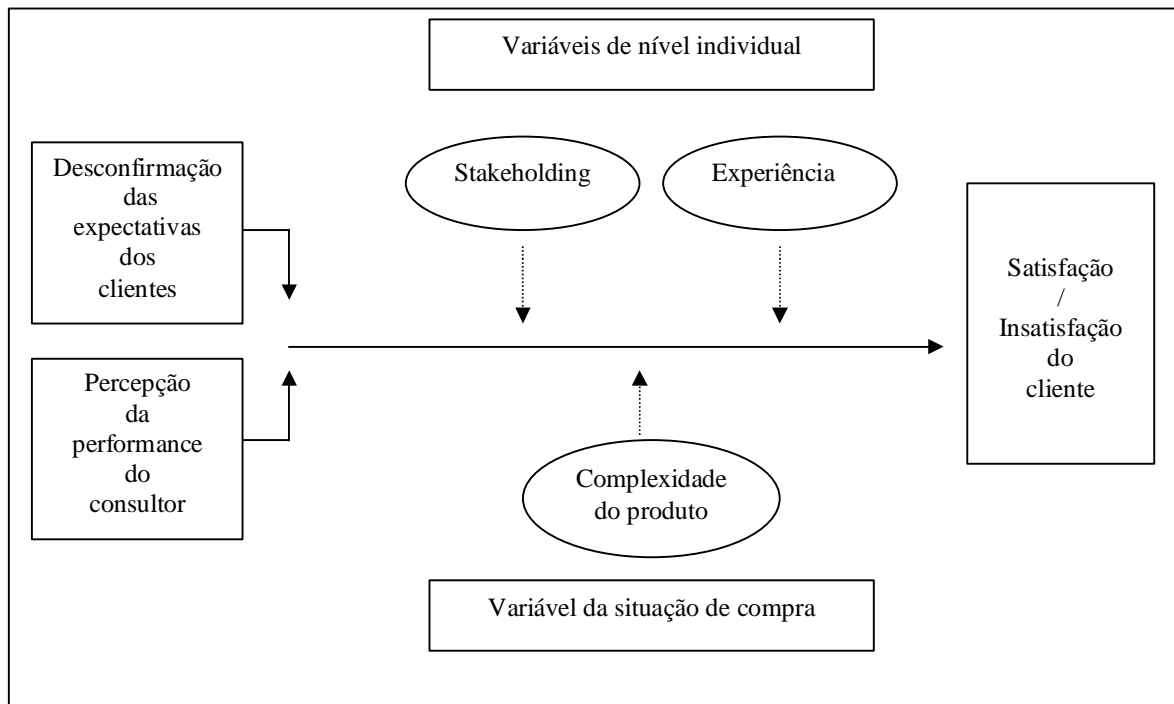


Figura 2 (2): Um modelo contingencial da satisfação do cliente em relação à prestação do serviço de consultoria

Fonte: Adaptado de Patterson (2000), p. 141

Fatores que antecedem a satisfação do cliente:

**Desconfirmação:** esta variável indica a confirmação (ou desconfirmação) das expectativas do cliente quanto da performance do consultor. Visto que, diante de performance idêntica, os níveis de satisfação dos consumidores podem variar, percebemos que a desconfirmação das expectativas impacta significativamente na satisfação do cliente.

**Performance percebida:** é a avaliação (subjetiva) dos produtos da performance depois da experiência do consumo.

Variáveis moderadoras (contingenciais):

**Complexidade do produto (serviço):** esta variável é relevante neste estudo porque trata-se da performance do produto ou serviço que o cliente desconfirmará as suas expectativas e criará a sua percepção da qualidade.

**Stakeholders** são chamados os indivíduos que são afetados mais do que outros por decisões de compra de produto ou serviços em uma organização. Por isso, as decisões finais

são influenciadas por eles, e o foco de sua avaliação serão os produtos gerados mais do que a intervenção em si.

Experiência: as experiências e a familiaridade do cliente em relação ao serviço de consultoria impactarão nas suas expectativas em relação a este serviço. Com isso, clientes com pouca experiência na participação de intervenções normalmente possuem expectativas menos definidas e terão mais dificuldades em avaliar a performance do consultor e os resultados obtidos.

## 2.1.2 A intervenção organizacional como um processo de aprendizado

De acordo com os trabalhos supracitados, o sucesso da relação construída entre o consultor e o cliente será fundamental para o próprio sucesso da prestação do serviço de consultoria. Todavia, nesta dissertação, entendemos a consultoria como um processo de ajuda em que o consultor promoverá um ambiente no qual o aprendizado do cliente seja possibilitado. Neste caso, imaginamos que há outros fatores que impactam na aprendizagem deste último durante o processo de intervenção. Sendo assim vemos a relação consultor-cliente como um destes fatores. Então, o objetivo deste trabalho é mapear os outros aspectos importantes visando possibilitar que a aprendizagem ocorra durante este processo.

A perspectiva da consultoria como um processo de ajuda tem sido desenvolvida por diversos autores. Lundberg (2002) e Weidner & Kass (2002) caracterizam o processo de consultoria pelo envolvimento de duas partes, a primeira o cliente, aquele que solicita ajuda, e o segundo, o consultor, o que a provê. Segundo estes autores essa ajuda pode vir de diferentes formas: ajudando o cliente a efetuar uma mudança construtiva; provendo conselhos; e auxiliando no desenvolvimento da capacidade organização-cliente.

No entanto, esta abordagem já vem sendo defendida por autores basilares da consultoria organizacional. Em seu livro “Consultoria de Procedimentos” Schein (1977) afirma que a principal tarefa do consultor é ajudar o administrador a tornar-se um diagnosticador de modo que este atue no sentido de apoiar o cliente para que tome suas próprias decisões e aja por sua própria conta. Neste sentido, o consultor deve iniciar a

prestação do serviço instigando um espírito questionador como uma forma de manter os clientes trabalhando ativamente nos seus próprios problemas (SCHEIN, 1977).

Um dos autores a primeiro defender esta perspectiva é Chris Argyris. Este autor (1970) desenvolveu a Teoria da Intervenção. Neste trabalho ele afirma que a intervenção é um processo de entrada num sistema de relações em andamento, que consiste em um interveniente externo aproximar-se de pessoas, grupos ou intencos com o propósito de ajudá-los. Segundo ele há muitas razões pelas quais alguém pode desejar intervir, que podem ir desde a ajuda para que os clientes tomem suas próprias decisões sobre o tipo de auxílio que precisam, até coagir os clientes a fazerem o que o interveniente quer que eles façam (ARGYRIS, 1970).

Todavia, na visão de Argyris (1970), deve ser respeitada a interdependência entre o consultor e o cliente, e a atenção daquele deve ser em como manter ou aumentar a autonomia deste, para que ele possa se tornar capaz de diagnosticar e solucionar seus próprios problemas. E, além disso, possa continuar a ser cada vez mais eficaz nestas atividades e ter necessidade decrescente do consultor. Esta visão julga o cliente como uma unidade auto-responsável e que tem a obrigação de manter o controle do seu próprio destino (ARGYRIS, 1970).

Segundo Argyris (1970), para que a atividade de intervenção obtenha êxito, há três tarefas primárias que devem ser atendidas. Estas são: a informação válida; a escolha livre; e o comprometimento interno, os quais são considerados partes integrais de qualquer atividade de intervenção, independentemente de quais sejam os objetivos desta (ARGYRIS, 1970).

Uma condição básica é a geração da informação válida, pois sem a informação válida, seria difícil para o cliente aprender e para o interveniente ajudar. Informação válida é aquela que descreve os fatores, a situação, e geram o problema para o cliente. Um ponto importante nesta condição é que os diagnósticos do consultor devem estar empenhados em interligar todo o sistema-cliente e não o ponto de vista de qualquer subgrupo ou pessoa (ARGYRIS, 1970). Por isso, há vários testes para conferir a validade da informação: a *verificação pública* é alcançada quando vários diagnósticos independentes sugerem um mesmo quadro; a *predição válida*, ao se gerar hipóteses sobre os diagnósticos que são confirmadas posteriormente e o *controle sobre os fenômenos*, ao alternar os fatores

sistematicamente e ao predizer os efeitos sobre o sistema como um todo (ARGYRIS, 1970).

A importância da informação que os clientes podem usar para controlar o seu destino indica a exigência de que esta não somente deva ser válida, mas também útil. O diagnóstico de um consultor deve incluir variáveis que sejam manipuláveis pelos clientes, e suficientemente completas para que, se eles as manipularem, ocorra uma mudança eficaz (ARGYRIS, 1970).

Uma segunda condição, quase tão básica, decorre deste pressuposto de que a atividade de intervenção, independentemente dos seus objetivos e interesses, deve ser de tal forma concebida e executada que o cliente mantenha seu discernimento e autonomia. Desta forma, a escolha livre e informada é também um processo necessário na atividade de intervenção eficaz. Com o intuito de se alcançar a escolha livre, o cliente deve ter um mapa cognitivo do que ele deseja fazer. Os objetivos de sua ação são conhecidos no momento da decisão. A escolha livre implica em ser voluntária, em vez de automática; proativa, em vez de reativa, e situa a tomada de decisão no cliente, o que lhe permite permanecer responsável pelo seu destino, de sorte que possa manter a autonomia de seu sistema (ARGYRIS, 1970).

Argyris (1970) aponta que os clientes podem preferir abdicar de sua responsabilidade e de sua autonomia, especialmente se eles estiverem experimentando um sentimento de fracasso, e podem insistir em que o interveniente faça recomendações e lhes diga o que fazer. O consultor deve resistir a essas pressões, porque se assim não o fizer, os clientes perderão sua escolha livre e o interveniente perderá também a sua. A escolha livre é importante para que o cliente tenha o máximo de determinação e motivação possível para trabalhar o problema. Com a alta motivação e o comprometimento do cliente, vários métodos diferentes de mudança podem ser bem sucedidos (ARGYRIS, 1970).

Na medida em que os integrantes de um grupo podem selecionar um curso de ação, a defensividade interna se torna mínima e eles podem definir os passos mediante os quais a consequência desejada seja alcançada. A escolha livre, portanto, implica que os integrantes do grupo sejam capazes de explorar todas as alternativas que eles considerem significativas e de selecionar as essenciais para as suas necessidades. Com isso, as pessoas tendem a ser mais cuidadosas em suas escolhas, quando estão tomando decisões que são essenciais para

elas, e assim, o interveniente pode ter uma probabilidade maior de ajudar os clientes a explorar possíveis distorções (ARGYRIS, 1970).

Finalmente, os clientes exigem fortalecimento para manter sua autonomia não somente face ao interveniente, mas também face a outros sistemas. Isto significa que o seu comprometimento com a aprendizagem e a mudança tem de ser mais que temporário. Tem de ser tão forte que possa ser transferido para outras relações além daquelas com o consultor e que possa fazer isso sem a ajuda deste. Assim, o terceiro processo básico para qualquer atividade de intervenção é, portanto, o comprometimento interno do cliente com respeito às escolhas feitas.

O comprometimento interno significa que o curso de ação ou a escolha tenham sido internalizados por cada membro de modo tal que ele experimente um alto grau de pertença e tenha um sentimento de responsabilidade sobre a escolha e as suas implicações. A pessoa que está comprometida internamente age basicamente sob a influência de suas próprias forças e não de forças induzidas. A pessoa (ou qualquer entidade) sente um grau mínimo de dependência dos outros para a sua ação. Isto implica que ela obteve e processou a informação válida e fez uma escolha livre e informada. Sob tais condições, há uma alta probabilidade de que o comprometimento da pessoa permanecerá forte no tempo (mesmo com a redução de recompensas externas), ou sob tensão, ou ainda quando o curso de ação for desafiado pelos outros (ARGYRIS, 1970).

Para o sucesso na relação consultor-cliente é importante que as informações sejam válidas e as experiências, compartilhadas para que tanto o consultor quanto o cliente possam aprender através desta e, cada vez mais, a confiança mútua se estabeleça nesta relação (RAYLE, 2005). Neste processo a autora atenta que o consultor precisa fazer com que o cliente entenda a proposta e o desenvolvimento do trabalho. Para isso é importante que aquele possua competências para desenvolver atividades que estejam em linha com os problemas enfrentados pelo cliente (CHRUSCIEL, 2004).

### 2.1.3 Modelo Tridimensional de Intervenção

Baseado na perspectiva teórica de Argyris (1970), Valença (2007) desenvolveu um Modelo Tridimensional de Intervenção. Este modelo é composto por três conjuntos de

competências ou requisitos essenciais para o consultor, que se colocam como eixos ou condições de intervenção. São eles: genuinidade, autenticidade e congruência apreciativas; experiência na arte da consultoria e embasamento teórico; e estilo aberto e democrático de geração da informação. Há ainda, implícito, um quarto requisito fundamental para o consultor e também para o cliente: a abertura e a receptividade para a aprendizagem. Além disso, este modelo considera como um dado garantido, por ambas as partes, consultor e cliente, o grau de prontidão para aprender.

Esta consideração está relacionada ao conceito de Lewin (apud Valença 2007) de *sucesso psicológico* na aprendizagem. Esse fenômeno acontece quando o aprendiz consegue: ser capaz de definir suas próprias metas e objetivos; os quais devem estar associados às suas necessidades, habilidades e valores essenciais; de modo que seja capaz de definir, autonomamente, os passos para o alcance dos objetivos e cujos desafios da aprendizagem devem ser desafiadores, a fim de exigir que novas competências sejam desenvolvidas. Assim, o resultado da aprendizagem para o aprendiz se revelará na direção dessas competências inerentes ao *sucesso psicológico*, estruturando-as e, com isso, transformando-se e aprendendo a ser útil e generoso, de modo a ajudar os outros a aprender da mesma maneira (Valença, 2007).

Segundo Valença (2007) essas quatro competências em conjunto podem permitir a administração bilateral das condições infra-estruturais dos processos de intervenção ou atuação com uma investigação apreciativa (IA). A IA, originada da tese de doutorado de David Cooperrider, dedica-se a elaborar ferramentas que possibilitem a "inovação organizacional". A IA é, então, uma proposta técnica voltada para a perspectiva da oportunidade, em contraponto à proposta técnica dominante, que abordava os fenômenos organizacionais através da perspectiva de resolução de problemas.

Segundo Valença (2007), este tipo de investigação se origina do fato das organizações serem, em si mesmas, sistemas de "contos de histórias", em que as pessoas na organização participam da criação e geração de significados. Dessa forma, a história de uma organização está sendo sempre "co-autorada e co-criada por aqueles que vivem nela". Com isso, as intervenções organizacionais devem buscar duas investigações-chave: os significados partilhados na organização referentes à situação investigada, e como usar a linguagem de forma apreciativa para descobrir as possibilidades mais efetivas e



congruentes com os valores da organização. De acordo com Sorensen & Yaeger (2004), o uso eficaz da linguagem, na formulação das perguntas é o grande ponto positivo da IA, uma vez que cria uma diferença que impacta no desenvolvimento do comprometimento, ação e implementação dos processos desenvolvidos através dessa abordagem.

Abaixo será descrito mais detalhadamente as competências do consultor e educador, que, segundo Valença (2007), devem ser avaliadas, no que diz respeito à qualidade e à importância, dentro de uma escala gráfica contínua de cinco medidas, com as plenas condições em um extremo e a total ausência do outro.

- a) *Genuinidade, autenticidade e congruência apreciativas*: o consultor deve ser um exemplo vivo de apreciação. Deve ser respeitoso a si mesmo, à vida, à natureza e aos seus semelhantes e atuar na construção de ambientes democráticos e justos.
- b) *Experiência na arte da consultoria e embasamento teórico*: é fundamental que o consultor tenha boa experiência na prática da consultoria de acordo com o método apreciativo. Esta experiência está relacionada ao grau de perícia do consultor, no seu conhecimento teórico para o eficiente manejo dos métodos e técnicas, além da capacidade de alegação própria de teorias e teses sobre esta prática.
- c) *Estilo aberto e democrático de geração da informação*: a imposição e a manipulação dissimulada do consultor são contra qualquer possibilidade de que seja gerada informação válida, sejam feitas escolhas livres e informadas e, conseqüentemente, haja o comprometimento interno, preceitos da intervenção organizacional de acordo com Argyris (1970).

Através destes eixos, Valença (2007) descreve sobre “as hipóteses, no mundo prático das intervenções em equipes e organizações, que caracterizariam as maneiras adequadas e inadequadas de praticar um método apreciativo, de acordo com o modelo tridimensional proposto” (VALENÇA, 2007, p. 476).

O foco metodológico da intervenção é decorrente da relação entre experiência e embasamento teórico do facilitador e genuinidade, autenticidade e congruência, assim como mostra o quadro 1.

		Autenticidade, Genuinidade, Congruência	Inautenticidade, Impostura, Incongruência
Facilitador	Experiência e Embasamento teórico no Método da IA	Excelência / Maestria	Formalidade técnico- metodológica
	Inexperiência / Falta de embasamento teórico no Método da IA	Improvisação	Aventura / aleatoriedade técnico- metodológica

Quadro 1(2): Foco metodológico da intervenção

Fonte: Valença 2007, p. 477

Nesta relação são decorrentes quatro possibilidades:

- a) *Maestria / excelência*: o facilitador, experiente e embasado, conduz com maestria e autenticidade o processo de intervenção.
- b) *Formalidade técnico-metodológica*: o facilitador, embora conheça a teoria de um método apreciativo, ainda não consegue transmitir genuinidade e autenticidade por causa da incongruência de seus valores de prática.
- c) *Improvisação*: o facilitador, embora autêntico e genuíno, desconhece a teoria e os procedimentos técnicos do método apreciativo.
- d) *Aleatoriedade técnico-metodológica*: o facilitador além de inexperiente e sem base teórica, ainda é incongruente na sua prática apreciativa.

Valença (2007) salienta que apenas o quadrante da maestria e excelência pode oferecer boas perspectivas de sucesso e bons cenários de aprendizagem para qualquer método apreciativo.

A natureza da performance é obtida através da combinação dos fatores experiência e embasamento do facilitador e estilo de tratamento e teste da informação. Como se pode ver no Quadro 2, quatro relações são decorrentes desta:

		Uso de informações e testes bilaterais	Uso de informações e testes unilaterais
Facilitador	Experiência e Embasamento teórico no Método da IA	Parceria /cooperação	Manipulação técnico- metodológica
	Inexperiência / Falta de embasamento teórico no Método da IA	Ensaio / erro explícito e negociado	Manipulação relacional

Quadro 2 (2): Natureza da Performance / Poética

Fonte: Valença 2007, p. 478.

- a) *Parceria / cooperação*: o facilitador, embasado e experiente, usa de testes públicos e competentes da informação para gerar uma situação de cooperação e reciprocidade na responsabilidade pelos processos e resultados.
- b) *Manipulação técnico-metodológica*: o facilitador, embasado e experiente, ao fazer uso de informações com ou sem testes unilaterais, promove um clima de imposição e de submissão.
- c) *Ensaio e erro explícito e negociado*: o facilitador, inexperiente e/ou sem embasamento pede ajuda aos aprendizes, testa e valida as informações publicamente para avançar no processo e nos resultados em forma de ensaio e erro negociado.
- d) *Manipulação das pessoas ou manipulação relacional*: o facilitador, inexperiente e sem embasamento, traz informações com ou sem testes unilaterais e avança para impor seus conhecimentos e suas intenções.

Nesta relação, esse autor afirma que apenas o quadrante da parceria / cooperação pode oferecer boas perspectivas de sucesso para o uso de algum método apreciativo.

A partir dos quadros que explicitam o foco metodológico da intervenção e a natureza da performance, pode-se construir o quadro 3, que trata da Natureza e Qualidade da Confiança e do grau de Autonomia para a aprendizagem.

	Estilo de Intervenção do Facilitador	Confiança		Autonomia
		Pessoal	Metodológica	
Características da Genuinidade, Autenticidade e Congruência do Facilitador (prática efetiva da apreciação)	Excelência / Maestria	ALTA	ALTA	Plena Harmonia / Reciprocidade / Cooperação
	Improvisação	ALTA	BAIXA	Dependência Pessoal
	Formalidade técnico-metodológica	BAIXA	ALTA	Dependência processual
	Aventura / aleatoriedade técnico-metodológica	BAIXA	BAIXA	Desarmonia / Desconfiança
	Natureza da Performance / Poético do Facilitador			
Característica do Manejo Técnico-Metodológico (Estilo de Intervenção)	Parceria / cooperação	ALTA	ALTA	Plena Harmonia / Reciprocidade / Cooperação
	Ensaio / erro explícito e negociado	ALTA	BAIXA	Dependência Pessoal
	Manipulação técnico-metodológica	BAIXA	ALTA	Dependência processual
	Manipulação relacional	BAIXA	BAIXA	Desarmonia / Desconfiança

Quadro 3 (2): Grau de Confiança e Autonomia  
 Fonte: Valença, 2007, p. 480.

Assim, de acordo com Valença (2007), o tipo de foco da intervenção (Quadro 1) juntamente com a Natureza da Performance / Poética (Quadro 2) vai indicar onde repousa a confiança e em que grau, e qual o grau de autonomia decorrente da relação entre o consultor e o cliente (Quadro 3). Dessa maneira, pode-se ver que de acordo com as características de genuinidade, autenticidade e congruência do facilitador encontra-se:

- a) *Maestria / Excelência* onde existe alta confiança pessoal e metodológica, e consequentemente, as partes têm plena harmonia, reciprocidade e cooperação na relação;
- b) *Improvisação*, que oferece alta confiança pessoal e baixa confiança metodológica, em que a relação tende para a dependência pessoal;

- c) *Formalidade Técnico-Metodológica* onde existe baixa confiança pessoal e alta confiança metodológica, e a relação tende para a dependência artificial na obediência aos processos e procedimentos;
- d) *Aleatoriedade Técnico-Metodológica* onde existe baixa confiança pessoal e metodológica e leva a relação para a desconfiança e desarmonia.

Mais uma vez Valença (2007) salienta que apenas a Excelência / Maestria pode assegurar um bom êxito e bons cenários de aprendizagem para qualquer método apreciativo.

Na segunda parte do Quadro 3, as características do manejo técnico-metodológico apresentam:

- a) *Parceria / Cooperação*, que oferece alta confiança pessoal e metodológica e, conseqüentemente, as partes têm plena harmonia, reciprocidade e cooperação na relação;
- b) *Ensaio e erro explícito e negociado* oferecem alta confiança pessoal e baixa confiança metodológica, em que a relação tende para a dependência pessoal;
- c) *Manipulação Técnico-Metodológica* onde existe baixa confiança pessoal e alta confiança metodológica, e a relação tende para a dependência artificial na obediência aos processos e procedimentos;
- d) *Manipulação Relacional* onde existe baixa confiança pessoal e metodológica e leva a relação para a desconfiança e desarmonia.

Nos quadros 4 e 5, Valença (2007) relaciona a relação de confiança entre facilitadores e aprendizes com a natureza da aprendizagem com aprendizes abertos ao método da investigação apreciativa. Com isso, o autor (2007) descreve 16 hipóteses do mundo prático de intervenção em equipes e organizações, porém apenas duas promovem situações auspiciosas e com perspectivas bem exitosas com respeito ao uso bem-sucedido de um método apreciativo:

- a) *Excelência / Maestria* e
- b) *Parceria / Cooperação*, nas quais ocorre aprendizagem adulta, bilateral e cooperativa.

	Estilo de Intervenção do Facilitador	Confiança		Autonomia	Aprendizes Abertos e Motivados para o Uso do Método da IA
		Pessoal	Metodológica		
Características da Genuinidade, Autenticidade e Congruência do Facilitador (prática efetiva da apreciação)	Excelência / Maestria	ALTA	ALTA	Plena harmonia / Reciprocidade / Cooperação	Aprendizagem adulta bilateral e cooperativa
	Improvisação	ALTA	BAIXA	Dependência pessoal	Aprendizagem parcial com testes nos resultados
	Formalidade técnico-metodológica	BAIXA	ALTA	Dependência processual	Aprendizagem parcial com testes na relação
	Aventura / aleatoriedade técnico-metodológica	BAIXA	BAIXA	Desarmonia / Desconfiança	Aprendizagem parcial ou interrompida pelo confronto pessoal e metodológico
	Natureza da Performance / Poético do Facilitador				
Característica do Manejo Técnico-Metodológico (Estilo de Intervenção)	Parceria / cooperação	ALTA	ALTA	Plena harmonia / Reciprocidade / Cooperação	Aprendizagem adulta bilateral e cooperativa
	Ensaio / erro explícito e negociado	ALTA	BAIXA	Dependência pessoal	Aprendizagem parcial com testes nos resultados
	Manipulação técnico-metodológica	BAIXA	ALTA	Dependência processual	Aprendizagem parcial com testes na relação
	Manipulação relacional	BAIXA	BAIXA	Desarmonia / Desconfiança	Aprendizagem parcial ou interrompida pelo confronto pessoal e metodológico

Quadro 4 (2): Da relação de confiança entre facilitador e aprendizes X Natureza da aprendizagem com aprendizes abertos ao método da investigação apreciativa

Fonte: Valença, 2007, p. 483.

	Estilo de Intervenção do Facilitador	Confiança		Autonomia	Aprendizes Abertos e Motivados para o Uso do Método da IA
		Pessoal	Metodológica		
Características da Genuinidade, Autenticidade e Congruência do Facilitador (prática efetiva da apreciação)	Excelência / Maestria	ALTA	ALTA	Plena Harmonia / Reciprocidade / Cooperação	Aprendizagem parcial dependente de reforço de auto-estima
	Improvisação	ALTA	BAIXA	Dependência Pessoal	Aprendizagem parcial com resistência metodológica
	Formalidade técnico-metodológica	BAIXA	ALTA	Dependência processual	Aprendizagem parcial com resistência relacional e metodológica
	Aventura / aleatoriedade técnico-metodológica	BAIXA	BAIXA	Desarmonia / Desconfiança	Interrupção da aprendizagem pelo confronto pessoal e metodológico
	Natureza da Performance / Poético do Facilitador				
Característica do Manejo Técnico-Metodológico (Estilo de Intervenção)	Parceria / cooperação	ALTA	ALTA	Plena harmonia / Reciprocidade / Cooperação	Aprendizagem parcial dependente de reforço de auto-estima
	Ensaio / erro explícito e negociado	ALTA	BAIXA	Dependência pessoal	Aprendizagem parcial com resistência metodológica
	Manipulação técnico-metodológica	BAIXA	ALTA	Dependência processual	Aprendizagem parcial com resistência relacional e metodológica
	Manipulação relacional	BAIXA	BAIXA	Desarmonia / Desconfiança	Interrupção da aprendizagem pelo confronto pessoal e metodológico

Quadro 5 (2): Da relação de confiança entre facilitador e aprendizes X Natureza da aprendizagem com aprendizes resistentes ao método da investigação apreciativa  
 Fonte: Valença, 2007, p. 484.

Valença (2007) salienta para o fato de que as categorias, ao invés de 16, aparecem como se fossem 8 espelhadas duas vezes. Mas esta percepção está incompleta, pois há casos que caracterizam cada uma delas, isoladamente, seja pela proeminência das:

características da genuinidade, autenticidade e congruência do facilitador; ou do seu manejo técnico-metodológico (VALENÇA, 2007).

O Modelo Tridimensional de Intervenção, tal qual proposto por Valença (2007) endossa que as partes envolvidas, consultor e cliente, devem possuir uma alta confiança pessoal, mútua, e no manejo das técnicas e metodologias a serem utilizadas durante o processo de intervenção. Além disso, deve possuir também alta confiança, pessoal e metodológica, na sua capacidade de apreciação, e demonstrar congruência entre o seu discurso e a sua prática.

Através do exposto, percebe-se que o papel do consultor é de facilitar a integração e o diálogo no contexto organizacional, de forma que o grupo chegue a uma compreensão holística da situação em estudo e possa “reinventar” suas práticas. (NEWELL, 2005) É provocar os indivíduos a fim de exercitar a sua capacidade de reflexão (CLEGG, KORNBERGER, RHODES 2004). O consultor, então, deve interagir com o cliente provocando questionamentos para que este reflita sobre a problemática, entender o que pode estar acontecendo de errado e assim mudar sua postura em relação ao problema (APPELBAUM, STEED 2005).

Neste sentido, a perspectiva levanta nesta dissertação projeto, sobre consultoria organizacional, aponta que o consultor deve atuar de forma que gere autonomia no seu cliente. A consultoria é percebida como um processo que deve ser construído conjuntamente entre o consultor e o cliente, e que visa à resolução do problema e à capacitação do cliente para que este aprenda a resolver as dificuldades enfrentadas. Assim, os indivíduos devem criar uma postura de independência em relação ao consultor, uma vez que ao final do processo de intervenção, eles devem ser capazes de tomar suas próprias decisões.

Dessa forma, para que o cliente se torne autônomo, ele precisa aprender durante o processo de consultoria com o consultor. Mas não através da abordagem instrucionista a qual observamos usualmente no mercado e que gera o mal entendido de ver o consultor como um depositante de conhecimento e os indivíduos da organização como depositários, como salienta Moura (2005), e, sim, que esta aprendizagem ocorra através da construção de significado através da qual os indivíduos deem sentido às suas experiências (MERRIAM & CAFFARELLA, 1999).



Assim, percebemos que o consultor externo auxilia as pessoas no processo de construção do conhecimento, sendo um co-produtor do serviço. Para que o objetivo da consultoria se efetive, este conhecimento gerado precisa ser aceito pelos indivíduos que compõem aquela comunidade. Então, importa compreendermos como um conjunto sistematizado de conhecimento se torna “a realidade”. Assim, na próxima seção estudaremos como acontece o processo de construção social da realidade.

## 2.2 A construção social da realidade

O mundo da vida cotidiana mais do que se apresenta como uma realidade interpretada e tomada como certa pelos homens, origina-se no pensamento e ação dos próprios homens. Este é o cerne do trabalho desenvolvido por Berger & Luckmann (1985), que objetivaram fazer uma análise sociológica do conhecimento que dirige a conduta na vida diária. A justificativa dos autores é que a realidade da vida cotidiana, vista por nós como a realidade dominante, é produzida pelo próprio homem. Assim, os indivíduos se esforçam para aprendê-la (BERGER; LUCKMANN, 1985).

Esta aprendizagem é possível na interação com os outros através da linguagem. A linguagem exerce um papel importante neste processo uma vez que, através dela, é possível objetivar as experiências do indivíduo, conservá-las e acumulá-las de sorte que estas tenham sentido para ele e seus semelhantes (BERGER; LUCKMANN, 1985).

Em virtude desta acumulação constitui-se um acervo social de conhecimento que é transmitido de uma geração a outra e utilizável pelo indivíduo na vida cotidiana. (BERGER; LUCKMANN, 1985, pg. 62).

Com isso, para compreender o indivíduo na sua individualidade, faz-se necessário entender o contexto no qual ele foi formado (BERGER; LUCKMANN, 1985). Neste aspecto é que se justifica a necessidade do consultor apreender os valores organizacionais, para que, assim, possa compreender os pressupostos que regem as ações dos indivíduos naquele ambiente.

A instituição, que neste caso pode ser entendida como a organização, controla a conduta humana e estabelece quadros de referência para as ações dos indivíduos. A questão é que os indivíduos, normalmente, não se atêm ao fato de existirem outras vertentes teóricas

pelas quais eles possam se guiar. Assim, fica nítido que este conhecimento institucionalizado foi legitimado socialmente, foi justificado perante os indivíduos que os tomam como base para as suas interpretações (BERGER; LUCKMANN, 1985).

Todavia estes padrões de condutas previamente definidos são construídos socialmente pelos próprios indivíduos, e a consciência reflexiva destes é que vai ser determinante para a lógica da ordem institucional (BERGER; LUCKMANN, 1985). A prestação do serviço de consultoria tem o objetivo de fazer o cliente refletir sobre os pressupostos que regem as suas ações de modo que novas formas de pensar e agir possam surgir naquele contexto. Pois, “para que uma ação possa ocorrer numa instituição, é necessária a existência, em um mundo social definido e controlado, de um corpo de conhecimento relativo à ação” (BERGER; LUCKMANN, 1985, pg. 95).

Para tanto, o cliente envolvido no processo de consultoria deve prover explicações e justificações para os seus semelhantes sobre as novas práticas desenvolvidas por ele, no seu processo de reflexão, de sorte que estas sejam legitimadas socialmente. E, a partir disto, sejam incorporadas na prática diária destes. Assim, os quadros de referências estão sempre sendo reconstruídos nas organizações. Entretanto, para que os indivíduos definidores da realidade os reconstruam é fundamental que eles reflitam, criem significados e internalizem as suas experiências, de forma que estas possam servir de base para a construção do conhecimento.

## 2.3 A abordagem e o conceito de aprendizagem adotado na pesquisa: uma perspectiva construtivista

O referencial teórico desta dissertação já ventilada no início deste capítulo, assinala a consultoria como um processo que deve ser construído conjuntamente entre o consultor e o cliente, e que visa à resolução do problema e a capacitação do cliente para que este aprenda a resolver as dificuldades enfrentadas. Esta perspectiva apontada para a consultoria vai ao encontro da visão construtivista de Candy (1991), que afirma ser o conhecimento algo externo que deve ser construído internamente. Neste espectro, os aprendizes não são passivos que apenas respondem a estímulos, e o aprendizado não é meramente a

apropriação de categorias prévias. Para este autor, pela abordagem construtivista, a aprendizagem é um processo ativo de construção de significado e transformação de entendimentos.

O construtivismo postula que os indivíduos estão num processo constante de dúvidas e exploração no sentido de continuar a dar sentidos às suas experiências, através da sua própria adaptação ou criação dos modelos de realidade que serão as guias para suas ações. Segundo Candy (1991) o pensamento construtivista se manifesta quando ocorre alguma combinação desses postulados:

- 1- As pessoas participam da construção da realidade.
  - 2- A construção acontece dentro de um contexto que influencia as pessoas.
  - 3- A construção é uma atividade constante cujo foco está na mudança e não nas condições fixas.
  - 4- Categorias ou entendimentos comumente aceitados são socialmente construídos, não derivados da observação.
  - 5- A forma de entendimento depende da vicissitude do processo social, não da validade empírica da perspectiva.
  - 6- As formas de negociação do entendimento são integralmente conectadas com as outras atividades humanas.
  - 7- Os “sujeitos” da pesquisa devem ser considerados como sujeitos do “conhecimento”.
  - 8- O loco de controle reside dentro dos sujeitos, e o comportamento complexo é construído propositalmente.
  - 9- Os seres humanos podem participar de comunicações complexas e organizar a complexidade rapidamente.
  - 10- As interações humanas são baseadas em papéis sociais intrínscados, as regras governantes são frequentemente implícitas do que declaradas.
- (CANDY, 1991, p.256).

De acordo com Merriam e Cafarella (1999), a perspectiva construtivista é congruente com a maioria das teorias sobre aprendizagem de adultos, e compatível com a noção de que a aprendizagem é experimental, autodirecionada, para fins de transformação e, conseqüente construção do conhecimento, através da reflexão prática das experiências. Estes aspectos do construtivismo e da aprendizagem de adultos podem ser encontrados na aprendizagem auto-direcionada, aprendizagem transformacional, aprendizagem pela experiência, prática reflexiva e aprendizagem situada (MERRIAM; CAFARELLA, 1999).

O conceito de aprendizagem aqui adotado terá como referência, então, o construtivismo, conforme as premissas acima descritas por Candy e Merriam e Cafarella, e

mais especificamente a abordagem construtivista social (ou sócio-construtivista), perspectivas que se mostram mais adequadas para analisar e compreender a aprendizagem no relacionamento entre pessoas, inserida no contexto de uma prática profissional, de que tratamos neste projeto.

A aprendizagem de adultos que ocorre em contextos diversos é proveniente, principalmente, da experiência da própria vida, do trabalho e da reflexão da experiência, sendo fundamentalmente auto-dirigida, ou seja, direcionada por iniciativas e ações do aprendiz. Como acreditamos ser a aprendizagem do cliente, construída durante a intervenção, pela reflexão das experiências dentro de um contexto social, através da interação com o consultor, trataremos a seguir importantes teorias e conceitos relacionados à aprendizagem pela experiência e reflexão, e aprendizagem construída socialmente.

## 2.3.1 A aprendizagem pela experiência

### 2.3.1.1 Modelos de aprendizagem pela experiência

#### a) Modelo de Aprendizagem Experiencial de Kolb

Kolb (1976) desenvolveu um modelo de aprendizagem chamado de aprendizagem experimental. Segundo o autor, as experiências diárias são uma fonte de aprendizagem de novas ideias, e conseqüentemente, novas ações. Todavia, é necessário que os indivíduos reflitam e explorem novas formas de perceber a situação e o que ele pode aprender com ela. Neste sentido, o autor enfatiza o importante papel que a experiência representa no processo de aprendizagem (KOLB, 1976).

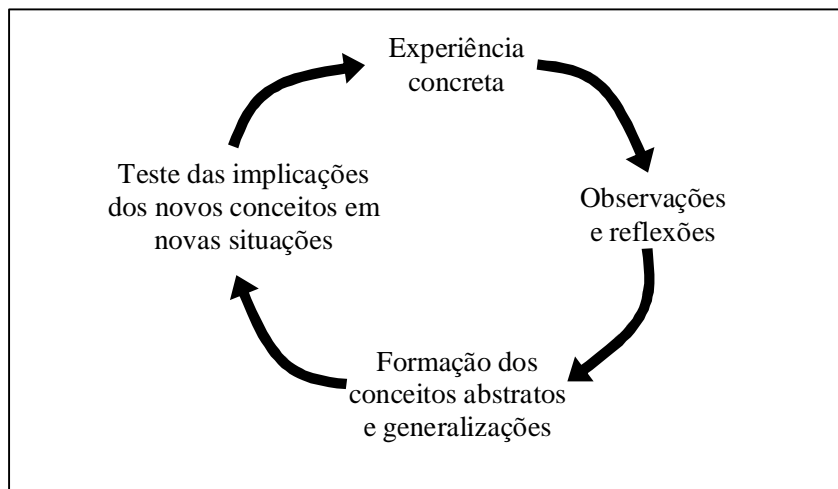


Figura 3 (2): Modelo de aprendizagem experiencial

Fonte: Kolb, 1976, p. 166.

O modelo descreve o ciclo de aprendizagem – como as experiências são transformadas em conceitos, através da reflexão e, a partir disto, são usadas como guias para as ações em novas experiências. Para este autor, o processo de aprendizagem é composto por um ciclo de quatro estágios. Ao ocorrerem as experiências concretas, os indivíduos as têm como base para observação e reflexão. Assim, novas teorias são desenvolvidas e novas implicações para a ação podem ser deduzidas. Estas implicações ou hipóteses servem, então, como guias para a ação em novas situações (KOLB, 1976).

Dessa forma, para que a aprendizagem seja efetivada pelo aprendiz, o autor (1976) salienta que este deve estar envolvido e aberto para novas experiências; ele deve ser capaz de observar e refletir sobre elas; ser capaz de criar conceitos que integrem suas observações em teorias lógicas; e utilizar estas teorias na tomada de decisão e resolução de problemas.

#### b) Modelo Revisado do Processo de Aprendizagem de Jarvis

Jarvis (1987) estende o conceito de aprendizado de Kolb ao afirmar que este é mais amplo do que a aquisição, ou até mesmo, a criação do conhecimento: ele envolve habilidades e atitudes também. Ele sugere que o aprendizado seja, então, a transformação da experiência em conhecimento, habilidades, e atitudes. Este autor também afirma que o processo de transformar a experiência é um processo de aprendizado. Porém, nem toda experiência resulta em aprendizado, mas que a própria experiência é apenas uma base

potencial do aprendizado. A fim de buscar essa análise é necessário compreender tanto o processo de aprendizado quanto a maneira na qual o significado é atribuído à experiência (JARVIS, 1987).

Dessa forma, há experiências potenciais de aprendizado, que podem ser naturais ou artificialmente criadas que podem ou não ser significativas. As experiências ocorrem em situações sócio-cultural-temporal e nenhuma situação tem sentido em si mesma. Dessa forma, a depender do estoque de conhecimento que o indivíduo possui ele pode dar sentido ou não as suas experiências. Assim, pode haver situações nas quais algumas pessoas tenham estoques suficientes de conhecimentos como capazes de fornecer significado a suas experiências e através das quais elas possam aprender. Mas também é possível pensar em situações nas quais os estoques de conhecimento das pessoas são inadequados, de modo que suas experiências podem ser de pouco, ou, nenhum sentido e, conseqüentemente, pouco aprendizado pode ocorrer (JARVIS, 1987).

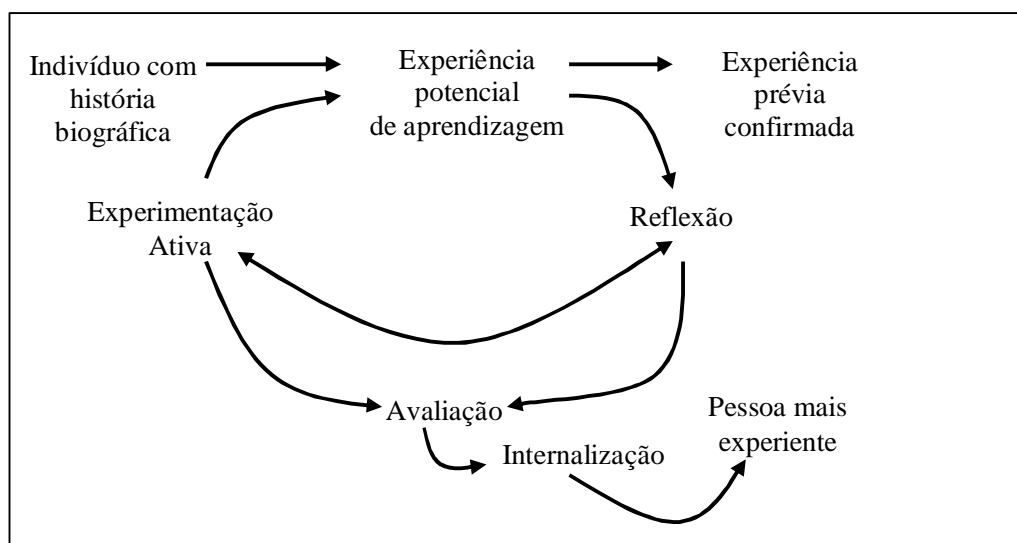


Figura 4 (2): Modelo revisado do processo de aprendizagem

Fonte: Jarvis, 1987, p. 02.

Assim, as experiências sem sentido ocorrem, pois os indivíduos constroem um estoque de conhecimento com base na sua biografia, que é útil para suas performances em algumas situações. Ao se deparar com tais situações, os indivíduos as praticam de um modo automático, sem uma reflexão apurada sobre seu ato. Segundo Jarvis (1987) estas

experiências não podem ser vistas como uma experiência de aprendizado, “pois o único crescimento que provavelmente ocorre é em relação a um aumento de confiança para se desempenhar ações similares no futuro”. Para que essa experiência se torne significativa, as pessoas têm que pensar refletir e, talvez, buscar a opinião dos outros sobre ela. A reflexão é uma fase essencial no processo de aprendizado de acordo com o qual as pessoas exploram suas experiências de modo consciente para chegar a novas compreensões e, talvez, a um novo comportamento (JARVIS, 1987).

Esse ciclo guarda a centralidade da ideia de reflexão. Esse é um elemento significativo no processo de aprendizado no qual muitos pensadores têm focalizado. Schön (1983) não apenas considera a reflexão como um elemento do aprendizado que segue a experiência potencial de aprendizado, como também considera a prática como reflexiva. Precisamente da mesma forma as habilidades são adquiridas através da interação de experimentação e reflexão, até que elas sejam internalizadas tanto como conhecimento tornado hábito quanto a performance tornada rotina.

### 2.3.2 A prática reflexiva de Schön

Para que esta internalização ocorra, Schön (1983) considera que a prática deve ser vista como reflexiva. Segundo o autor um profissional é um especialista que se depara com certos tipos de situações rotineiramente conhecidas, no mundo profissional como “*cases*” (SCHÖN, 1983).

Dessa forma, as experiências do praticante muitas vezes são variações de um pequeno número de tipos de casos, encontrados na prática. Com isso, ele desenvolve um repertório de expectativas, imagens e técnicas. Ele aprende para onde olhar e como responder ao que ele encontra. Quando sua prática se torna estável, no sentido em que os casos se tornam repetitivos, ele se torna menos e menos subjetivo a surpresas. Seu conhecimento na ação tende a se tornar tácito, espontâneo e automático, conferindo a ele os benefícios da especialização (SCHÖN, 1983).

Neste contexto, o praticante pode perder importantes oportunidades para pensar sobre o que ele está fazendo. Assim, a reflexão pode servir como um meio para a aprendizagem. Através da reflexão, ele pode criticar o conhecimento tácito que se consolidou através das

rotinas repetitivas de uma prática especializada, e pode questionar os pressupostos dessa prática de forma a torná-la como experiências sempre significativas (SCHÖN, 1983).

Para o autor (1983) esta reflexão pode ocorrer em dois momentos: a reflexão sobre a ação e a reflexão na ação. Na reflexão sobre a ação os indivíduos reconstróem mentalmente sua experiência e analisa a sua prática, na busca de aprender com ela. Mas eles podem também refletir na prática enquanto estiverem executando. Aqui eles refletem na ação, isto quer dizer que, durante a prática, os indivíduos estão refletindo sobre as possíveis mudanças que eles podem praticar e as consequências que podem ocorrer na ação que eles estão executando (SCHÖN, 1983).

Então a reflexão que o praticante executa, dentro e fora da ação, considera as normas tácitas e apreciações que delineiam um julgamento, ou também na estratégia e teorias implícitas num padrão de comportamento. Dessa forma, a prática reflexiva é central para que os indivíduos reflitam sobre o seu entendimento implícito na ação, critiquem, reestruturem e incorporem apoio em suas ações futuras. Isto dá oportunidade de criação de um novo senso para as situações de incertezas ou únicas, as quais permitem o aprendizado (SCHÖN, 1983).

### 2.3.3 A aprendizagem transformadora

Em relação à aprendizagem através do processo reflexivo, Mezirow (1991) afirma que o sentido que as pessoas dão às suas experiências é bastante subjetivo e cada um pode também refletir sobre suas experiências em um ou mais níveis diferentes, de forma que o processo reflexivo é em si pessoal, particular e individual.

As idéias de Mezirow (1991) têm forte relação com as premissas da aprendizagem pela experiência, difundindo dentro deste campo sua noção sobre “perspectiva transformadora”. Este autor afirma que à medida que se tornam mais velhos, os indivíduos, mais do que adaptaram-se às mudanças aplicando velhos conhecimentos, eles têm a necessidade de adquirir novas perspectivas para um entendimento mais completo dos eventos que ocorrem. Na visão de Mezirow (1991) a aprendizagem dos indivíduos se torna autodirecionada à medida que esta necessidade se manifesta. Neste sentido, a aprendizagem formativa, que ocorre durante a infância, torna-se transformativo na fase adulta. Nesta



perspectiva transformativa, a reflexão é vista como uma função inerente da percepção e cognição, um processo ativo de resignificação e reinterpretação de um aprendizado prévio em um novo contexto. Neste processo, são determinadas as condições sobre as quais uma ideia expressa é apenas a validação de esquemas prévios ou os sentidos são modificados.

Neste sentido, a reflexão envolve crítica às premissas que podem resultar na transformação no significado da experiência que está sendo interpretada. E, sempre que as suposições ou as premissas são encontradas distorcidas ou inválidas, a aprendizagem reflexiva torna-se transformativa, esta resulta na transformação dos significados dos esquemas prévios. Daí surge uma dimensão crucial da aprendizagem de adultos para Mezirow (1991) que envolve o processo de justificação e validação das reflexões. O desenvolvimento dos adultos é visto como a capacidade de validar as aprendizagens fundamentais através do discurso reflexivo e agir em busca dos resultados esperados. Em suma, o processo de aprendizagem pode ser entendido como a extensão da habilidade humana em tornar explícita, esquematizada, apropriada, memorizada, válida, as ações.

Todavia, é importante enfatizar o fato de que estas experiências ocorrem dentro de um contexto específico, sendo os elementos de interação com as pessoas e a construção do conhecimento, próprios de cada ambiente. Visto que a relação consultor-cliente acontece em ambientes organizacionais diversos, faz-se necessário destacar a perspectiva da aprendizagem construída socialmente.

#### 2.3.4 Aprendizagem construída socialmente

Segundo Merriam e Caffarella (1999) o contexto influencia as percepções dos aprendizes, sendo o elemento principal no sentido que é dado à cognição. Assim, a aprendizagem é aspecto integral e inseparável da prática social, e depende da interação social. Visto que o foco deste estudo está nos fatores críticos de sucesso da aprendizagem, na prestação do serviço de consultoria, aprendizagem esta que ocorre através das experiências e interações durante a prestação deste serviço, é fundamental tratar também sobre essa abordagem.

Uma perspectiva importante, nessa abordagem, é a da aprendizagem situada, que entende a aprendizagem e o conhecimento como sendo desenvolvidos e manifestados por uma complexa rede de relações e de atividades sociais entre as pessoas.

### 2.3.5 Aprendizagem Situada

#### a) Lave e Wenger

A aprendizagem é um aspecto integral e inseparável da prática social. Nesta perspectiva, Lave & Wenger (1991) afirmam ser a aprendizagem uma atividade situada, cujo processo ocorre através da participação periférica legítima dos aprendizes. Essa participação é proposta para um engajamento na prática social que envolve a aprendizagem como um constituinte integral, e se constitui, basicamente, na negociação e renegociação situada dos significados do ambiente. Assim, pensar sobre um conceito como a participação periférica legítima é argumentar que sua importância teórica deriva da riqueza de suas interconexões: em termos históricos, através do tempo e lado a lado no futuro (e que ocorre naturalmente).

Dessa forma, para que ocorra a aprendizagem é necessário o envolvimento dos indivíduos integralmente nas comunidades sociais, pois é parte integral de uma prática social generativa no mundo vivido. Neste contexto, há ênfase na conexão das questões de transformação social com as relações em mudança entre os novatos e os veteranos num ambiente de uma prática compartilhada em mudança. Com isso, os aprendizes internalizam o conhecimento descoberto, transmitido ou experimentado em interação com outros, o qual resulta numa conhecimento é uma atividade de uma pessoa específica em uma circunstância específica. A participação de novatos com veteranos, nos vários ciclos de relacionamentos, é importante para a circulação e renovação de conhecimentos e habilidades para resolver problemas (LAVE & WENGER, 1991).

Assim, são exploradas integralmente as relações constituídas, seus envolvimento e efeitos no quadro da prática social na qual há produção, transformação, e mudanças nas identidades das pessoas, que decorrem do engajamento nas atividades sociais. Esse processo constrói a identidade da pessoa envolvida (LAVE & WENGER, 1991).

Nesta perspectiva proposta por Lave & Wenger (1991) a aprendizagem ocorre de forma legítima por meio de participação periférica no currículo de aprendizagem do ambiente da comunidade. Assim, aprender, pensar e saber são decorrentes da interação entre as pessoas em um mundo social e culturalmente estruturado. Todavia este não é um modo de educação, mas um ponto de vista analítico da aprendizagem.

#### b) Gherardi, Nicolini e Odella

A aprendizagem no local de trabalho deve ser entendida como uma atividade cognitiva e social. Com isso, Gherardi, Nicolini & Odella (1998) afirmam que, no cotidiano, os grupos de pessoas criam conhecimento negociando o significado das palavras, ações, situações e artefatos materiais. Dessa forma, o saber não é o que reside na cabeça das pessoas ou em livros ou nos bancos de dados. O saber é ser capaz de participar com competência na complexa rede de relacionamentos entre pessoas e atividades.

Estes autores (1998) também trazem a noção de currículo situado o qual se refere à aprendizagem que ocorre situada na organização e em seu contexto e realiza-se dentro da oportunidade desenvolvida através dos recursos de aprendizagem e prática. Através dessa abordagem, o conhecimento é relacional e a aprendizagem é baseada na forma de envolvimento e molde de engajamento característicos do local e no contexto das atividades da indústria, na aprendizagem e na atividade social.

O facilitador externo, então, poderia ser trazido para ajudar os indivíduos a internalizarem a importância desse processo reflexivo para as suas aprendizagens. A prática reflexiva ajuda os profissionais a se tornarem conscientes desse processo e possibilita a aprendizagem contínua. Assim, a reflexão é fundamental para transformar a ordem vigente e os hábitos.

Como afirma Maturana (2003) o conhecimento é construído internamente através das informações captadas externamente. Dessa forma, o ambiente externo cria as condições para que os indivíduos possam construir internamente o seu conhecimento. No entanto, este autor salienta que as mudanças que ocorrerão nestes indivíduos serão determinadas por sua própria dinâmica interna. Sobre este assunto discorreremos na próxima seção.

## 2.4 As bases biológicas da compreensão humana: um estudo sobre a biologia do conhecer

Até agora vimos que os hábitos, tradições e a ordem vigente nas organizações são frutos da construção social dos indivíduos, dentro de cada contexto. Estas construções são tomadas como quadros de referência para os demais indivíduos, e suas ações se tomam

estáveis, regulares. Contudo, a aceitação sem questionamento dessa referência pode fazer com que os indivíduos percam oportunidades de aprendizado. Sugerimos que o consultor pode trazer uma nova perspectiva para que o cliente reflita e, também, internalize a importância deste processo reflexivo, de modo que esteja em constante aprendizagem. Em relação a este fato Maturana & Varela (2003) salientam que, “só quando alguma interação nos tira do óbvio – por exemplo, quando somos transportados a um meio cultural diferente – e nos permite refletir, é que damos conta da imensa quantidade de relações que consideramos como garantidas”.

Todavia, este autor alerta que a reflexão que permite ver o óbvio só funciona com aquilo que perturba essa regularidade. No seu livro “A árvore do conhecimento”, Maturana & Varela (2003) mostram que toda experiência de certeza é um fenômeno individual, pois toda experiência cognitiva inclui aquele que conhece de um modo pessoal, enraizado em sua estrutura biológica. Com isso, os fatos ocorridos no ambiente são chamados por este autor de perturbações, que geram diferentes impactos em cada indivíduo, determinados em cada pessoa por sua estrutura individual e não pelas características do agente perturbador. Esta abordagem tem origem a partir dos estudos de Bateson (1972 apud PAKMAN, 2004). Este autor viu que a consciência dos seres humanos é cegada pelo sistema natural do próprio ser, pois, propositalmente, a consciência descarta da mente os fatos que não estão em linha com a estrutura que caracteriza aquele sistema vivo (PAKMAN, 2004).

A partir disto, Maturana & Varela (2003) afirmam que as mudanças ocorridas através das interações entre um ser vivo e o meio são determinadas pela estrutura do sistema perturbado. Essa relação não é instrutivista, uma vez que uma perturbação do meio não contém em si uma especificação de seus efeitos sobre o ser vivo, ela desencadeia um efeito que será determinado por meio da estrutura do ser.

Não se pode tomar o fenômeno do conhecer como se houvesse “fatos” ou objetos lá fora, que alguém capta e introduz na cabeça. A experiência de qualquer coisa lá fora é validada de uma maneira particular pela estrutura humana, que torna possível “a coisa” que surge na descrição (Maturana; Varela, 2003, pg. 31)

A explicação deste fato, segundo Maturana & Varela (2003) está no caráter autopoietico dos seres vivos que se caracterizam por – literalmente – produzirem de modo contínuo a si próprios. O metabolismo celular destes seres produz diversos componentes e

todos eles integram essa rede de transformações. Estes componentes estão assim dinamicamente relacionados numa rede contínua de interações que ocorrem no espaço delimitado pela membrana celular. Essa configuração do metabolismo celular demonstra que cada célula é uma unidade, um sistema autônomo, que se distingue do meio por sua própria dinâmica. Assim, as interações que possam acontecer entre uma célula e uma molécula qualquer são determinadas por sua própria estrutura interna como unidade celular (MATURANA; VARELA, 2003).

Consequentemente, os organismos metacelulares (toda unidade em cuja estrutura é composta por agregados celulares intimamente acoplados) obedecem ao funcionamento descrito acima. Todavia, diferentemente da unidade celular, a estes Maturana & Varela (2003) nomeiam sistemas autopoieticos de segunda ordem. Com isso, tudo o que acontece nestes organismos ocorre com a conservação da autopoiese das células competentes, bem como a manutenção de sua própria organização. E, enquanto uma unidade não entrar numa interação destrutiva com o seu meio, haverá uma compatibilidade entre a estrutura do meio e da unidade, que atuarão como fontes de perturbações mútuas e desencadearão mutuamente mudanças de estado. A esse processo os autores chamam de acoplamento estrutural (MATURANA; VARELA, 2003).

Com esses argumentos Maturana & Varela (2003) defendem que os seres humanos não são alheios ao mundo em que existem, uma vez que estes utilizam o sistema nervoso como um instrumento para obter elementos do ambiente, e para construir uma representação de mundo que lhes permite computar um comportamento adequado à sua sobrevivência nele. Assim, a adaptação do indivíduo ao meio vai depender das informações do ambiente e da dinâmica interna que estas provocarão em cada organismo (MATURANA; VARELA, 2003).

Por último, Maturana & Varela (2003) descrevem sobre a fenomenologia dos acoplamentos de terceira ordem. Nesta, as interações adquirem um caráter recorrente, mas permitem a manutenção da individualidade de ambos. Estão ligados a esta fenomenologia os fenômenos sociais. Nestes os organismos participantes satisfazem suas ontogenias individuais principalmente por meio de seus acoplamentos mútuos, na rede de interações recíprocas que formam ao constituir as unidades de terceira ordem.

Chamaremos de condutas culturais as configurações comportamentais que, adquiridas ontogeneticamente, na dinâmica comunicativa de um meio social, são estáveis através de gerações. Refere-se a todo o conjunto de interações comunicativas de determinação ontogenética que permitem uma certa invariância na história particular dos indivíduos participantes. A imitação e a contínua seleção comportamental intragrupal desempenha aqui um papel essencial, na medida em que tornam possível o estabelecimento do acoplamento dos jovens com os adultos, por meio da qual é especificada uma certa ontogenia, que se expressa no fenômeno cultural (MATURANA; VARELA, 2003, pg. 223)

Nas organizações os indivíduos são influenciados pela cultura organizacional e tenderão a reproduzir comportamentos deste meio. Neste sentido, a aprendizagem dos clientes está relacionada ao padrão cultural dos indivíduos, aos valores que eles compartilham. O que este padrão provocará no indivíduo vai depender da sua estrutura, todavia as perturbações virão a partir desta cultura compartilhada. Maturana & Varela (2003) compreendem a “aprendizagem como expressão do acoplamento estrutural, que manterá sempre uma compatibilidade entre o funcionamento do organismo e o meio em que ele ocorre” (MATURANA; VARELA, 2003, pg. 192). Com isso, não se pode prever o comportamento que o indivíduo demonstrará a partir da sua relação com o consultor, e isto pode acarretar uma sensação de fracasso em relação à prestação do serviço, pois o cliente pode alegar que não aprendeu o que “queria”. Entretanto, numa relação de ensino-aprendizagem não se pode especificar o que será aprendido e ensinado, pois depende da dinâmica interna de cada organismo. Assim é mister acordar as expectativas de ambas as partes em relação à eficácia da intervenção.

Após estas explicações, percebemos a importância da investigação dos problemas da organização, para que os indivíduos possam gerar informações válidas, escolher livremente os cursos de ação a serem tomados de modo a se comprometerem com estas ações. Já que intervenção eficaz requer aprendizado do cliente, a organização contratante como um todo deve criar um ambiente propício a isto. Neste sentido, a postura da alta administração é uma força que pode atuar como ação restritiva ou propulsora deste aprendizado.

Segundo Argyris (1970) os processos de administração do sistema-cliente são responsáveis por muitos problemas humanos que ocorrem no sistema. Para a efetividade na intervenção, o consultor deve estar ligado aos pontos de poder do sistema-cliente que são chaves do problema que está sendo estudado. Assim, observa-se que o envolvimento da alta administração de qualquer sistema é visto como crítico numa atividade de intervenção eficaz (ARGYRIS, 1970).

Neste sentido, as razões que tornam a construção da capacidade do sistema-cliente para gerar a informação válida, a escolha livre e informada e o comprometimento interno difíceis de serem alcançados, na maioria dos sistemas-clientes, são os processos administrativos que tendem a ser concebidos e administrados segundo modelos que os minimizam (ARGYRIS, 1970).

Nestes casos, as pessoas ficam bastante preocupadas com a reação da administração, caso o crescimento não ocorra de acordo com o plano. Esse medo tende a levar os níveis subalternos a apresentarem cronogramas pessimistas e a esconderem informações importantes nos casos em que os prazos não forem atingidos (ARGYRIS, 1970). Os membros se tornam muito pouco envolvidos com a saúde do sistema e raramente tomam a iniciativa de explorar e corrigir os seus processos de grupo. Este cenário ocorre porque os sistemas tendem a produzir normas políticas e práticas que criam amarras para os empregados de níveis mais baixos (ARGYRIS, 1970). O excesso de burocracia é uma das práticas gerenciais que mais criam amarras inibidoras do aprendizado. Para Morgan (2002, p. 51) para que se desenvolva uma ação criativa torna-se necessário uma flexibilidade que “é bloqueada pelas barreiras inerentes às divisões mecanicistas entre diferentes níveis hierárquicos, funções e papéis”.

A partir deste cenário, os indivíduos tendem a se adaptar mediante jogos de defesa. Com isso, o conformismo começa a se desenvolver dentro da organização, culminando com o decréscimo da competência interpessoal. Com o desenvolvimento de mecanismos defensivos internos, o sistema-cliente pode se tornar mais fechado que aberto. Assim, o sistema pode tornar-se fortemente fechado tanto internamente, como nas suas relações com outros sistemas, limitando, assim, a sua capacidade de aprender através da criação de rotinas defensivas (ARGYRIS, 1970).

Argyris (1992) atenta para o fato de que as rotinas defensivas existentes na maioria das organizações podem provocar o seu próprio fracasso e inibir o desempenho organizacional. As rotinas defensivas são ações ou políticas que impedem os indivíduos ou segmentos de uma organização de experimentarem embaraços ou sentirem-se ameaçados. Simultaneamente, elas impedem as pessoas de identificarem e eliminarem as causas destas situações potencialmente embaraçosas ou ameaçadoras. A criação das rotinas defensivas pode levar os indivíduos a cometer erros na execução das suas atividades. Há indivíduos que não estão conscientes da produção de erros enquanto os cometem, mas também há indivíduos que têm consciência disto, mas descobriram como fazê-los de maneira a não parecerem erros, a fim de evitar que vivenciem experiências embaraçosas ou ameaças. A grande ênfase a ser dada sobre as defesas organizacionais objetiva aumentar a compreensão dos indivíduos sobre as causas que os estão levando a cometer erros para que se possa aprender com eles. Segundo este autor, mesmo em uma organização defensiva, é possível encontrar um bom ambiente, satisfação e lealdade, porque os participantes podem, sem medo, distanciar-se de suas responsabilidades para com a excelência da organização (ARGYRIS, 1992).

Todavia, Argyris (1992) aponta que para atingir a excelência organizacional, o processo de aprendizagem, a competência e a justiça formam uma base bem mais realista do que o bem-estar, a satisfação e a lealdade. Para ele, a aprendizagem localiza com precisão onde, e como, os erros são detectados e corrigidos. A competência significa resolver problemas de modo a garantir que os indivíduos permaneçam envolvidos e aumentem a capacidade da organização na resolução de problemas futuros. Por fim, a justiça é fundamentada no conjunto de valores e regras que se aplicam igualmente a todos os funcionários, seja qual for sua posição na organização (ARGYRIS, 1992).

A disseminação destes valores possibilita que os indivíduos estejam mais abertos e capazes de aprender com o trabalho do consultor. A partir dessa cultura, e com o conhecimento do funcionamento da dinâmica da organização-cliente, os consultores poderão provocar perturbações mais específicas para que o cliente possa internalizar a importância da prática reflexiva sobre as suas experiências e, assim, chegar a um aprendizado que satisfaça as expectativas iniciais. Após este ciclo o cliente será um novo sujeito, que poderá influenciar o meio com outros valores e provocar perturbações nos



outros indivíduos. Neste contexto, a organização adquirirá dinâmica interna para se adaptar ou se antecipar às necessidades do mercado.

### 3 Procedimentos Metodológicos

---

Nesta seção descreveremos o método de pesquisa e apresentaremos o conjunto de processos mediante os quais entendemos ser possível dissertar sobre o tema proposto (SOARES, 2003).

Este trabalho pode ser classificado como uma pesquisa empírica qualitativa básica e genérica. Através da abordagem qualitativa pode-se compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais, através do contato do pesquisador com a situação estudada, e interpretar as particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos (GODOY, 1995; OLIVEIRA, 2004). A utilização dessa abordagem justifica-se, então, pelo interesse em apanhar o lado subjetivo da relação de aprendizagem através da interação do consultor e o cliente, buscando depoimentos que se transformam em dados relevantes. Assim, através da análise de pequeno grupo, será buscada a exemplaridade do fenômeno a ser estudado (DEMO, 2000).

Este também possui um caráter descritivo, pois procura abranger aspectos gerais e amplos de um contexto social, o que possibilita o conhecimento das diversas situações e relações que ocorrem na vida social, tanto do indivíduo tomado isoladamente como de grupos e comunidades mais complexas. Com isso, é possível identificar os diferentes aspectos dos fenômenos, a fim de buscar explicação para as suas relações. Este tipo de estudo é o mais adequado quando o pesquisador necessita obter melhor entendimento a respeito do comportamento de vários fatores que influem sobre determinado acontecimento (OLIVEIRA, 2004; CERVO, BERVIAN & DA SILVA, 2007).

Este caráter descritivo se explica por que estudamos os fatores críticos de sucesso da aprendizagem que acontecem na relação consultor-cliente, o qual ocorre em um contexto social (organização), e possui diversas variáveis interferindo: pressupostos do cliente quanto ao aprendizado, cultura organizacional, forma de atuação e caráter autopoietico dos indivíduos. Além disso, como são escassos os trabalhos sobre o tema em questão, este estudo também possui um caráter exploratório.

### 3.1 Coleta de informações

Em virtude da complexidade do tema, e a fim de buscar, no campo, maiores informações sobre as variáveis que influenciam na relação de aprendizagem entre o consultor e o cliente, a coleta de dados foi dividida em duas etapas.

#### Etapa 1 – Pesquisa bibliográfica

A etapa inicial foi constituída por revisão bibliográfica em livros e publicações diversas sobre o referido tema, conforme citado no referencial teórico, que pudessem trazer informações relevantes para o estudo dos fatores críticos de sucesso da aprendizagem na prestação de serviço de consultoria.

Esta etapa é importante, pois, de acordo com Barros (1985), o problema de pesquisa tem razão de ser em função de um marco teórico. Este marco teórico serve para orientar o pesquisador para o que já foi estudado na área, e para dar orientação e sustentação em relação ao que se pretende pesquisar.

#### Etapa 2 – Delimitação do campo empírico

Em seguida, foi realizada uma pesquisa exploratória, com o objetivo de aproximação do campo de estudo (CERVO; BERVIAN, 1996). A partir do *networking* do pesquisador, possibilitado pelas frequentes reuniões do grupo de pesquisa – ECCO – do qual faz parte, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com quatro consultores, a fim de serem obtidas nuances sobre o fenômeno imperceptíveis somente com a teoria. Este tipo de entrevista possibilitou ao entrevistador explorar mais amplamente a questão estudada, pois este possui a liberdade de conduzir a conversa a fim de desenvolver pontos que considere importantes (MARCONI & LAKATOS, 2006; CERVO, BERVIAN, DA SILVA, 2007). Após esta etapa partimos para um campo empírico melhor definido utilizando roteiro de entrevista mais específico (Ver apêndices A e B). A análise das entrevistas seguiu a análise pragmática da linguagem.

#### Etapa 3 – Coleta de dados

Após um conhecimento melhor do campo de estudos foi elaborado um roteiro semi-estruturado de entrevistas, com o intuito de mapear os fatores críticos de sucesso da

aprendizagem na prestação do serviço de consultoria. Assim, foram selecionados sete consultores e sete clientes para participarem da pesquisa. A seleção dos sujeitos obedeceu aos critérios da intencionalidade do pesquisador, bem como a facilidade de acesso ao campo, que segundo Merriam (1998) são critérios próprios da pesquisa qualitativa. O acesso aos consultores foi facilitado pelo contato do pesquisador com o campo em estudo, através das reuniões do grupo ECCO, e o acesso aos clientes aconteceu pela indicação de consultores e por outras fontes de conhecimento do pesquisador. Os entrevistados convidados para participar da pesquisa, deveriam estar ou ter estado engajados recentemente em processos de consultoria, e, no caso específico dos clientes, tomou-se como nível de análise indivíduos que ocupassem cargos de chefia ou gerência.

A coleta de dados foi obtida, como na fase 1 (um), através de entrevistas semi-estruturadas, a fim de possibilitar ao pesquisador recuperar fatos acontecidos no passado (MERRIAM, 1998). As entrevistas foram realizadas, separadamente, com cada respondente e foram gravadas em meio digital transcritas, resultando em um documento único, contendo todas as transcrições com páginas numeradas. Foi acordado com os entrevistados que seus nomes não seriam divulgados neste trabalho. Abaixo seguem os quadros com os dados relativos aos entrevistados.

Dados Pessoais	Dados Profissionais		
Nome	Formação	Tempo de atuação em consultoria (anos)	Trabalhos desenvolvidos na área
Consultor A	Psicologia	12	Pesquisas qualitativas, estratégia empresarial e desenvolvimento de competências
Consultor B	Psicologia	26	Planejamento estratégico e mudança organizacional
Consultor C	Direito	38	Desenvolvimento organizacional
Consultor D	Engenharia Elétrica	14	Planejamento estratégico
Consultor E	Engenharia Mecânica e Administração de Empresas, Mestre em Administração	14	Planejamento estratégico e mudança organizacional
Consultor F	Administração, Mestre em Administração	3	Gestão Organizacional
Consultor G	Ciências contábeis, Mestre em Administração	5	Gestão Organizacional, com ênfase em gestão financeira
Consultora H	Psicologia com especialização em gestão e planejamento em recursos humanos	18	Desenvolvimento de habilidades de liderança, e intervenções em desenvolvimento na área de recursos humanos
Consultor I	Administração de Empresas	35	Planejamento estratégico e mudança organizacional
Consultor J	Engenharia civil com pós-graduação em Planejamento Urbano e em Economia	10	Desenvolvimento de cenários e gestão estratégica

Quadro 6 (3) – Dados sobre os consultores  
 Fonte: dados coletados, 2008.

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 7 (3) – Dados sobre os clientes  
 Fonte: dados coletados, 2008.

### 3.2 Análise dos dados

A análise das entrevistas foi realizada a partir da definição e arranjo das categorias analíticas. “(...) categorias podem vir pelo menos de três fontes: o investigador, os participantes, ou fontes fora do estudo, tal como a literatura” (MERRIAM, 1998). Neste projeto, optamos pela estruturação das categorias analíticas a partir dos investigadores, que são os fatores críticos de sucesso da aprendizagem na prestação do serviço de consultoria. As respostas foram interpretadas, cada uma, de acordo com o método da análise pragmática

da linguagem, desenvolvido por Mattos (2005), relacionando-as com os resultados obtidos a partir do referencial teórico utilizado no estudo.

Mattos (2005) entende que a entrevista não estruturada é uma forma especial de conversação, pois, durante a realização desta, há uma ação sendo executadas, cujo significado vai além do significado temático da conversação. Neste sentido, é importante perceber o efeito que cada situação, durante a conversação, cria no outro e a forma disto influencia na sua resposta. “A perspectiva teórica da pragmática da linguagem nos deixa atentos ao que ali se faz. Pois a dimensão simbólica do que se diz é mais forte que a semântica, e o significado é uma resultante global do ato de fala” (MATTOS, 2005).

Durante a intervenção organizacional, observa-se um significado velado por parte do consultor em conquistar a confiança do cliente, em relação à qualidade do seu trabalho. Por outro lado, o cliente busca otimizar os resultados do processo de intervenção no menor tempo possível. Com isso, durante este, ocorre um jogo em que cada uma das partes tenta influenciar a ação, o outro, a fim de atender a sua necessidade. Neste contexto entendemos que a pesquisa ganharia com a interpretação dos dados através do método da análise pragmática da linguagem. A escolha deste método permitiu captar as percepções singulares dos consultores e clientes, sobre as suas experiências na participação de serviços de consultoria, e assim os fatores que são críticos para o sucesso da aprendizagem na prestação deste serviço. Apoiar-nos-emos em quatro das cinco fases propostas pelo autor (2005).

#### Fase 1: recuperação

Em um primeiro momento foram feitas as transcrições das entrevistas, bem como anotações preliminares sobre os significados que parecem surgir a partir de alguns momentos especiais das entrevistas. Essas anotações ficarão no aguardo de análises.

#### Fase 2: análise do significado pragmático da conversação

Nesta fase, fizemos uma análise do contexto pragmático do diálogo, a fim de avaliar como foi o desenrolar da entrevistas e que possíveis acontecimentos, durante esta ação, merecem destaques. Em seguida, observamos cada pergunta-resposta com o objetivo de buscar o significado nuclear da fala do entrevistado, os significados implícitos no seu discurso sobre a sua prática e a respeito do contexto (organizacional, técnico, cultural, etc) relevante ao tópico.

#### Fase 4: montagem da consolidação das falas

Esta fase visa criar uma “matriz de consolidação” (usar folha de papel ou tabela eletrônica) das falas, a fim de promover uma visualização dos conjuntos das respostas e aproximar relatos, opiniões e atitudes dos entrevistados. Essa matriz apresenta-se com de dupla entrada, onde foram inseridos os significados das respostas dos entrevistados em uma entrada e em outra, as perguntas.

#### Fase 5: análise de conjuntos

No último momento da análise tivemos como objetivo visualizar os fatos de evidência relativos a cada uma das perguntas e refletir a novas práticas e formas de trabalhar através da interação com o consultor os sobre o conjunto das entrevistas a fim de buscar mais algum significado de alguma resposta isolada ou vista em conjunto com outras.

Nesta pesquisa não foi realizada a fase 3 (três), validação, do método proposto por Mattos (2005). Nesta fase, o pesquisador deve escrever um pequeno parágrafo contendo o significado das respostas do entrevistado, e este deve ser enviado aos entrevistados por meio digital para ser validado. A não realização desta fase ocorreu pela indisponibilidade de tempo para o aguardo do retorno da validação dos entrevistados.

Por fim, foram discutidos os resultados e feitas considerações finais sobre os resultados obtidos.



## 4 Apresentações dos resultados

---

Nesta seção será realizada a apresentação dos resultados da pesquisa de campo em que, primeiro, apresentaremos a percepção dos consultores em relação à prestação dos serviços de consultoria, bem como os fatores críticos do sucesso da aprendizagem na visão destes e, em seguida, faremos o mesmo com os clientes.

### 4.1 A percepção do trabalho de consultoria na visão dos consultores

#### 4.1.1 A imagem do consultor no mercado

Nesta pesquisa observamos que a imagem dos consultores no mercado, percebidas por eles mesmos, demonstra ambiguidades. Na visão dos consultores, o consultor é visto de três formas diferentes: como mágico, aquele que resolverá os problemas da organização de maneira instantânea; como enganador, alguém de quem se suspeita e se tem desconfiança, em relação aos motivos que o levam a serem consultores e os altos preços cobrados, na visão do cliente; e como facilitador, quando o cliente percebe o papel do consultor como aquele que pode ajudar a organização a desenvolver soluções para melhorar a eficácia organizacional.

Referente à primeira percepção, o consultor C salienta que “o consultor é percebido pelo mercado como o portador de um saber (...) um saber diferenciado e que vai dar as soluções até mágicas dos problemas dele”. Neste sentido, não importaria o problema, ou as condições do ambiente e da organização contratante, o consultor sabe exatamente o que fazer para que a organização seja eficaz.

Por outro lado, ainda é percebido certo receio, por parte dos clientes, em relação ao trabalho do consultor. De acordo com a fala dos entrevistados, este receio acontece por dois motivos: o primeiro está relacionado ao fato de que muitos profissionais realizam serviços de consultoria nas horas vagas.

“(…) algumas pessoas pensam que, por exemplo, têm um mestrado ou faz uma pós-graduação ou trabalham numa grande empresa e num momento de desemprego querem ser consultores. (...) [os clientes] procuram contratar consultor de militância, ou seja, pessoas que tenham um trabalho que viva de consultoria. Não é aquela pessoa que está desempregada ou aquela que tem um emprego público ou um emprego qualquer ou na hora vaga, ou quando está precisando de um dinheiro complementar, aí vai fazer consultoria” (Consultor F).

Também, por não ser o produto da consultoria algo concreto, alguns clientes não veem com bons olhos os valores cobrados pelos consultores para a realização dos serviços. O consultor E relata este fato:

(...) então, quando a empresa do cara vai mal e chamam a gente e nós dizemos: este trabalho vai te custar 50.000 no ano, eles reclamam e dizem que é muito dinheiro, mas ele paga 200.000 num carro, mas ele não paga 50.000 porque ele acha que o teu conhecimento não vale, porque não é uma coisa material, é imponderável (Consultor E).

Além disso, há a ideia de que os consultores querem se aproveitar do contrato de serviço para ganhar mais dinheiro do que o trabalho que se propõem a realizar. “E por outro lado há certa rejeição ao trabalho de consultores no outro extremo, né?! Quando o mercado vê um consultor como alguém que quer vender mais do que pode entregar” (Consultor C).

Todavia, com a disseminação da contratação dos serviços de consultoria, a imagem do consultor está sendo vista com menos ressalva, as pessoas estão entendendo melhor o papel desse profissional na dinâmica das organizações. O consultor B atenta para este fato e diz que “(...) hoje o mercado absorve muito bem as contribuições que as pessoas que trabalham com consultoria, nos diversos segmentos do saber, podem desenvolver.”

#### 4.1.2 O contato inicial entre o consultor e o cliente

Existem duas posturas comuns que são facilitadoras e introdutoras ao contato inicial consultor/cliente. Em ambas, existe o fator confiança como ingrediente fundamental. Uma delas é a indicação. O cliente não conhece ainda o trabalho do consultor, tem uma ideia de que acha ser a sua necessidade ou problema. E aí, por indicação de amigos ou por comentários que ouviu, sabe da existência de alguém que tratou de problemas similares ao

seu. As desconfianças existentes, provavelmente fruto das imagens prevalecentes do consultor no mercado e tratadas na seção anterior, favorecem a crença de que a maior parte dos contatos dos clientes com as consultorias acontecem por indicação. O consultor D afirma que “(...) a maioria dos contatos de consultoria acontece por indicação. Isto é um elemento facilitador a respeito do serviço de consultoria, e com relação não só à seriedade a respeito do serviço de consultoria, mas também do sigilo. Então, uma preocupação que a gente sente é o sigilo e a qualidade interior dos serviços prestados”. Assim, a indicação de consultores por conhecidos do cliente diminui o receio deste e aumenta a credibilidade perante o serviço a ser prestado. Existe, por assim dizer, uma disposição inicial à confiança, iniciada e favorecida pela indicação de outros.

Isto acontece pelo fato dos clientes, através dos contatos entre empresas, terem conhecimentos dos trabalhos que consultores desenvolvem nas diversas organizações. Dessa forma, quando uma organização necessita que seja realizado um trabalho específico, através de contatos, ela busca informação sobre trabalhos similares realizados em outras empresas, e se estes foram bem sucedidos, e estiverem de acordo ou em sintonia com o que outra organização precisa, ele poderá solicitar a indicação daquele consultor.

O consultor D faz uma analogia à indicação da prestação do serviço de consultoria a uma consulta médica. “Eu nunca fiz propaganda, não tenho site na internet. Você não vai a médico porque viu uma propaganda, né? Vai porque alguém indicou. É a mesma coisa eu sou médico de empresas. Se eu der certo com alguém, alguém me indica”. Inclusive o consultor C ressalta que “é até mal visto pelo mercado os consultores que oferecem seus serviços para as empresas”.

Contudo, segundo este mesmo consultor, isto não impede que o consultor se apresente ao mercado, em feiras de negócios, por exemplo. Pois são justamente nestas oportunidades que as organizações vão saber quem ele é e os serviços que ele oferece. Assim, outra forma de contato inicial entre o consultor e o cliente é a exposição do consultor em feiras de negócios, nos órgãos de categorias, nos eventos, em publicações na mídia, em contribuições científicas, ou até mesmo nas aulas ministradas na graduação ou pós-graduação.

Estas formas de contato podem ser observadas através das falas dos consultores A, B, E e F.

No nosso caso, especificamente, a gente tem uma tradição, do próprio nome de Consultor X [consultor de renome em Recife], e existe muito uma busca dos clientes pelos nossos serviços. As pessoas sabem que a gente faz determinado trabalho, que é diferente no mercado e que ajuda os clientes que e se foi bem sucedido em determinada instituição eles vêm nos buscar (Consultora A)

No meu caso, por conta do tempo que eu já exerço, normalmente eu sou procurado pelas empresas. Mas isto é uma coisa muito peculiar, eu sou um consultor sênior, mas um consultor júnior, ele tem que ter uma rede de contatos muito boa, procurar realmente. À medida que você vai ficando mais velho não, mas, mesmo assim, isto não implica que você tenha que ficar sentado. Tem que estar sempre circulando, nos órgãos de categorias, nos eventos, publicações na mídia, contribuições científicas (Consultor B)

“(...) isto não implica que eventualmente o consultor não possa apresentar um painel sobre as suas atividades” (Consultor C).

Raramente uma empresa, ela vai procurar um consultor, ela normalmente tem um problema, aí ela visualiza uma pessoa que pode resolver aquele problema e faz o convite pessoal a ela. Por que isso?! Porque ou às vezes a pessoa não sabe, mas tem uma pessoa do círculo dela, ou trabalhe na mesma empresa que conhece o consultor e aí indica (Consultor E).

Geralmente é a partir da aula, ou indicação de algum aluno. (...) Com isso, por exemplo, eu fiz trabalho até para escritório dentário. Uma aluna minha trabalhava como recepcionista e como esta aluna gostava muito das minhas aulas, ela dizia que a doutora, que era muito amiga dela, tinha muita dificuldade e conversando com a doutora, a doutora pediu a ela que eu desse um pulo lá (Consultor F).

### 4.1.3 A formulação do contrato formal

Uma vez que o cliente contata o consultor, o qual deseja estabelecer uma relação de serviços, inicia-se a fase da elaboração do contrato formal. Este contrato ainda é visto como a forma que a consultoria tem para se garantir legalmente em relação a aspectos como pagamento, objetivo do trabalho, recursos a serem utilizados, etc. Segundo o consultor B “o contrato é a salvaguarda das partes, (...) tudo tem que estar estabelecido para que não haja nenhum desconforto na relação”.

O consultor D endossa o coro de que é importante para as partes envolvidas, consultor e cliente, que estes formalizem um contrato antes dos trabalhos serem iniciados.

Eu sou muito a favor, sempre fui, até porque trabalhei numa empresa que para fazer o serviço tem que ter o contrato. Nada pode ser feito antes de se assinar o contrato. Em consultorias de pequeno porte é comum o empresário se afastar do contrato, até porque parece existir uma demanda maior do que a demanda declarada. (...) o contrato é um guia e um impositor de limites das demandas que fazem partes e das que não fazem na intervenção, um instrumento regulador de ambas as partes (consultor D).

Todavia, em muitos casos, esta fase não deve ser tratada com tanta formalidade assim. Excetuando-se os casos em que são prestados serviços a órgãos públicos, em que a formalização do contrato é indispensável devido à exigência legal, em muitos outros casos a formalidade pode ser dispensada. Este último acontece principalmente com clientes, com quem o consultor mantém forte relação e com os quais realiza trabalhos a um longo período de tempo. Pela relação de confiança construída, então, a garantia trazida pela formalidade não se faz necessário. Com isso, o acordo entre as partes acontece mais de forma verbal, e apenas uma minuta é assinada.

Tem alguns casos em que realmente a gente tem um contrato assinado, porque a gente trabalha com órgãos públicos, e existe uma exigência legal. Então, a gente tem os contatos iniciais onde há toda uma negociação de como pode ser desenvolvido aquele programa. (...) Há alguns casos em que a gente não precisa ter este rigor tão grande, dependendo do cliente, no momento que a gente envia a proposta e ele dá o aceite, esta já é o contrato (consultora A).

Eu faço um contrato formal, mas não funciona na prática. (...) Não funciona direito, porque tem lá no contrato, pagamento dia 30, aí um cara com quem tu estás fazendo um trabalho há um ano, e tu sabes a situação dele, chega e diz que vai atrasar. Tu vais colocá-lo na justiça? Tu vais protestar o título? Não pode, tem que ter negociação. Esta semana eu recebi de um cliente meu, com quem eu tenho uma relação fortíssima, nove meses atrasados. Eu sei que é meu cliente, conhecidíssimo, eu sei que ele estava com dificuldades, eu vou botar na justiça? O que é que a gente faz, a gente faz apenas uma minuta para saber o que ficou acordado (consultor E).

(...) a minha é contrato verbal. Negocio as expectativas, falo dos riscos, falo das limitações, falo das possibilidades que a consultoria pode trazer, falo também das limitações e aí se eu tiver de assinar muita coisa que eu não confio, se eu não confio, prefiro não fazer. Então assim 60% dos meus clientes são na base da confiança mútua, não tem contrato (consultor F).

Contudo, independente da formalidade ou informalidade que seja dada à negociação do contrato, o consultor C relata que o “(...) o contrato objetiva os termos sobre o qual a relação vai ser guiada”. Neste sentido, a consultora A salienta que “(...) a gente coloca algumas condições, que são estruturantes para acontecer a intervenção”. Com isso, ficam objetivados determinados recursos necessários para que seja trabalhada a demanda solicitada. O consultor C fala que a transparência na negociação da demanda e das condições necessárias para o desenvolvimento do trabalho ajuda a manter o foco da consultoria e mantém alto o grau de confiabilidade na relação consultor-cliente.

(...) a gente tem que ter cuidado com ela é de fato se nós vamos ter as condições de recursos, inclusive os financeiros do contrato, minimamente adequados ao que precisa ser feito. Hoje em dia é percebido com grande intensidade de que você começa com demandas muito grandes, e depois quando você orça o que aquilo vai custar, aí começa um processo de regateio muito grande, e uma tentativa de obter muito por muito pouco. E o consultor, muitas vezes, a estratégia de negociação para com ele pode gerar nele uma estratégia inicial de colocar gorduras, porque sabe que vai ser alvo de um regateio muito grande. Bom, isto não é bom nem de um lado, nem do outro, se eu dimensiono com certo super dimensionamento, eu dou ao cliente uma falsa impressão do que é de fato uma necessidade de recurso para o trabalho. E no final a gente já não sabe o que é que está negociando. (...) e não raro, no andamento do trabalho, começam a surgir demandas que não foram inicialmente colocadas e você vai ter que ter a coragem de dizer que isto não faz parte do escopo, a não ser que a gente renegocie o contrato. Isto sem falar de uma restrição que é o completo fechamento do cliente a uma possibilidade de ajuda, que essa daí mataria a intervenção (Consultor C).

Assim, um contrato de consultoria deve conter o entendimento da demanda, o que é que está sendo de fato solicitado, como o consultor entendeu esta demanda, a proposta de intervenção que o consultor apresenta como ele tratará a demanda, quem vai estar envolvido, quais são os papéis e as responsabilidades de cada um neste processo.

#### 4.1.4 A negociação das expectativas

Neste momento também, os consultores afirmam que é importante serem negociadas as expectativas em relação à prestação do serviço, os objetivos a serem

alcançados e o pagamento que o consultor receberá pelos serviços prestados. Este aspecto fica claro a partir da fala do consultor B:

(...) o desejado e o esperado. Você deseja isto e o consultor no projeto, em função do diagnóstico, ele coloca os alvos, que a gente chama, e em função destes alvos, tem a contra-partida, que é o retorno pecuniário deste trabalho (Consultor B).

O consultor D salienta ainda que “as expectativas não só de soluções, mais de uma solução, mas de também prazos de cumprimento. (...) o contrato ajuda a esclarecer estes parâmetros do atendimento da qualidade do serviço”. Neste sentido, o consultor deve demonstrar uma boa percepção para com os problemas do cliente, e negociar o que vai acontecer e o papel que cada um exercerá para que estes objetivos sejam alcançados, como relata a consultora A e o consultor F:

Normalmente, quando a gente conversa, a gente sempre tem o cuidado de perguntar o que realmente você quer atingir, que objetivos você tem. E aí, é quando a gente diz a quem está querendo nos contratar, até onde a gente pode ir, e até onde a gente não pode. E, quando fazemos o seminário introdutório esclarecemos determinados pontos, o que vai e o que não vai acontecer, o que depende de nós e o que depende das pessoas que fazem parte daquele grupo (Consultora A).

Eu mesmo negocio com minha experiência, eu tenho que negociar exatamente o tipo de expectativa que o cara está querendo e não é só expectativa quanto ao resultado não, a expectativa de como é que vai ser o trabalho. (...) Que às vezes o cara quer que você assuma uma coisa que, sabe, sirva como se fosse bode expiatório (Consultor F).

O consultor C relata ainda a importância de uma postura humilde do consultor em deixar claras as suas limitações em relação aos objetivos desejados e inclusive ser sincero com o cliente quando os objetivos não forem possíveis de serem alcançados.

Sobre estes dois aspectos são importantes, o consultor precisa ter humildade para reconhecer as limitações do seu trabalho e não vender serviços que ele não seja capaz de desenvolver; e o cliente precisa entender que deve tratar o problema como um todo. (...) Então, voltando, as expectativas precisam ser bem claras, para eliminar aquelas fantasiosas, que muitas vezes as organizações imaginam que possam acontecer, e o

consultor precisa ter humildade para inclusive dizer que estas não são possíveis (Consultor C).

#### 4.1.5 O papel do consultor e do cliente na prestação do serviço de consultoria

Na visão dos consultores, percebemos uma distinção entre duas abordagens de trabalho. Há aqueles consultores que entendem ser seu trabalho o de “ajudar o cliente a refletir na ação e encontrar as suas saídas por si mesmo. Existe o que a gente chama de envolvimento orgânico, as responsabilidades são partilhadas e é um processo reflexivo, que o leva a pensar, a procurar entender o que é que está por trás da sua ação, dos impactos que a sua ação causa no ambiente, nas suas equipes e em si próprio. A gente ajuda mais trazendo algumas inspirações teóricas, nas conduções dos laboratórios, nas conduções das clínicas, nas discussões, mas o cliente tem um papel extremamente ativo neste contexto” (Consultora A). Nesta perspectiva, consultor é o responsável por criar um ambiente de aprendizagem, para que o cliente, agente ativo neste processo, possa construir internamente o conhecimento. O consultor C corrobora esta posição:

O papel do consultor na organização. 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. (...) É claro que eu estou falando aqui de consultoria de desenvolvimento, da capacidade organizacional, isso não quer dizer que não seja possível sobre o tipo de consultoria trabalhos de fato de espetes e técnica (Consultor C).

Neste sentido, o processo de consultoria, então, está muito ligado à instigação da reflexão. Os consultores trabalham com o objetivo da criação de condições no ambiente para que o cliente desenvolva seu próprio aprendizado. Porém esta tarefa é complicada, porque o cliente nem sempre está preparado para construir a solução, porque ele tem a expectativa que o consultor vai trazê-la pronta. Além disso, os clientes têm as suas dificuldades, que muitas vezes o consultor sabe quais são, mas deixa que eles mesmos descubram. Porém, através do estímulo ao diálogo, passa a haver uma troca de idéias, de opiniões, para que o cliente comece a perceber qual o seu problema, o que está causando



isso e o que fazer para solucioná-lo. Neste processo, o consultor vai exercendo o papel de um facilitador, vai ajudando o cliente a raciocinar, a investigar e a conversar melhor entre eles. Todavia, se por acaso há uma definição ou sugestão de alguma coisa que o consultor perceba que vai prejudicar em vez de ajudar, ele coloca para o cliente que não é a favor daquilo porque não vai favorecer o aprendizado.

Assim, os primeiros vão ajudar estes últimos a pensar sobre seus problemas organizacionais de forma que os mesmos busquem suas respostas. Esta perspectiva mantém a autonomia dos clientes para a solução dos problemas enfrentados por eles, e cria um alto nível de comprometimento, uma vez que as soluções foram construídas por eles próprios, como demonstram os consultores A, B e C.

Quando a gente faz um desenho, normalmente a gente compartilha aquele desenho, mesmo que a gente tenha uma linha mestra, que a gente sabe que gostaria de seguir aquilo e aquilo, mas a gente compartilha com as pessoas que o desenho é aquele. Aí geralmente há uma conversa, uma troca de idéias, de opiniões, de diálogos, e que geralmente a gente chega a um consenso. Se por acaso há uma definição ou sugestão de alguma coisa que a gente perceba que vai prejudicar em vez de ajudar, aí a gente coloca que não é a favor daquilo porque não vai favorecer o aprendizado. (...) Então, a gente dá este tipo de abertura, eles conversam, há uma pontuação do facilitador, na medida em que há uma necessidade até para ajudá-los a raciocinar, a investigar, e a conversar melhor que muitas vezes no dia seguinte a gente tem um resultado muito bom porque permitiu que numa atividade anterior eles tivessem este tipo de conversa (Consultora A).

Primeiro que na verdade não existe uma única solução, nem ela vai partir do consultor. (...) Esta solução deve ser construída com os clientes. Por isso que esta relação é complicada, porque o cliente nem sempre está preparado para construir a solução, porque ele tem a expectativa que a gente vai trazer ela pronta. (...) Às vezes o cliente tem as suas dificuldades, a gente pela experiência já sabe o que é, mas a gente deixa que eles vão. Até pela questão do comprometimento, uma coisa é você trazer uma solução sua, outra coisa é ela sair construída do grupo, cria um nível de comprometimento muito maior. Então, a gente sempre busca esta alternativa, a construção da solução junto com o cliente (Consultor B).

Eu penso que isto tem uma coisa muito ligada à maturidade do cliente em relação à consultoria. O cliente maduro de consultoria sabe que o consultor faz um papel para ele importante, que é esse de ajudar no processo de investigação e definição da organização quanto à forma de tratamento e resolução dos seus problemas. O resultado depende, quando muito, 50% do cliente e 50% do consultor (Consultor C).

Por outro lado, percebemos a figura do consultor como a de um orientador, aquele que indica os caminhos que a organização deveria seguir. “(...) a gente procura um pouco as causas, mas tem umas que não querem resolver. Meu papel é essencial, eu sou basicamente o orientador, nós damos orientações e indicamos caminhos, não obrigamos nada” relata o consultor. Esta perspectiva tanto pode acontecer por metodologia de trabalho mesmo, ou seja, o consultor acredita que este seria a melhor maneira de prestar o serviço de consultoria como ficou registrado no discurso acima, mas também por o consultor enxergar que esta é a vontade do cliente. Pois, por muitas vezes, os clientes assumem diversas atividades e papéis na empresa, e, com isso, o tempo de que ele dispõe para participar do processo de consultoria fica muito reduzido. Então, ele acaba esperando que o consultor indique as soluções, e ele apenas as ateste. Esta perspectiva foca a consultoria mais na tentativa de demonstração dos prós e contras das decisões propostas por eles, como percebido a partir dos relatos dos consultores D, F e G.

Nos pressupostos de consultoria que a gente vem estudando, eles dizem que o consultor deve ajudar o cliente a resolver seus problemas. Mas, na nossa experiência, o cliente tem procurado na prestação do serviço de consultoria, a prestação do serviço pronto. Como nosso foco no mercado são pequenas empresas, então, normalmente, o proprietário assume diversos papéis na empresa, e aí o tempo para partilhar conhecimento com o consultor fica muito reduzido. (...) 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).

Rapaz, aí tu me pegasse!! Normalmente quando eu boto, o pessoal faz, ninguém diz que não vai fazer, entendeu?! Talvez faça a resistência do silêncio né?! Não execute 100%. Que a principio tudo que eu digo que é pra fazer, o cara faz. Agora durante a execução tem uns que ele realmente faz, e tem outros que fingiu que fez, e tem outros que não chegou a fazer. Mas nunca tive um caso de o cara dizer assim: “Não.” até porque sou muito técnico nas colocações entendeu?! Aí raramente o cara já sente logo uma simetria aí ele não tem nem muito argumento de questionar. Ele questiona até na primeira, na segunda, mas na terceira contra argumentação minha, não teve quem recuasse, agora ele pode resistir assim no silêncio né?! (Consultor F).

(...) teve uma pessoa que precisava muito dos meus serviços, ela tinha um padrão de vida muito alto, a empresa estava cheia de problemas, cheio de títulos protestados, inclusive com o principal fornecedor dela (...) aí quando tu vais levantando, conhecendo a família, o filho com um carro novo, ela com um carro novo, um casarão imenso, e a empresa dela, que mantém tudo aquilo, falida. (...) aí quando você vai sugerir, eu fiz todo o

orçamento para ela, levei mais de um dia, preparando, pensando nas coisas da empresa, visitei a empresa duas vezes, e aí a gente detecta lá, que ela precisava dos teus serviços para sair daquela posição, e, além de sair daquela posição, ela espera de você um acompanhamento para que ela desenvolva-se novamente, mantenha de novo o crescimento que já teve em um momento atrás. 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 ela tem que tomar (Consultor G).

#### 4.1.6 A definição das pessoas envolvidas no processo de consultoria

De qualquer forma, os consultores percebem o papel do cliente para a realização da consultoria, preponderante. Este pensamento fica bem resumido no discurso do consultor F “Então ele [cliente] tem o papel 50%, porque é para a consultoria fazer as coisas através das pessoas, entendeu?! Não é executivo, que você vai lá e faz a coisa acontecer. Você tem que fazer a coisa em função das outras pessoas fazerem as coisas acontecerem”.

Visto isso, o consultor F salientou que o consultor precisa saber em que pontos, dentro da organização, ele precisa se apoiar para que o projeto caminhe bem. Ele fala que existem três critérios para a identificação dos indivíduos na organização que podem ajudar o processo de intervenção. São eles: nível de poder, nível de conhecimento de formações internas e capacidade de multiplicação do conhecimento para os outros funcionários.

Dessa maneira, os consultores colocaram que eles tentam se apoiar na alta direção, da organização, pois como disse o consultor E, as mudanças têm que vir de cima. “Normalmente, a gente trata com o pessoal de direção, diretoria. Até porque as mudanças têm que vir de cima”. Outros consultores também repartiram esta mesma opinião.

Baseada na indicação do empresário, normalmente o nosso líder do projeto por parte do contratante é o próprio empresário, ou um diretor de alto nível, então normalmente são eles quem indicam as pessoas que vão participar das atividades. Entretanto, em alguns casos, as pessoas reagem bastante, reagem ao declarar o que sabem ou o que pensam sabem, e aí no nosso caso nós tomamos o papel de solicitar que as empresas chamem outras pessoas. A gente procura trabalhar sempre com mais de um por setor, em função até de cruzamento de informação (Consultor D).

No meu caso, eu trabalho basicamente com empresas familiares, que é um tipo de consultoria muito específico. No Brasil tem pouquíssimas pessoas que trabalham exclusivamente com empresas familiares. Eu, todos estes anos, trabalho exclusivamente com empresas familiares, então minha relação é direta com os fundadores, com os herdeiros e com os sucessores, e às vezes, com alguns gestores profissionais que algumas empresas contratam (Consultor B).

Mas o consultor E também ressalta que “tem que saber passar isto para o operacional, primeiro porque o pessoal tem muito medo, acha que a gente vem para demitir, para dizer que o que eles fazem está errado, até o momento em que a gente conquista estas pessoas, aí eles fazem tudo o que a gente quer. Mas leva um tempo”. Os consultores A e B também ratificam a necessidade de envolver o grande grupo, a fim de conhecê-lo melhor e clarificar o que o consultor está pensando em termos de programa e de atividades a serem desenvolvidas, de forma que ajudem os clientes no mergulho ao aprendizado, pois é o grupo quem continuará a desenvolver o projeto após a saída do consultor.

Depois de conversar com os principais gestores sobre o programa, a gente traz para o grande grupo, que foi o grupo que não participou das primeiras conversas, o que é que está se pensando em termos de programa e o que é que a gente pode ajustar em termos de programa. A gente tem uma linha, não pode fazer uma coisa destas totalmente aberta, a gente tem um eixo teórico a seguir, tem algumas atividades que precisam ser desenvolvidas, e isto vai ajudar no mergulho ao aprendizado que aquelas pessoas vão ter, mas dentro daquilo a gente vai às vezes jogando, ajustando, negociando, dependendo do grupo. Mas a gente tem uma linha e vai negociando dentro do processo como um todo (Consultora A)

Com isso, são definidos dois grupos: um grupo de funcionários, de diferentes setores, mas que tenham a ver com o problema a ser solucionado, que vai funcionar como um grupo de contrapartida, e que será o grupo que continuará a desenvolver o projeto após a saída do consultor. É um grupo de executivos (Consultor C).

#### 4.1.7 O acompanhamento do contrato

Durante o andamento do trabalho, os consultores constataram que há uma avaliação a fim de indicar o que aconteceu até então. Esta avaliação pode ocorrer durante as próprias sessões executivas do projeto, como afirma o consultor F:

Não existe assim, nos meus tipos de serviço, um acompanhamento, existe assim alguns mais formais pede um relatório de finalização meio que pró forma. E outros são... porque assim na consultoria você vai conversando com o cara e você vai interagindo e nessa interação ele vai tomando consciência de como a coisa está acontecendo. Existe um momento, está entendendo?! “Vamos avaliar isso aqui.” Não, ele deve avaliar logicamente mas ele deve avaliar nas próprias reuniões executivas do projeto. Mas ele nunca para, está entendendo, vamos avaliar isso (Consultor F).

Pode também ter um caráter de apenas avaliar como está a evolução dos resultados, como relata o consultor G:

Este feedback, ele está muito associado ao acompanhamento dos dados. Porque você como tem os problemas, e você como pontifica os problemas, então o que você vai vendo é o acompanhamento destes dados. Por exemplo: montante das dívidas, como está evoluindo o montante das dívidas. Esse feedback é dado pelo caráter evolutivo. (...) agora como você avalia isto? Você avalia em função do tempo. Aí você tem que desenvolver as medidas de acompanhamento que vai lhe dar a condição de avaliar o que você propôs. Então, você vai fazendo isto, você vai fazendo o planejamento, na fase de execução você vai pegar o pessoal para fazer tudo e depois vai fazer a avaliação e aí faz os ajustes (Consultor G).

Mas, principalmente, serve para o consultor fazer uma avaliação do processo de intervenção, das dificuldades percebidas e da sua participação neste. Como relata o consultor D:

Nós fazemos documentos que registram o acompanhamento do contrato, assinados pela empresa e pelo consultor. Este documento é de propriedade da empresa (...) claro que deste documento nós levamos um conhecimento dele, mas cada consultor faz os seus registros individuais, impressões sobre os relacionamentos, e dificuldades percebidas (Consultor D).

Assim, o consultor tem a possibilidade de perceber os seus erros e aprender com eles a partir da avaliação dos clientes sobre o desenvolvimento do trabalho. Além disso, ele pode perceber se o cliente está mesmo disposto a encarar com seriedade este processo, e se não for o caso, entender que é melhor não continuar, uma vez que os objetivos não serão alcançados.

Nas nossas propostas de trabalho, principalmente nos programas mais longos, existe uma recomendação para fazer o que a gente chama de grupos de contrapartida. (...) Então, o que a gente chama de contrapartida, é o encontro dos representantes de todos estes grupos que fazem parte deste programa conosco, para que a gente avalie o que é que está acontecendo. Estas experiências são riquíssimas, porque, inclusive a gente ouve o que não quer ouvir, porque quando a gente vai, vai com a intenção de servir, de ajudar o cliente, de levar o melhor que a gente tem, mas nem sempre o melhor que a gente está levando é o mais adequado para aquele momento. Então, se a gente não tem este tipo de conversa a gente pode não perceber que a gente erra, muito (Consultor A).

Normalmente, nós temos encontros individualizados e encontro de grupos. Normalmente são feitos em territórios neutros, ou aqui no escritório ou no hotel, ou numa área reservada, agora com certeza a gente procura sair do ambiente organizacional. (...) E o acompanhamento é feito sistematicamente, a gente sempre desenvolve alvos secundários, objetivos primários e secundários. Trinta dias são isso, isso e isso, então completou os trinta dias a gente sente e vê o que foi feito. Existem casos que é melhor dar por encerrado o caso, pois a empresa está gastando, mas não vai chegar lá nunca, porque eles não querem resolver o problema, ficam rodando, rodando e não querem enfrentar o problema (Consultor B).

Além das sessões de avaliação, os consultores indicaram que refletem na ação e sobre a ação, a fim de lidar, eficazmente, com uma situação inesperada da sua prática. Essas situações inesperadas estão relacionadas desde o viés emocional que pode emergir durante a consultoria, e faz com que o consultor tenha que ter mais sensibilidade nas suas colocações, até as mudanças de cursos que devem ser tomadas quando os resultados planejados não estão sendo alcançados. Esta interpretação pode ser realizada através das falas dos consultores B, C, D, F e G.

Com certeza, como eu lido com empresa familiar, esta tem uma característica muito forte, que é diferente de uma empresa estatal, de uma empresa multinacional, porque a empresa familiar é emoção pura. Não é simplesmente o presidente e o diretor, é o pai, o filho, é o irmão, é o pai, é o neto. Então, as relações têm um viés emocional muito forte, e às vezes você tem que reavaliar um caminho em função deste entendimento. Por exemplo, é muito difícil para um avô, um pai afastar um filho, um neto por algum desvio ético. Não é simples não. Então, muitas vezes você tem que refletir um pouco. (...) Tem que ter sensibilidade, você está com a alternativa toda pronta, mas tem que processar estas outras coisas (Consultor B).

Sim, sobretudo quando você percebe que os resultados que estão sendo obtidos, não são aqueles que se desejam. Quando as coisas não andam bem. Acho que neste caso, a gente precisa ser ajudado pela disciplina no gerenciamento da intervenção, um processo sistemático de acompanhamento e avaliação do processo de trabalho. (...) isto não é uma disciplina fácil, pois é um momento sempre tenso ir para estas horas da verdade assim e essas horas da verdade você pode estar se poupando dela, e o cliente também (Consultor C).

Em função do tempo curto, esta reflexão ela tem ocorrido após a ação. Em contratos mais longos, de, por exemplo, um ano, nós temos mais tempo para refletir enquanto fazemos a ação. Enquanto desenvolvemos a solução, enquanto nós aplicamos a solução, enquanto efetivamente nós modificamos o contexto organizacional (Consultor D).

Olhe, há 3 anos que todos os tipos de consultorias que eu fiz certo, 100% eu reflito, eu faço uma reflexão. Então 100% eu julgo, eu percebo uma necessidade de refletir sobre a prática. 100% dos casos de três anos pra cá (Consultor F).

Muitas vezes você planeja o que está ocorrendo e às vezes acontece alguma coisa que não está prevista. E aí, você vai e se desvia para resolver isto (Consultor G).

Essas reflexões feitas pelos consultores, realizadas através dos *feedbacks* dos clientes, estão os ajudando na ressignificação das suas práticas, pois estes podem atentar o consultor sobre práticas não produtivas deles, além de enaltecer aspectos da consultoria que foram facilitadores do processo. Segundo o consultor E, o consultor “sempre aprende como os clientes, que também são inteligentes. Eu com minha experiência e conhecimentos, e eles com os conhecimentos e experiências deles”. Os consultores B, C e D partilham desta opinião:

Isto é constante, porque uma coisa é a frieza da especificação técnica da intervenção, outra coisa é você ter a sensibilidade de fazer a dosagem da intervenção, e até pegando as contribuições do cliente (Consultor B).

Sim, eu acho que é uma dádiva para o consultor quando ele encontra um cliente que é capaz de oferecer *feedbacks* a ele sobre o trabalho que ele está fazendo e sobre os problemas que o trabalho tem. Eu diria que neste caso o consultor está sendo ajudado profundamente pelo cliente. Ao longo da vida eu tive contato com clientes deste tipo, pessoas que foram capazes de chamar a minha atenção para práticas não muito produtivas da minha parte (Consultor C).

No final do contrato, a equipe que trabalhou com a gente no contrato se reúne, de forma a identificar elementos que facilitaram a nossa prestação de serviço, e também elementos que dificultaram. Dentro desta discussão da equipe, nós procuramos registrar o que nós fizemos de certo, o que melhorou, os resultados que foram melhores. (...) Procuramos relatar isto no relatório de conclusão que é interno à consultoria, e é uma forma de aprendizado (Consultor D).

Neste momento, o consultor C ressalta, novamente, para uma cultura de humildade por parte dos consultores, para não só serem honestos e informarem ao cliente quando não tem condições de realizar um trabalho, mas também ouvirem o que o cliente tem a dizer do seu trabalho e investigarem estas colocações.

É o momento de você se despir de uma série de coisas que você assumiu ser importante para você mesmo, que na verdade estão atrapalhando a sua vida. Pois, se eu recebo um feedback, a primeira coisa que eu tenho que fazer é um esforço para me tornar humilde diante do que eu estou ouvindo, para poder investigar, reduzindo o máximo das minhas defesas (Consultor C).

Essa reflexão sobre as experiências de consultorias vivenciadas podem auxiliar o consultor na compreensão de elementos do ambiente não explicitados. Elementos estes que, muitas vezes, dão as dicas ao consultor sobre a forma como ele pode agir em determinadas situações. O consultor, além de um domínio técnico e teórico, deve possuir uma habilidade artística muito grande, para captar as dicas que o grupo está lhe mostrando, e saber o que está acontecendo para poder trabalhar determinados aspectos, determinados pontos que sejam mais importantes para o atingimento do objetivo determinado. Esta compreensão fica clara a partir dos relatos dos consultores A e B.

Acho que o consultor tem que ter um domínio técnico, teórico, da teoria com a qual ele trabalha, mas ele tem que ter uma habilidade artística muito grande. (...) muitas vezes, ele tem que se soltar um pouco mais do que está pré-definido, para que faça que o grupo aprenda. Você tem que ter uma capacidade muito grande de pegar estas dicas, que o contexto está lhe mostrando, que o grupo está lhe mostrando, e em cima disto trabalhar determinadas coisas, determinados pontos. Isto às vezes atende muito mais do que atender um script pré-determinado. Então, o consultor não pode ser superior, porque o cliente ele tem conhecimento, e estas coisas precisam ser agregadas, e tem que ter também esta habilidade de saber o que está acontecendo para poder trabalhar o contexto (Consultor A).



À medida que a gente vai ganhando experiência no trabalho sim, mas no começo nem sempre há esta congruência não. Com o tempo você vai ganhando mais cancha, mais flexibilidade, ganhando mais maturidade, e começando a compreender algumas coisas que não são explicitadas (Consultor B).

Os subsídios da teoria são muito importantes, mas cada cliente é uma situação nova, não tem dois clientes iguais. (...) cada um você adapta. Cada um tem uma história, cada um tem uma cultura. Cada um tem a forma de você lidar e você tem que trabalhar diferente com ele (Consultor E).

Quando o consultor desenvolve esta capacidade de compreender os elementos não-explicitos do ambiente, as primeiras reuniões podem ser mais proveitosas, uma vez que serão incluídos um maior número de variáveis a serem trabalhadas durante o processo de consultoria. Com isso, o consultor C diz que “se aquelas reuniões iniciais, elas de fato foram suficientes, bem trabalhadas, a tendência é que o contrato tenha poucas mudanças dentro da execução. Agora, se esta fase não foi bem trabalhada você pode ter a necessidade de fazer um ajuste maior do contrato, ou pode haver ajustes do contrato pela evolução do trabalho, pelas descobertas que você faz ao longo do trabalho”. Percebe-se então, que esta compreensão por parte do consultor ajuda para que hajam menos alterações no percurso de trabalho, e conseqüentemente, os resultados esperados não serão tão distantes do que foi acordado inicialmente.

#### 4.1.8 Resultados esperados x resultados obtidos

Todavia os consultores alertam que não basta apenas os consultores desenvolverem esta percepção para que os resultados esperados sejam alcançados. A consultora A afirma que “não tem consultor bom se os participantes não queiram aprender, se eles não quiserem, eles não vão aprender”. Os consultores salientam que os clientes precisam querer mudar, precisam ter consciência de que, para que os resultados esperados sejam alcançados, ele precisa participar do processo e realizar as tarefas de sua responsabilidade que foram acordadas na negociação do contrato. Os consultores A, D e F reiteram este fato.

Como a gente planeja ajudar as pessoas a conversar, a estabelecerem diálogo produtivo, a exercitarem isto, a observarem comportamentos

eficazes e a tentarem internalizar isto, então no nosso caso a gente tem constatado que não é tão rápido como o contratante espera, porque comportamento e mudança não é uma coisa que se faz do dia para a noite. Mas depois de um tempo você percebe uma mudança, na forma de pensar, de perceber as coisas, uma incorporação de algumas práticas que no dia-a-dia podem ajudar. As pessoas dizem, os participantes dos grupos falam que hoje veem as coisas de uma forma diferente. Agora claro que não é milagre, as pessoas precisam querer mudar, precisam ter consciência de que a sua teoria de ação é aquela, que eles têm um modelo e que aquele modelo pode ser eficaz ou não e que precisa observar o que é que vai fazê-lo mais eficaz. Aí vai depender de cada um mesmo (Consultora A).

Acontecem bastantes divergências, o que pode levar à quebra de contrato. Eu acredito que estas divergências ocorrem pela redução de participação pela empresa cliente no processo de consultoria. No nosso caso, o trabalho do consultor é apresentar solução, e não desenvolver solução com o cliente, uma vez que esta caixa preta é entregue, até ela se tornar caixa branca pelo empresário, isto leva um tempo. Então, o choque inicial da visão da caixa preta ele pode ser bem negativo. Se pudesse haver uma integração maior na procura das soluções, eu acredito que as divergências seriam bem menores (Consultor D).

Não, veja consultoria você sempre tem um problema. (...) E consultoria tem uma graça, você prognostica o negócio o cara faz 40% do que você manda. Normalmente é assim: você manda 100%, ele faz 70%, desses 70%, 30% ainda é do jeito que não deveria ser. Então os resultados de consultoria sempre, e também acontece o seguinte quando o cara tem um alívio imediato do problema ele deveria continuar alguma ações para o problema não voltar a ocorrer, mais na maioria das vezes, quando o cara se alivia da pressão aí ele se acomoda e aí não termina a incense. Agora você tem resultados variados entre 30%, 40%, mas é muito difícil você ter 100%. Por quê? Porque você depende do cliente (Consultor F).

#### 4.1.9 O interesse do cliente em ser ajudado

Assim, o consultor depende do cliente para que o serviço de consultoria possa acontecer eficazmente, porém este sabe que não pode impor a sua participação, apenas informar da consequência negativa para o andamento do trabalho, como salienta o consultor E, “às vezes, a gente tem cliente que não se compromete e o trabalho da gente não dá certo. Eu não posso impor. (...) apenas quando vem o resultado eu digo: está aqui, a gente tinha acertado uma coisa e você fez outra”. Esta falta de comprometimento com o projeto, segundo o consultor F, pode acontecer pelo fato do cliente está acomodado na sua

situação atual e não quer atuar para que as mudanças ocorram. Com isso, este passa a ter atitudes defensivas e coloca obstáculos para a realização do trabalho.

Agora se ele começar a jogar a dificuldade operacional, eu já sei que ele é o pior cliente. Está entendendo?! Aquele que diz assim: “Não, mas..” aí fica questionando um monte de coisa.. (...) Então, tem cliente que é assim, ele não quer mudar nada e quer que o problema seja resolvido. Olhe faz assim.. “Mas assim vai ser ruim por causa disso.” Lógico todo remédio é amargo. Entendeu?! (...) Ele não quer mexer nas variáveis. (Consultor F).

Na nossa experiência o nosso cliente espera uma solução pronta, mais rápida possível, que tenha excelentes resultados, sem muitas importâncias do porquê. (...) o interesse é resolver, a consultoria resolve e eu faço outras coisas. (Consultor D).

Esta falta de comprometimento é conseqüência da falta de interesse em ser ajudado, que foi apontada pelos consultores. Esta falta de interesse acontece pela dificuldade do cliente em lidar com seus problemas, porque muitas vezes o cliente tem dificuldade em aceitar a existência de determinados problemas. Isto pode ocorrer, pois denunciará uma falha pessoal dele, ou por exacerbar conflitos internos que existem, mas estão camuflados, como explicam os consultores C e G.

Normalmente, o cliente tem um sentimento de que precisar de ajuda não é um negócio muito bom, o que ele gostaria mesmo é de não precisar ser ajudado. Então, isto leva a que você tenha uma postura defensiva da parte de muitas organizações que pedem ajuda. E esta relação defensiva, ela pode ser muito forte em relação a fatores que o cliente sabe daquela problema, mas tem dificuldade em aceitar a existência dele. Ou, imagina que a existência do problema denuncia uma falha pessoal dele. E, em muitos casos de consultoria, o que você traz à tona vai exacerbar conflitos internos que existem (Consultor C).

Eu acho que o interesse dele ser ajudado, ele é muito grande neste contato inicial. Porque, geralmente o interesse dele ser ajudado está associado à dificuldade que ele está atravessando, então ele necessita muito da sua ajuda, no início você entende. E aí, você explica todas estas coisas com ele e ele está contigo e não abre. (...) então, depois de um tempo, como ele tem que abrir mão de alguma coisa, para acertar o negócio dele, eles dizem que estão dispostos a isso, mas na verdade não estão dispostos, não estão dispostos mesmo (Consultor G).

Os consultores B, C, D e E relatam também que, muitas vezes, quando o comprometimento ocorre, é muito mais pela necessidade gritante da organização em mudar

a sua realidade atual ou, também, pela pressão das chefias para que o problema seja resolvido.

No meu caso, como há uma demanda de uma real necessidade, na maioria das vezes há o comprometimento. Mas é como se fosse um paciente numa situação tão séria que a medicação que você passar é exercitada e adquirida de imediato. Normalmente existe isto (Consultor B).

Esta percepção a gente tem muito clara, desde o momento que o trabalho de consultoria acontece. O comprometimento do cliente ele acontece à medida que há demonstrações concretas deste comprometimento, por exemplo, os compromissos ajustados, as reuniões de trabalho definidas, os horários, etc, eles são cumpridos, valorizados, observados (Consultor C).

Às vezes, um diretor está comprometido com o trabalho de consultoria, muito mais em função de uma ordem que ele recebeu do que a necessidade dele (Consultor D).

Aprende-se por sofrimento, infelizmente, com raras exceções. São poucas as empresas que a gente conseguiu implantar coisas, realmente desafiadoras, sem necessidade. É muito complicado. A grande maioria a gente só consegue com necessidade. Eles não têm muito uma visão futura (Consultor E).

## 4.2 Aspectos que interferem no desenvolvimento do processo de consultoria

A partir deste momento, relataremos os aspectos que interferem no desenvolvimento do processo de consultoria, segundo os consultores.

### 4.2.1 A cultura organizacional

A maneira como a organização reflete seus elementos culturais tem uma interferência direta na participação dos indivíduos no processo de trabalho. E, de acordo com o consultor B, “ao consultor cabe primeiro entender isto, entender o não explícito. Você tem que ter sensibilidade de entender as regras culturais, e tornar isto um aliado seu no processo, um facilitador e não um dificultador do processo de intervenção”. Nesta linha, o consultor F salienta que “a crença do cliente é que determina como vai ser conduzido o

processo”. Dessa forma, o consultor tem que entender os elementos culturais do ambiente em que ele está se inserindo de modo que ele possa tornar suas ações compatíveis com as expectativas dos indivíduos. O consultor E relata que a maneira como o consultor desenvolve o processo é influenciada por estes aspectos:

Eu já trabalhei com empresas de diversos segmentos e cada um tem uma cultura, e a gente tem que respeitar o momento deles, a cultura deles e tem que adaptar. Consultor tem que ser um camaleão. A gente tem que viver mudando o jeito de ser, a roupa, a forma de tratar. (...) dentro do próprio cliente tem culturas diferentes. Cada pessoa é um mundo diferente e a gente tem que saber como tratar. Uns se agradam de um jeito, o outro se agrada de outro jeito e assim vai (Consultor E).

Então, visto que a cultura interfere no processo de consultoria, quanto maior for a abertura, por parte da organização contratante, para se conversar e investigar sobre os mais diversos temas organizacionais, mais facilmente a consultoria obterá êxito, como indica a consultora A:

Se a cultura de uma organização é uma cultura de abertura, ajuda a gente a facilitar este processo da identificação, da condição de erro, da prática, das situações que estão interferindo. Mas quando há prática de encobrimento, de cinismo, de faz-de-conta, isto também vai se refletir no ambiente da própria intervenção. As pessoas também vão fazer de conta, a coisa não vai funcionar, principalmente numa intervenção que tenha as características com as quais a gente lida. Numa intervenção instrumental, aquela mais técnica em que a gente dá ao participante a qualificação mais técnica das coisas. Então, dependendo da organização, ela vai me aceitar, numa ou na outra, se ela for uma cultura que ela não queira ter este tipo de abertura, ela não vai me aceitar (Consultora A).

Esta abertura estimula a disseminação de informações. E, esta disseminação é importantíssima, pois os indivíduos vão poder ser fiéis no repasse dos seus relatórios de informações aos consultores. Por sua vez, os diagnósticos destes poderão, de fato, representar a realidade organizacional. E, como foi visto anteriormente, esta fase inicial é fundamental, pois através dela serão definidos os problemas a serem superados e a metodologia a ser empregada. O consultor D fala sobre este aspecto:

Uma das deficiências que a gente entende, no aspecto cultural da empresa, é comunicação, comunicação informal. As ocorrências da empresa vão

ficando na mente das pessoas, isto não é registrado. Como não é registrado, você, consultor só tem acesso a uma parte deste conhecimento, e isto só pode ser feito por uma pessoa, e muitas vezes esta pessoa não está disponível (Consultor D).

Além disso, na opinião do consultor G, há uma falha no alinhamento das estratégias organizacionais com as suas políticas de recursos humanos. Pois as organizações buscam aumentar sua eficiência, e conseqüentemente seus rendimentos, após a prestação do serviço de consultoria, mas excluem os funcionários da divisão desses ganhos extras, o que os torna desmotivados para alcançar o resultado.

Eu acho que você às vezes tem dificuldade de verificar o acompanhamento das equipes, porque a equipe também ela não se sente motivada em melhorar este ou aquele procedimento. (...) esse é um dos problemas de trabalhar com renda fixa, porque às vezes teu negócio vai crescendo, crescendo, e as pessoas vão trabalhando muito e ela não consegue está engajadas, exclusivamente no compromisso da empresa, porque ela não vê a participação dela naquele crescimento. Então, a parte motivacional da tua equipe é fundamental, ambiente reconhecimento (...) é justo que se você está ganhando muito os lucros sejam também distribuídos (Consultor G).

#### 4.2.2 O envolvimento da alta-administração

Neste sentido, é muito importante que a alta-direção, além de estimular a participação dos seus funcionários, a partir da criação de programas de engajamento como bonificação pecuniária e reconhecimento formal pelo envolvimento dedicado no processo de consultoria, ela deve também estar totalmente envolvida neste processo. O consultor C diz que:

Gestores muitas vezes muito bem intencionados contratam a consultoria, querem o trabalho, acham que aquilo é muito bom. Mas possuem práticas enraizadas, estruturadas, que são o grande obstáculo, a grande dificuldade, em pontuar claramente para este gestor, no que ele está dificultando e no que ele está contribuindo para aquele trabalho (Consultor C).

O engajamento da alta-direção, além de ser um bom exemplo para os demais funcionários, demonstra o interesse de que os problemas sejam realmente solucionados. Os consultores A e G ressaltam este aspecto:

Mas a gente sabe que pode haver uma oscilação muito grande, a gente em tido experiências em que o gestor está lá, ele vai para as reuniões a cada três dias, e são pessoas extremamente ocupadas, então ele está demonstrando um comprometimento com aquele programa que é muito importante. Não adianta você ter uma intervenção em que o patrocinador principal não demonstra a importância disto. Então ele está lá, participando, conversando, fazendo as mesmas atividades, e isto é muito importante (Consultora A).

Geralmente, a gente precisa estar treinando todos, porque todos estão de alguma forma envolvidos. (...) você vai propor os procedimentos que vão ser tomados, tecnicamente com as áreas. E, aí você vai ter que explicar depois as pessoas porque que aquilo ali foi pensado, porque que aquelas ações precisam ser tomadas, porque as pessoas que estão no ambiente elas precisam estar compreendendo as razões, pelas quais algum procedimento está sendo alterado, está deixando de fazer desta forma para este. (Consultor G).

### 4.2.3 As políticas organizacionais

A criação de elementos que estimulem o envolvimento dos funcionários e a participação efetiva da alta-direção ainda possibilita a diminuição da desconfiança dos funcionários em ao relação processo. Ocorre ainda de haver algumas empresas que contratam consultores para descobrir falhas e apontar culpados, com isso os funcionários tendem a criar atitudes defensivas no intuito de se protegerem. Uma vez que houver o estímulo à participação dos funcionários, através de políticas organizacionais, e disseminação da importância do processo, poderá ser diminuída a criação das rotinas defensivas que dificultam o andamento do processo. Isto foi percebido através do discurso do consultor D:

Outras vezes os funcionários não colaboram o suficiente, você vai mapear um processo, por exemplo, e as fases do processo são declaradas como o sujeito acha que ele deveria fazer não como o sujeito efetivamente faz. Então, as pessoas têm medo, em muitos casos nós até sugerimos substituição de funcionários. Então, o envolvimento acontece mais no

nível da alta e média direção. No nível operacional, nós temos sentido restrição ao trabalho de consultoria (Consultor D).

O estímulo ao envolvimento do cliente é fundamental, pois é ele quem repassa as informações ao consultor, e principalmente, quem vai dar andamento às ações para que o problema diagnosticado seja resolvido. Neste sentido, o consultor C salienta “o que diferencia o processo de intervenção que obtém êxito do processo de intervenção que não tem êxito é a disposição efetiva do cliente para com a resolução do problema”. Assim, o cliente tem que demonstrar abertura para aprender, tem que cumprir os acordos, estar comprometimento com a causa e querer fazer. Este pensamento é ratificado pelos consultores A, B, E, Fe G.

Bom, os processos de intervenção que obtiveram êxito, em geral, o cliente tem abertura para aprender, tem que experimentar, e o consultor também tem que ter esta postura de se abrir, experimentar e aprender juntos (Consultora A).

Outra parte é que o mesmo cliente que demanda o serviço, ele não quer que aconteça, ele quer justificar que está querendo resolver, mas não quer resolver. E outra parte dela é pelo não cumprimento do que é acordado, foi tudo feito direitinho, mas se não quiserem cumprir o acordo, o projeto não dá certo (Consultor B).

[a eficácia da consultoria acontece] basicamente por causa disto, comprometimento da pessoa em acreditar, querer fazer. Porque o remédio às vezes é amargo. Com isto, a gente consegue bons resultados (Consultor E).

(...) principalmente, assim, falta de comprometimento do cliente com a mudança. Porque a gente leva muito, a gente é muito austero com o consultor quando não consegue. (...) então tem que ver se o cliente realmente quer mudar. Então, essa falta de comprometimento do cliente é muita (Consultor F).

(...) estas pessoas lhe chamam quando estão com problemas, e quando você propõe a solução para elas, você inicia aquele processo de contato, e aí, quando você vai vendo que ela vai descumprindo o que elas ferrenhamente juraram cumprir contigo, porque você mostrou a elas a necessidade do cumprimento daquelas propostas. Aí quando você chega, elas começam a desviar o olho de você, por que elas se sentem mal de não estar cumprindo os acordos (Consultor G).



A partir do envolvimento do cliente e do clima de abertura durante o desenvolvimento do trabalho, o consultor pode despertar o cliente para questões da organização não percebidas por este último. O consultor B afirma que é natural que isto aconteça, pois “há descoberta de uma série de variáveis que não passavam aos olhos, (...), porque o seu olhar, o olhar do consultor é um olhar de terceiro”. Os consultores E e F compartilham desta opinião:

Muito, isto aí é o natural, isto aí é o que a gente faz. É o que eu devo fazer, é o que eu tenho que mostrar, porque eu sou um consultor na área comportamental (Consultor E).

Quase 100% dos casos. Sempre o cara percebe uma realidade, eu faço ele perceber uma coisa que ele não tava percebendo. 100% dos casos (Consultor F).

Mas do que isso, a consultora A afirma ainda que estimula a investigação na processo de consultoria, para que os próprios clientes despertem para as questões da organização ainda não percebidas.

(...) com toda esta experiência pelas quais eu venho trabalhando, pelas quais a gente vai passando, às vezes acontece de se tratar determinado tema, e de repente se chegar a determinados insights sobre outras situações, ou sobre coisas que poderiam ser feitas de modo diferente. (...) à medida que as pessoas vão se colocando e vai havendo alterações no conteúdo da fala, da forma. Há coisas que vão sendo ditas e que vai levando a pessoa à reflexão e isso vai despertando-a (Consultora A).

O consultor C ratifica esta posição dizendo que “o trabalho de consultoria, em grande parte, ele gera exatamente isto daí, uma série de descobertas que são construídas conjuntamente”. Todavia o consultor D alerta que o cliente pode ter diferentes reações após estas descobertas, ele ficará satisfeito se descoberto algo que irá lhe trazer um retorno positivo, mas ficará insatisfeito se for colocado algo do qual a cúpula da organização estiver envolvida diretamente:

Mas existem algumas reações, por vezes reações positivas, ele nunca tinha pensado nisto, por exemplo, ou reações negativas, principalmente quando ela fere pessoas que estão na alta direção. (...) mas, nós entendemos que é o nosso papel divulgar as nossas descobertas (Consultor D).

#### 4.2.4 A disponibilidade de tempo e o entendimento do cliente sobre o processo

No âmbito organizacional mais dois aspectos foram apontados como dificultadores da prestação do serviço de consultoria. O primeiro está relacionado com a disponibilidade do cliente para efetivamente participar deste processo. A disponibilidade do cliente é sempre muito restrita em função das inúmeras tarefas que a atividade que ele exerce demanda. E, na tentativa de não comprometer o andamento das tarefas, é comum os consultores marcarem atividades nas finais de semana. Os consultores C e D atentam para este fato:

Acho que o problema da possibilidade de destinar o tempo requerido do cliente às ações é uma limitação. Muitas vezes o cliente termina por não conseguir, eu diria que 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. Tanto é que com muita frequência a gente tem que lançar mão das atividades que mobilizam pessoas, que juntam grupos maiores nos finais de semana, como uma forma de você gerar estes espaços nas empresas (Consultor C).

A cooperação ela é sempre muito restrita em função de tempo. 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. A colaboração tende a ser pequena, mas eu acredito que não é intenção (Consultor D).

Em função da não participação efetiva do cliente no processo, este acaba por não cooperar com o trabalho do consultor e as atividades planejadas não são executadas da forma como deveriam. Isso interfere, negativamente, nos resultados esperados após a realização do serviço.

O segundo está ligado ao desconhecimento do cliente em relação à sua atividade profissional e às consequências que cada ação tem nos negócios da empresa. Isto dificulta, pois o cliente não consegue entender muito bem o que o consultor quer dizer.

A minha percepção, ela não é uma boa percepção não. Ela não é uma percepção que favorece não, por conta do desconhecimento deles das articulações, e das decisões que eles tomam (Consultor G).

#### 4.2.5 A didática do consultor

Com isso, ele não consegue compreender a importância de uma determinada ação ou atividade para a eficácia da consultoria. Neste sentido, é importante que o consultor desenvolva uma didática que permita a compreensão do cliente para os aspectos mais importantes da consultoria, como aponta a consultora A:

Em geral as nossas experiências têm sido boas. Você, por exemplo, começa com um grupo de 60 pessoas, e daí você sabe que daquelas 60, 30 estão comprometidas, querendo aprender, e eles se interessam, despertam, quando percebem que o que está sendo passado é algo que vai ser útil para eles, não só na vida profissional, mas também pessoalmente. Então, dependendo dos métodos que a gente usa, dos instrumentos que a gente use, a gente pode até ajudá-los a compreender isto (Consultora A).

Para isso, o consultor precisa 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. Assim, ele precisa também ter flexibilidade para mudar os cursos de ações de acordo com a necessidade do grupo ou da própria atividade de consultoria. Este aspecto é percebido através dos discursos dos consultores A, C e E:

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 mais adequada, acho que o consultor ele tem que ter paciência, ele tem que ser perseverante, resiliente, acho que tem que ser uma pessoa que tenha flexibilidade, não seja rígido, tem que ter uma boa condução de grupo, tem que ter conhecimento da teoria com a qual ele trabalha porque se não ele vai ser superficial e não vai convencer as pessoas (Consultora A).

Então, isto implica em capacidade de escuta, ele tem que ter a consciência que ele não tem saber superior diferenciado do grupo para achar que consegue sacadas monumentais (Consultor C).

Você tem que ter um raciocínio rápido pra sair das situações, para poder lidar com as novas situações, de poder ver o que aconteceu, meus pressupostos aqui não funcionaram, mudou. (...) a gente tem que ser flexível e saber lidar com esta flexibilidade (Consultor E).

Ele precisa ter um bom conhecimento: sobre a área em que ele vai atuar; sobre a dinâmica das organizações, uma vez que é lá que ocorre a consultoria; também, sobre como

conduzir uma investigação, produzir material sobre o que foi investigado; além de ser capaz de estruturar eventos, para que a organização seja mobilizada e envolvida no processo de consultoria. Como relatam os consultores B e C.

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. Ai vem conhecimento técnico mais sabedoria, que só vem com o tempo (...) (Consultor B).

Como nós trabalhamos fundamentalmente com organizações, eu acho que o domínio de conceitos básicos de organização tem que estar na cabeça do consultor. O consultor tem que saber como é o fenômeno organizacional, como é que ele se manifesta, qual são as teorias que explicam a organização. O consultor tem que ter certas competências técnicas mesmo, deve ser capaz de fazer e conduzir uma investigação, capaz de produzir, a partir da investigação textos, diagramas que explicitem o que foi investigado. Ele tem que ser alguém capaz de organizar eventos, estruturar reuniões, estruturar eventos através dos quais a organização possa efetivamente ser mobilizada e envolvida no processo de construção do conhecimento (Consultor C).

Além disso, é importante que o consultor seja consultor e não esteja consultor, para que ele tenha incorporado nele o espírito de servidão que é importante para o desenvolvimento do trabalho. Assim, os indivíduos podem ter o consultor como exemplo e aprender com este. Ele também precisa estar aberto à aprendizagem e se questione sobre os aspectos em que ele está contribuindo e os que ele pode estar dificultando para o andamento do trabalho. Este questionamento o auxilia no desenvolvimento de atividades que de fato ajudem o grupo a entender a importância e o sentido da consultoria contratada, como salientam os consultores A, B, C e F:

Mas eu também acho que ele tem que ter características mais pessoais de autodomínio, uma consciência muito grande das suas limitações, até aonde ele pode ir, até onde ele não pode ir, tem que ter humildade para poder entender que ele não é o dono da verdade, e que às vezes ele não sabe nada e que o cliente ensina muitas vezes. O espírito de servir tem que ser uma coisa sempre presente. Acho que tem que ser assertivo em alguns momentos, ter autoconfiança, se você não demonstra segurança e autoconfiança as pessoas passam a desconfiar de você. Iniciativa para mudar o curso e não esperar que as coisas aconteçam (Consultora A).

Diria também que ele deveria desejar ser consultor, e não estar consultor. Muita gente que sai do mercado formal sai hoje e amanhã faz um cartão de consultor. Ele não é consultor, ele está consultor, porque se amanhã ele tiver nova oferta do mercado ele volta (Consultor B).

Agora os gestores e os consultores, aí sim eu acho que estes têm uma interferência direta, positiva ou negativa, no processo de aprendizagem, do lado do consultor a sensação que eu tenho, o consultor ele não pode de jeito nenhum inibir o grupo. Ele não pode inibir o grupo, e há muito consultor que gosta de ter uma atitude assim de diferenciação, de se imaginar diferenciado, de se sentir superior em relação ao grupo. (..) O consultor, se ele não tem, ele mesmo, uma prática, uma atitude de aprendizagem ele não vai conseguir ajudar nenhum processo de aprendizagem. E aí é uma condição importante que ele esteja aberto a fazer uma investigação, inclusive das coisas com as quais ele está contribuindo ou não está contribuindo. Isto seria fundamental, do lado do gestor, sem dúvida (Consultor C).

(...) capacidade de ser o que você diz o que é, persuadir pelo o exemplo e uma outra capacidade de entender o contexto que a organização está inserida (Consultor F).

## 4.3 A percepção do trabalho de consultoria na visão dos clientes

### 4.3.1 A imagem do consultor no mercado

Os clientes de consultoria veem o consultor como aquele profissional que tem uma determinada expertise, uma aguçada capacidade de observar, perceber e assim ajudar a estes a entenderem e solucionarem seus problemas. A cliente C afirma que o consultor “é como se fosse, sei lá, um termômetro, ele vem para medir, para observar as coisas, para diagnosticar (...) ele vai dar todo um diagnóstico da realidade daquela empresa”. Neste sentido, a ajuda que os consultores podem oferecer está relacionada com a expertise destes para a resolução do problema identificado. Esta interpretação é possível a partir dos relatos dos clientes A, B, D e G:

Alguém que tem um conhecimento especializado, que eu não tenho, e que vai me orientar em determinado tipo de tarefa, ou determinado tipo de encaminhamento que eu quero dar a minha vida, no caso da organização, da vida organizacional (Cliente A).

Para mim é uma parceria. (...) a consultoria é um braço a mais que eu tenho para suprir uma deficiência na minha equipe, ou na minha estrutura (Cliente B).

Vem de uma pessoa que tem uma experiência boa naquela área que eu estou buscando me desenvolver e internamente aquela expertise não está dentro da companhia. Ou seja, alguém que pode trazer para companhia um conhecimento que não tenha na organização (Cliente D).

Uma pessoa que tem nível de conhecimento específico sobre determinada área, que pode contribuir pra que a gente desenvolva alguma ação dentro no nosso caso da faculdade. A gente possa ir através dele obter um conhecimento que a gente não tem, um conhecimento teórico ou prático pra contribuir com alguma ação (Cliente G).

Todavia os clientes E e F atentam para o fato de que no mercado existem consultores e consultores, há uma larga margem de consultores no mercado que ou não estão bem preparados ou não fazem a coisa de forma profissional. Com isso, a percepção que se tem é que há consultores que não demonstram muito entusiasmo na prática da sua profissão, ou seja, não estão realmente dispostos a ajudar o cliente a suplantar as dificuldades. Assim, estes consultores não procuram levantar informações sobre a empresa que está contratando seus serviços, como se dá a sua dinâmica, como ocorrem os relacionamentos interpessoais e, com isso, os diagnósticos apresentados, muitas vezes, são distantes da situação que a empresa realmente está vivenciando. Este fato gera rotinas defensivas por partes do cliente diante da presença do consultor.

Então, a imagem que vem de consultor é, aquela pessoa que vem fazer um diagnóstico da empresa ou de um assunto que você pedir, lhe faz a proposta e vai embora, ele não tem nem noção da história da empresa, do passado da empresa e também não faz um *follow up* intenso sobre a aplicação daquelas sugestões que ele fez. Então consultoria que vem na minha cabeça é uma indicação genérica de soluções de problemas sem muito comprometimento (Cliente E).

(...) diante das vivências que tive não foram positivas, e isso me fez ficar desconfiada e retraída quando recebíamos os consultores. A imagem que tinha era de um profissional “metido” e arrogante (Cliente F).

### 4.3.2 O contato inicial entre cliente e consultor

Assim, a fim de identificar consultores que sejam profissionais, os clientes relataram que há três formas de contato com um consultor. Na primeira, os clientes afirmam que este mercado ainda é muito por referência, e as contratações não são feitas através de propaganda e publicidade dos consultores, mas sim através da análise do currículo do consultor a fim de perceber se ele possui a experiência naquela área desejada. Com isso, através do *networking*, eles entram em contato com aqueles que já contrataram determinado consultor a fim de confirmar se este de fato tem o conhecimento que eles precisam. Assim, eles observam a carteira de clientes e a experiência do consultor a fim de visualizar se este pode de fato ajudar na resolução do problema específico. Os clientes B e D falaram sobre este tema.

(...) o contato varia, mas o primeiro contato é por telefone. Normalmente, é por indicação. Este mercado ainda é muito por referência, não adianta você colocar uma mega propaganda no jornal que se eu não tiver a referência, normalmente eu não procuro (Cliente B).

Quando a gente vai contratar alguém eu diria que a gente analisa o currículo do consultor para ver a experiência dele naquela área onde a gente está buscando ajuda da consultoria. Como é que ela se formou aí isso vai desde eventuais posições que o consultor já teve antes de ser consultor, porque tem sido cada vez mais frequente pessoas que depois de trabalhar anos em organizações, depois de um tempo, quando saem, vão para a consultoria. Então este é um critério. E outro critério é olhar a carteira de clientes dele, para quem ele já prestou serviços e através dos *networkings* você consegue saber se aquela pessoa de fato tem o conhecimento que você precisa. O contato inicial acontece através de indicações que as pessoas têm, de tal pessoa ou de tal companhia que tem experiências naquela área que a gente busca informações (Cliente D).

A segunda forma acontece quando um determinado gestor tomar conhecimento de um projeto bem-sucedido em outra organização e contrata o consultor responsável por este. Como podemos perceber através do discurso do cliente E.

O grande critério é por indicação. A gente tem uma preocupação muito grande de contratar empresa ou pessoa séria nesse aspecto, que pesa muito no critério é procurar no mercado quem já trabalhou com aquela consultoria pra aquele meio específico, e daí a gente toma decisão né?! Evidentemente que custo também pesa no contrato, mas o fato que eu acho primordial é a indicação de projetos bem sucedidos. (...) é

necessidade sua, interna e você diante de uma situação que você se encontra não ver, tenta dentro da sua estrutura organizacional pessoa que possa se dedicar, por aquilo botar em experiência aquele assunto, aí você vai ao mercado atrás de quem tem esse conhecimento (Cliente E).

Além disso, pode acontecer também do cliente participar de algum curso promovido pela consultoria, e, a partir desse contato, contratar esta para prestar serviço na sua organização. Este fato foi observado através da fala do cliente G.

No nosso caso, as instituições de ensino superior existem poucas consultorias que são conhecidas no país, (...) uma delas a gente já vinha participando de cursos, que é o caso da consultoria que presta serviço para gente, então. A partir disso, a gente viu que realmente eles têm conhecimento, que eles queriam contribuir conosco, a gente travou um contato maior (Cliente G).

Independente da forma de contato, percebe-se uma busca dos clientes por maiores informações sobre os trabalhos já realizados pelos consultores. Segundo as clientes B e F, essa busca é importante também para saber se o consultor de fato possui aquela expertise que ele afirma ter. Pois, segundo esta respondente, os consultores, em geral, mostram-se aptos a realizar um processo de consultoria, mas nem sempre estão.

(...) porque consultoria é assim, se você disser que quer, todas elas lhe atendem. Então, você que tem que ter o critério para dizer qual está adequada para cada público (Cliente B).

(...) procuramos saber das empresas do mesmo ramo qual a consultoria que fez o trabalho, se foi satisfatório (Cliente F).

### 4.3.3 A formulação do contrato formal

Após o contato inicial com o consultor, dá-se andamento na elaboração do contrato formal de trabalho. Dos clientes pesquisados apenas a cliente C afirmou não ter sido estabelecido nenhum contrato. Segundo esta respondente “não houve nenhum, por se tratar de um trabalho totalmente voluntário”. Esta é uma situação específica, pois a cliente trabalha em uma organização filantrópica que estava passando por dificuldades. Sabendo disso, uma renomada consultoria da cidade prontificou-se a desenvolver um trabalho de consultoria sem custo algum para a organização.



Em relação às outras empresas estudadas, o contrato formal se mostrou como um elemento importante para a regulação da prestação do serviço, onde ficariam estabelecidos os direitos e obrigações de cada parte e o retorno pecuniário que o consultor teria sobre o trabalho a ser desenvolvido. Este fato pode ser observado a partir das falas dos respondentes A, B, D, E e F.

De um modo geral, o contrato funciona como uma espécie de regulador, o contrato vai dizer quais são os direitos e obrigações de cada uma das partes. E, um contrato bem feito, ele vai especificar o que se espera como resultado daquela intervenção. (...) Então, o contrato formal vai funcionar como um regulador legal, jurídico, do que é que pode e o que não pode. Por que se o cliente não ficar satisfeito, e que tiver que acionar judicialmente o consultor ou a consultoria, ele vai precisar estar embasado num contrato bem feito. (Cliente A)

O contrato é fundamental. Eu não fecho nada se não tiver um contrato por escrito. É uma segurança para o consultor, e é uma segurança para a empresa, em termos de preço, de carga horária, material, do que foi contratado. (...) e se for um contrato de recrutamento e seleção, eu já deixo amarrado no contrato que a empresa de consultoria não deve assediar nenhum profissional meu (Cliente B).

O contrato eu acho que ele tem o papel de estabelecer algumas bases, que vão desde o escopo do que estão se contratando, eu acho que o contrato tem esse papel para não ser pedido nada a mais e também para não correr o risco de que o consultor entregue a menos do que está no escopo. O contrato tem o papel de formalização do escopo, dar um treinamento de tal assunto numa carga horária de tantas horas, cujo conteúdo programático será este em anexo, por exemplo. Está bastante claro o escopo, o contrato é o documento que se formaliza isto e também formaliza toda a parte de pagamento, ou os critérios de sigilos dependendo do que seja tratado. (Cliente D).

Bom, o papel do contrato é exatamente resguardar essas discussões iniciais, né?! Desde a parte, vamos dizer financeira dos custos, das metas dos ganhos, da confidencialidade, que seja uma empresa e dona do mercado que não exista exploração do trabalho, todos esses aspectos legais que envolvem contrato. (Cliente E).

Inicialmente conversamos com os consultores, solicitamos uma proposta. Analisamos a proposta, o método utilizado na intervenção, o período proposto para a solução do problema, o cronograma das atividades, o valor da proposta. Solicitamos que eles nos apresentem formalmente e ajustamos alguns detalhes. Acredito que o contrato é um norteador do processo. É um documento que comprova o trabalho que ele propôs realizar. E é a partir deste documento que podemos cobrar as ações (Cliente F).

A cliente B ainda acrescentou que há uma tentativa dos clientes em pechincharem sobre o valor cobrado pela consultoria. Ela, inclusive, foi taxativa em afirmar que quando as consultorias não se dispõem a negociar os preços, demonstram estar sendo inflexíveis. Essa tentativa de negociação acontece pelo fato do cliente entender a necessidade de se resolver determinados problemas, mas nem sempre concordar com os preços cobrados pelas consultorias para ajudá-los em tal resolução.

E preço, sempre tem uma pechincha. Não desmerecendo o trabalho, mas tem custos e custos, tem custos que a gente quer fazer, mas não tem como, então, a gente tenta negociar preço. Normalmente, a gente consegue alguma coisa, porque ele sabe que flexibilizando ele está com o pé dentro da empresa. Mas, eu acredito que já tenha uma margem, eles já colocam uma proposta com uma margem de negociação. Porque se eles colocam já aquele custo que não dá para baixar, mostra inflexibilidade (Cliente B).

#### 4.3.4 A negociação das expectativas

Nesta fase, todos os clientes afirmaram que há negociação das expectativas quanto aos resultados esperados após o processo de consultoria. Assim, os consultores e clientes deixam claros os seus propósitos após a intervenção, o papel de cada um neste processo e as atividades que serão realizadas para que se alcancem os objetivos determinados. Estes objetivos são definidos na tentativa de se evitar frustrações após o término da consultoria. As falas dos clientes B, D e F ilustram este aspecto:

No caso de recrutamento e seleção, a gente amarra tempo de recolocação. Já no contrato eu digo assim, - a vaga tem que ser preenchida em no máximo trinta dias. Você já amarra isto, já é o resultado esperado. Ou se em três meses, houver desistência em algumas das partes, a empresa repõe o profissional sem custos. No caso de treinamento, a mesma coisa. O que vai ser trabalhado? Vai ser uma dinâmica, vai ser um filme e um trabalho em equipe. Tá, mas qual o objetivo disto? Porque é muito fácil, vou passar um filme e fazer um trabalho em equipe, mas o fruto disto vai ser o que? Claro que o consultor não pode afirmar que aquilo vai acontecer depende muito da dinâmica do grupo. Mas, pelo menos qual o objetivo esperado eu já amarro. Porque, por exemplo, ele diz assim/; eu quero um sábado lá em Aldeia. Ao terminar o treinamento, todo mundo adorou, mas o que é que ficou? (Cliente B).

O contrato ele é discutido e se negocia, desde o entendimento do escopo, você vai me entregar isto (Cliente D).

Geralmente expomos o que esperamos e fazemos os devidos ajustes (Cliente F).

O cliente G colocou ainda que, nesta fase, a consultoria contratada discutiu também as dificuldades encontradas pela organização contratante no desenvolvimento de processos de consultorias anteriores. Isto ocorreu para que cada parte, consultor e cliente, percebesse suas limitações e ajustasse suas expectativas a resultados concretos de serem conquistados.

No início a gente é feito em conjunto, a gente reúne o grupo no nosso caso, direção, coordenação, reúne com os membros da consultoria e ai com o passar do espaço que eles tinham dado, conversamos sobre qual é a expectativa de cada um, e ai depois algumas coisas foram esclarecidas pela própria consultoria, que nesse caso colocou pra a gente também (...) quais são as dificuldades que a gente sente e que a gente sentiu em relação aos serviços prestados anteriormente pra que a gente pudesse chegar ao denominador comum e estabelecer realmente quais são os objetivos do trabalho a ser desenvolvido e ai a expectativa: foram discutidas dessa maneira (Cliente G).

#### 4.3.5 O papel do consultor e do cliente na prestação do serviço de consultoria

Para a maior parte dos clientes pesquisados, o papel do consultor é o de orientá-los para que ele possa se capacitar em relação ao problema diagnosticado. Nesse sentido, o consultor precisa trabalhar junto com o cliente e desenvolver atividades no sentido de ajudar as pessoas a se apropriarem de uma determinada habilidade, mas de forma que este possa ter autonomia em relação às soluções a serem executadas e, terminado o processo de consultoria, possam caminhar sozinhos. Os clientes A, B, C, F e G compartilham desta opinião.

O papel do consultor na organização, o papel de orientar. Eu acredito que o bom consultor, ele vai fazer o melhor que ele puder para orientar as pessoas no sentido de se apropriar de uma determinada habilidade, vamos dizer assim, um conhecimento ou competência, a ponto de se tornar autônomo deste consultor. Eu acho que o papel principal dele é este: oferecer aos seus clientes autonomia, ainda que esta autonomia vá demorar um pouco a acontecer (Cliente A).

Falando dos consultores sérios, o papel do consultor é ser o facilitador. Deixar o lugar 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).

O papel de alguém que é muito esperado, que a gente espera muito dele. A gente coloca muita confiança na pessoa do consultor. (...) aquela pessoa que vai avaliar, vai diagnosticar e nos dar uma direção depois. Não vai fazer, mas, pelo menos, vai dar uma direção (Cliente C).

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).

Bom, um trabalho de consultoria é um trabalho em grupo, em parceria. Eles têm que desenvolver o trabalho junto conosco, eles não conhece a realidade da empresa, mais tem um conhecimento que nós não temos então a gente tem que agregar um ao outro (Cliente G).

Todavia o cliente E fez uma analogia do trabalho do médico com o consultor, sendo este último um médico de empresas. Nesta perspectiva, o consultor seria o profissional que diagnostica e indica as soluções que o seu cliente deve tomar. Visão esta diferente da anterior em que o consultor irá ajudar o cliente para que este possa se capacitar e resolver o problema diagnosticado.

Bom, o consultor pra mim é, como vou dizer, como se fosse um médico analisando o paciente, ele recebe os inputs do paciente, do quê que ele sofre, o quê ele tem né?! Conta um pouco da historia da vida dele, e o médico baseado naquilo vai fazer análise, vai solicitar exame, e propor um tratamento. Eu vejo um consultor mais ou menos como isso, seria um cirurgião, ou um médico de uma empresa, (Cliente E).

Em ambas as visões, o papel dos clientes é fazer o elo do consultor com a organização a fim de gerar as informações necessárias para que seja feito o diagnóstico de maneira precisa, além de estar aberto, participar das atividades sugeridas e refletir sobre as ações a fim de que se possam atender os objetivos da intervenção. Este aspecto é percebido a partir das falas dos clientes A, B, C, D, E, F e G.

Meu papel, como mediador desta relação, é um papel muito difícil porque você tem que fazer uma interface. E aí, eu preciso acreditar nesta consultoria, eu preciso estar convencido de que ela vai ser muito útil, e que o consultor tem esta competência, tem esta seriedade, ou seja, me

inspire confiança para que eu faça a interface com a clientela de uma maneira efetiva. Se eu não confiar, vai ser difícil. Se eu acreditar eu vou me tornar um facilitador do trabalho dele (Cliente A).

E o papel de gestor de RH num momento destes, é facilitar a interface, entre a área solicitante, e o consultor. É marcar reuniões com eles, é fazer reunião de fechamento com os dois. Chegar na hora do treinamento, e fazer a abertura, e apresentar o gestor para o consultor. Então, é um ponto. Senão, houver empatia, também, entre a área solicitante e o consultor você não consegue nada (Cliente B).

(...) o cliente eu acho importantíssimo, porque todo o trabalho do consultor ele vai depender da abertura do cliente. Eu acho que o trabalho dele só vai ser bem desenvolvido, ele só vai conseguir dar um diagnóstico da minha empresa, se nós clientes tivermos uma abertura muito grande. Ele vai pedir, ele vai perguntar e ele tem que encontrar este espaço para ele entrar. E nosso papel é esse: colaborar com o consultor. (...) não esconder (Cliente C).

(...) em um caso o consultor não entendeu bem o que se desejava, e então ele propôs uma solução que não era a solução que a gente esperava para a situação. E ficou claro que o *briefing* do trabalho que a gente iria desenvolver não tinha ficado claro para as duas partes. (...) Esse eu diria que é o principal risco, quando o consultor ele não consegue captar a necessidade do cliente, e vice-versa, quando o cliente, por alguma razão, não passa com clareza a necessidade a ser preenchida pelo consultor (Cliente D).

(...) 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?! Contar um pouco da história, a razão dos problemas, das dificuldades e óbvio onde quer chegar. Acho que esse é o papel (Cliente E).

Acredito que o cliente tem que ser crítico, analisar, questionar, porém sempre estar aberto a novas propostas, se comprometendo com o trabalho (Cliente F).

O meu papel é estar sempre buscando o que eles sentiram nesse processo, fazendo com o que eles entendam a realidade e que eles continuem desenvolvendo os trabalhos deles e que a gente obtenha os resultados que foram estabelecidos no cronograma ou até outros. Está controlando, está puxando e tal, está ligando, entrando em contato pra saber por que não aconteceu o que foi planejado, quais foram os problemas, que a gente pode fazer pra corrigir (Cliente G).

Através das falas dos entrevistados percebe-se que a metodologia de trabalho adotada é indicada pelo consultor, pelo fato dos clientes não terem de uma forma geral a habilidade para o desenvolvimento desta. Além disso, o consultor possui experiência neste tipo de

atividade, e tem ideia do que pode ser melhor para cada situação. Mas os clientes têm a tarefa de acompanhar o andamento do processo a fim de perceber se esta metodologia está sendo adequada para a resolução do problema diagnosticado. Se não, eles interferem no processo e indicam ao consultor os ajustes que eles julgam necessário serem feitos. Este fato pode ser observado a partir das falas dos clientes A, B, C, D, E e G.

Eu acho que quando a gente compra um serviço de consultoria, a gente já está comprando a metodologia. Porque a ideia que eu tenho é que a organização que está comprando o serviço de consultoria, não tem conhecimento técnico específico suficiente para fazer esta avaliação. É claro que, ao longo da intervenção, quando se percebe que um determinado encaminhamento metodológico não está satisfatório, a gente pode, em comum acordo, fazer um pequeno desvio e adotar outro encaminhamento metodológico, mas é uma questão de ajuste. Mas eu não creio que os gestores de uma forma geral tenham esta habilidade (Cliente A).

(...) Eu digo o que eu quero e eles dizem como vão fazer. E a gente faz esta adequação. Então, eu digo que este grupo está com problema de comunicação, está com problema de liderança, eu digo o que eu quero. Eles é que dizem, a gente vai fazer isto, isto, e isto e aí eu acordo ou não, aquilo que foi planejado. (...) eu posso fazer uma interferência se achar que a metodologia não está suficiente, mas este papel de sugerir é deles (Cliente B).

Eu não sei se existia já um planejamento já por parte dele, todo o planejamento foi desenvolvido a partir de uma realidade apresentada pelos próprios funcionários. (...) eles fizeram uma investigação completa de como funciona a organização e qual a dificuldade hoje do hospital. E, aí foi diagnosticado, comunicação para o maior conhecimento (Cliente C).

Isto também é um projeto de negociação, porque, vamos supor: a gente quer contratar uma empresa para nos ajudar num programa de excelência de negócios. Eu posso ter várias maneiras de abordar este problema, mas a gente conversa com os consultores e com as orientações da matriz, tem ferramentas que são definidas globalmente. E você vai buscar suporte local, compatível com as diretrizes fixadas pela matriz. Então, vamos supor: a matriz resolveu implantar um programa de excelência de negócio, usando uma metodologia chamada DMAIC, então, eu vou buscar no mercado local consultorias que tenham experiência nesta ferramenta. Eu tenho que garantir na organização a garantia desta sincronização (Cliente D).

Bom, aí depende do problema, depende da ferramenta que a consultoria normalmente utiliza, depende da área de atuação, onde vai ser focado e aí também nessa segunda etapa, que é a parte onde ele faz a análise preliminar. Para realmente efetivar a proposta de soluções daquilo, aí ele vai definir também que metodologia vai ser utilizada ou depende muito de

cada caso, não existe uma receita de bolo "vai ser usada tal ferramenta." Depende da área em que você vai trabalhar, da gravidade, intensidade da consultoria (Cliente E).

Olhe, isso é a partir de reuniões conjuntas, e aí a partir de algumas ferramentas, ferramentas simples, como dificuldades e outras ferramentas são discutidas pela própria consultoria e como é que a gente pode trabalhar no processo de planejamento, identificando diagnóstico de ameaças e a partir daí começar a organizar uma estratégia de trabalho, e aí utilizando ferramentas diretas e aí estudar qual a ferramenta mais adequada para aquele caso. Porque em alguns momentos a gente sabe que, quando uma ferramenta é mal utilizada, e vai acabar ferindo. (...) Então, a gente vai pesando os prós e os contra e a experiência deles conta muito (Cliente G).

Apenas a cliente F indicou que nas suas experiências de consultoria os consultores “já apresentam a proposta da metodologia, não é algo negociável”.

#### 4.3.6 A definição das pessoas envolvidas no processo

Após definida a metodologia de trabalho, é fundamental a definição das pessoas da organização que estarão envolvidas no processo de consultoria junto com o consultor, a fim de passarem as informações necessárias para o andamento do trabalho, e também servir de grupo que vai gerar o conhecimento para que os problemas diagnosticados sejam resolvidos. Neste sentido, observamos que os clientes dividem as suas opiniões em relação a quem deveria fazer as indicações destas pessoas. Por um lado, há clientes A, C, F e G que dizem ser a própria liderança da organização quem indica para o consultor as pessoas a serem envolvidas no processo. Segundo eles, normalmente são indicados para participar do processo de intervenção as pessoas que trabalham na área em que o processo irá ocorrer, ou também aquelas que os gestores acham importantes para o desenvolvimento do trabalho em questão.

Provavelmente, não é o consultor quem define a liderança é quem vai definir. E vai definir pelo próprio papel que cada um desempenha que é o que se chama de *stakeholders*. Cada *stakeholder* já está destacado pelo papel que desempenha para participar ou não participar daquela intervenção. Então, por exemplo, (...) numa consultoria na área de processos, já está definido quem são os atores envolvidos, pelo próprio papel a ser desempenhado, o líder daquela área específica e seus

assessores mais próximos que vão dar o suporte de informações ao consultor para que ele possa fazer o trabalho. (Cliente A).

Nós começamos pela gerência, pelo aquilo que eu falei no início, eu percebia que a gente precisava encontrar uma forma de melhorar o relacionamento gerente subordinado. Então, eu solicitei um trabalho a ele, primeiro, com a gerência. Todas as pessoas que estão envolvidas nas coordenações do hospital, elas estão participando deste trabalho (Cliente C).

Muitas vezes ele solicita ao diretor ou ao contratante indicações (Cliente F).

No início que foi o grupo o diretor, coordenação geral e a diretoria acadêmica participou das descrições iniciais da consultoria, e aí depois a gente começou a pensar nos grupos e nas funções que tinham que ter participação direta em determinadas ligações que eles iriam desenvolver. No nosso caso as coordenações de cursos participando também, secretaria acadêmica e posteriormente talvez professores, mas cada um dentro de um objetivo específico que foi desenvolvido e foi traçado junto com o grupo, direção e coordenações, mas aí dependendo de cada função, e dependendo de cada objetivo que é desenvolvido (Cliente G).

Na outra mão, os clientes D e E compartilham da opinião que esta definição deve ser feita conjuntamente entre o consultor e o cliente. No caso, o consultor sinaliza as funções da organização que ele gostaria que fosse envolvida e o cliente indica as pessoas.

Na verdade aí é uma parte, digamos assim, do desenvolvimento do trabalho e uma vez que você vai ter o consultor contratado para aquele trabalho, ele já sinaliza a necessidade de tais funções estarem disponíveis para ajudá-los na condução daquele projeto. Então, digamos assim, o contratante ele já tem identificado na estrutura quem serão aquelas pessoas, e dada para estas pessoas a mensagem clara que parte do tempo delas durante aquele período deverá ser alocada para aquele projeto dando suporte ao consultor. Então, normalmente é muito comum associar os objetivos daquela pessoa à participação naquele projeto X, Y, Z (Cliente D).

Bom, isso a gente tem que deixar bem à vontade. Quando você faz um contrato de consultoria, você tem que deixar a organização aberta, isso por mim, é discutido dos dois lados do consultor e minha pessoa, mas tem que ser com bastante transparência, e aí dependendo da área. Por exemplo, se você vai trabalhar na área de produção, ele vai definir, ou vai propor que níveis funcionais devem ser envolvidos e qual será esse envolvimento, etc. E aí se chega com um acordo (Cliente E).



### 4.3.7 O acompanhamento do contrato

Para o bom andamento do trabalho, o cliente A afirma que é a “clareza dos objetivos, e se não tiver um programa de acompanhamento muito bem montado, corre o risco de aquilo ser tempo e dinheiro jogado fora”. Com isso, percebe-se que são realizados, periodicamente, acompanhamentos do trabalho e, também, avaliações das atividades. O acontecimento destes fatos é importante para que, primeiro, sejam feitas as correções necessárias, da metodologia de trabalho, ainda durante a sua realização, bem como que o cliente tenha a oportunidade de sistematizar o conhecimento gerado internamente por ele até então. Esta interpretação pode ser feita através dos relatos dos clientes A, C, D, E e G:

Tem que ter um programa de feedback bem fundamentado com o cronograma bem organizado. Então, os relatórios que o consultor emite são um primeiro documento que vai ser analisado pela equipe que faz esta interface, e vai ser discutido, e vai ser rearrumado, se for o caso para depois ser apresentado ao gestor maior, e depois dá o seu de acordo, digamos assim. Mas, se não houver, sobretudo na área pública (Cliente A).

(...) ele começa pedindo para o grupo fazer uma apreciação, como se fosse uma avaliação. Ele pede que os grupos sejam divididos e cada grupo vai fazer uma apreciação do mês. Que tipo de apreciação? Pode ser uma apreciação pessoal, que você percebe que já teve um crescimento, ou pode ser uma apreciação da empresa, do trabalho que seu grupo está realizando. Aí no final, ele faz a apreciação. Aí, ele começa a perceber como a coisa está caminhando (Cliente C).

No contrato destes processos de consultoria, normalmente se estabelecem cronogramas, até porque tem uma carga horária associada ao contrato, então espera-se que em determinados momentos se alcance determinados pontos no projeto. Então, existe os *mail stones* [os marcos] que dizem até tal momento já deveria ter alcançado tal estágio. Ou seja, dentro do projeto da consultoria nós queremos estar com tal módulo implementado até tal mês e aí você vai vendo as etapas, e as atividades que precisavam estar sendo executadas. E, aí a gente vai percebendo se está avançando de acordo com o planejado (Cliente D).

Bom, aí depende de contrato a contrato, o que eu tenho de experiência depois da primeira análise, que é essa análise do segundo problema que ele faz, que ele volta depois com proposta de solução do problema, depois de todos os dados, aí se monta um cronograma. Primeiro cronograma de análise, primeiro vou fazer isso, depois isso, depois aquilo, vou ver quem são essas pessoas, vão demandar, quanto tempo etc. etc. Ai se faz o cronograma, e depois caso esteja tudo ok, faz o cronograma de plantação das propostas. Isso é feito, ai depende de cada caso, não pode ser uma

coisa muito continua porque perturba o trabalho tanto do consultor quanto do pessoal envolvido e nem pode ser um espaço muito longo que você perca o foco. Então, depende de cada caso. A minha experiência, por exemplo, de consultorias aqui, que eu fiz se for para dar uma média, são quase acompanhamentos quinzenais, mas depende muito, isso é caso a caso (Cliente E).

Está controlando, está puxando e tal , está ligando, entrando em contato pra saber porque não aconteceu o que foi planejado, quais foram os problemas, que a gente pode fazer pra corrigir, está verificando se existem novas atividades pra serem desenvolvidas que a gente não tinha pensado antes, está também verificando os resultados deles e confrontando com outros resultados pra que a gente saiba se realmente o que eles estão trazendo pra instituição é algo de conteúdo mesmo é algo pra poder contribuir. Se não faz isso a gente fica totalmente à mercê da consultoria, a gente não quer acompanhar e também não ficar nesse sentido de “eles sabem tudo e a gente não sabe de nada não..” se ficar assim a consultoria eu acredito que não funciona, porque eles fazem o que eles querem e a gente acaba ficando ali só como coadjuvante (Cliente G).

O cliente E salienta que “a velocidade das mudanças hoje no mundo é muito forte, e você tem que ficar aberto pra isso, pra mudar”. Este, inclusive é o objetivo de se contratar uma consultoria, para que a organização cliente se adapte ou crie um novo conhecimento em virtude das constantes mudanças do ambiente. Esta mudança de comportamento, através da interação com o consultor ocorre pelo fato deste ter outra percepção da realidade, e com isso, alerta o cliente para comportamentos que ele tinha como certo e seguro, mas por fazê-lo há tanto tempo, automatizou o seu comportamento e não percebe outras maneiras de agir. A partir do momento em que um alerta do consultor é bem colocado, surge uma oportunidade de reflexão e aprendizagem para o cliente. Este fato pode ser percebido através das falas dos clientes A, B, C e D.

Na hora que você percebe que estava caminhando de uma maneira inadequada, e você considera muito certo e seguro, e você se toca que não é bem daquele jeito, automaticamente você vai ter que fazer um esforço para sair daquela competência adquirida já. Porque certo ou errado, mal ou bem, você vinha fazendo aquilo há algum tempo e aquilo incorpora em você como uma competência inconsciente, você automatizou. E *desautomatizar* é muito difícil, vou ter que desaprender isto aqui e reaprender a fazer de outra maneira, já que minha visão ampliou-se. Já que eu tenho agora outra percepção desta mesma realidade. Então, sim, isto aconteceu praticamente o tempo todo (Cliente A).

Eu acho que a gente está sempre mudando. A partir do momento em que um alerta deste é bem colocado e você vê que ele tem uma razão de ser, normalmente eu paro e digo, poxa, eu vou mudar isto aqui, pelo menos tentar mudar. Agora, eu sou uma pessoa que sempre estou me questionando, será que eu estou fazendo certo? Às vezes é de uma consultoria, às vezes é de uma aula, às vezes é de uma colega de trabalho, às vezes é pensando no travesseiro: será que eu fiz certo ou não? Acho que você não está disposto a mudar, se você não está disposto a receber (Cliente B).

Passei a me vigiar mais, principalmente com relação ao comportamento autoritário. Eu em alguns momentos, eu me percebo autoritária, apesar deste meu jeito manso doce, eu até utilizo este meu jeito de ser, que é o meu natural, mas pessoalmente eu passei a me vigiar mais em relação ao comportamento autoritário (Cliente C).

(...) eu diria que a gente através de contatos com consultores experientes em algumas áreas que a gente contratou, eles foram importantes nos alertas dados e que geraram mudança de comportamento concreto (Cliente D).

Segundo a cliente F, “quando o processo de consultoria foca a ajuda ao cliente” estes alertas são comuns e as possibilidades de reflexão acontecem. Ela completa que sem este cenário, após o processo de intervenção “pode haver a mudança imediata, mas não a continuidade do processo”. Neste sentido, o cliente deve ser estimulado a refletir sobre as suas práticas, o que o leva a ressignificar as suas ações incorporando novas maneiras de agir. Além disso, os consultores também orientam os clientes no tocante às novas ações a serem incorporadas, já que aqueles têm uma visão prática daquelas e, muitas vezes, o cliente não tem. Os relatos dos clientes A, C e D demonstram esta percepção:

Ressignificar a prática, ressignificar a ação. 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*. Então, mais do que ressignificar a ação, ressignificar os valores que governam aquela ação, que é o mais complicado. (Cliente A).

Estou tentando. Não vou dizer que já adquiri, mas estou tentando melhorar (Cliente C).

Sim, bons consultores conseguiram influenciar muito positivamente a mim pessoalmente. Particularmente, eu tive alguns contratos com

consultores, são pessoas que ainda hoje, eu estou aqui dando esta entrevista para você e lembrando-me dela (Cliente D).

Olhe, eu incorporei mensagem, incorporei conhecimento, que eu não tinha e que era conhecimento necessário para o dia-a-dia da minha função. Isso faz com que a pessoa fique mais segura até para poder tomar determinadas decisões. (...) a gente fica mais seguro sabendo que tem alguém que já desenvolveu aquela ação e que vai facilitar no momento que, eu acho que não está sendo bem conduzida, não está dando certo, e eles podem reorientar, já tem uma visão prática daquilo que muitas vezes a gente não tem se for começar a desenvolver a ação daquele projeto (Cliente G).

#### 4.3.8 Resultados esperados x resultados obtidos

Assim, segundo os clientes quando o processo de consultoria segue o foco da ajuda demonstra um indício grande para que os resultados esperados após o processo de intervenção ocorram ou até surpreendam as expectativas. Isto pode ser observado a partir das falas dos clientes A, B e C.

E quando eu digo não, não é que não alcance, alcança, mas alcança alguma coisa mais. Sempre tem alguma coisa a mais que chama a atenção, sempre tem alguma coisa a mais que traz uma informação nova, que traz um conceito novo. Então, é difícil você ter um trabalho de consultoria que, pelo menos na experiência que eu tive que trouxe apenas aquilo a que se propôs. Normalmente, traz mais. (...) partindo de um pressuposto de uma consultoria bem feita (Cliente A).

Normalmente sim. Apesar de que treinamento comportamental a gente não vê o resultado muito imediato. Mas, eu tive sorte, nos últimos anos eu não fiquei frustrada com os trabalhos não (Cliente B).

Eles estão até surpresos, foram surpreendidos até com a caminhada que o grupo tem feito. Eles têm colocado isto, estão até surpresos, [o resultado] está além das expectativas deles (Cliente C).

Mas, para que isso ocorra, o cliente precisa exercer um papel fundamental, o de repassar as informações necessárias ao consultor, para que o diagnóstico esteja o mais próximo possível da realidade organizacional. Ou seja, para que o escopo do trabalho seja bem definido deve haver um entendimento das duas partes do problema da organização e

do que precisa ser feito para que este problema seja solucionado. Este fato é salientado pelos clientes D e E:

Eu diria que sim quando o escopo é bem definido, quando você investe tempo, determinando claramente o escopo do trabalho a ser realizado e as duas partes entendem bem, normalmente o resultado é dentro do esperado. Quando existe algum desentendimento em relação ao escopo aí é que dá problema (Cliente D).

(...) também há expectativa em algum daqueles pontos que se esperava, que não ocorre. Isto favorece para que os resultados sejam um pouco abaixo da expectativa inicial (Cliente E).

#### 4.3.9 Interesse do cliente em ser ajudado

Assim, pode-se perceber a necessidade da participação do cliente para o bom desenvolvimento do serviço de consultoria. Os clientes indicaram que os indivíduos da organização que são envolvidos na construção do processo de consultoria tendem a ter um maior interesse de participação neste, uma vez que eles se sentem parte e internalizam o porquê da ocorrência deste. Por outro lado, as pessoas que não foram incluídas, podem ter a sensação de que aqueles processos foram impostos hierarquicamente de cima para baixo. A cliente F alerta que “na maioria das situações o comprometimento com a consultoria era visto como obrigação, neste caso a ação era implantada, mas não rodava quando o consultor saía de cena”. Com isso, a participação no processo deve ser estendida a todos os indivíduos da organização para que eles de fato se comprometam com o trabalho que está sendo realizado, gerem o conhecimento e consigam resolver os seus problemas sem a dependência do consultor. Os clientes A, C, D, F e G falaram sobre este aspecto:

Você conhece o LMX? O *Leader manager exchange*, é uma teoria de liderança que fala de um círculo interno e um círculo externo. O LMX diz o seguinte: que o líder, normalmente, ele tem um círculo interno e um círculo externo de relacionamentos. Para este ciclo interno ele é mais que um líder, ele pode ser até um mentor. Para o círculo externo ele é o líder transacional, o chefe. Normalmente, a decisão para a contratação da consultoria ela é mais ou menos partilhada com este círculo interno, aí o envolvimento deste círculo interno, certamente, é grande, porque eles foram envolvidos no processo. (...) o ciclo externo, bem maior, ele se envolve ou não, com aquele trabalho dependendo de uma série de fatores.

A equipe se envolve, a equipe participa a depender de onde ele estiver colocado. (...) no ciclo externo as pessoas podem ter a sensação de que aqueles processos foram muitos empurrados de goela abaixo. (Cliente A).

(...) depois que nós começamos este trabalho com a consultoria, a gente percebe como eles têm amor pelas coisas que eles fazem, como eles lutam para alcançar aquilo que eles definiram como meta no grupo. (Cliente C).

Eu diria assim: se as pessoas participam na construção do plano de ações, se elas se sentem parte, se elas opinam o comprometimento vem por 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. O consultor na verdade é um facilitador, quem vai ser o responsável pela realização das ações são os funcionários da empresa contratante. (Cliente D).

Com o passar do tempo e a forma como eles abordavam as situações, sugeriam, nos faziam pensar sua postura isso nos fez ser mais confiantes a ponto de falarmos assuntos confidenciais para a resolução do problema, e eles de fato nos ajudaram a solucionar de uma forma muito profissional (Cliente F).

(...) isso a gente ainda vai estar medindo ainda, ou acompanhado pra saber se o grupo que foi proposto para trabalho está desenvolvendo as ações, se as pessoas estão preparadas ou não pra fazer aquilo, se estão motivadas pra desenvolver aquela ação, se não está dentro do que a gente esperava, se não absorveu a cultura da organização e vai ter que trabalhar junto com a consultoria, isso pode acabar limitando e atrapalhando os resultados da gente. É uma preocupação em relação a isso, porque se está certo a gente cumpre com um dos objetivos que é fazer com que as pessoas também socializem conhecimento e participem de todo o processo (Cliente G).

## 4.4 Aspectos que interferem no desenvolvimento do processo de consultoria

Todavia os clientes indicaram aspectos que interferem no desenvolvimento do processo de consultoria.

### 4.4.1 A cultura organizacional

Segundo os respondentes, os aspectos culturais influenciam diretamente no desenvolvimento da consultoria por dois aspectos. O primeiro refere-se à participação dos

indivíduos no processo de trabalho. Se a organização não disseminar elementos culturais que estimulem o envolvimento dos indivíduos, eles se tornarão cada vez mais fechados ao processo e deixarão de repassar informações importantes para o consultor comprometendo o resultado do trabalho. Os clientes A, E e F mencionaram este fato:

Eu não diria que os aspectos culturais interferem, os aspectos culturais definem. Veja você, por exemplo, do caso de uma consultoria técnica. A presença de um consultor pode ser uma ameaça. As pessoas podem se sentir extremamente ameaçadas em abrir a caixa preta, dos seus segredos, do negócio que você faz. Porque, evidentemente em qualquer lugar do mundo, conhecimento é poder. (...) aí chega um consultor e diz - Vamos abrir aqui esta caixa preta que nós vamos precisar fazer o mapeamento aqui deste processo. É complicado. Então, uma cultura defensiva ela inviabiliza o processo (Cliente A).

Eu tenho experiência interessante, por exemplo, na Coréia do Sul, essa parte de hierarquia é muito forte, e o peso do chefe sobre o subordinado é altíssima, é fortíssima, quando o subordinado dizia que o chefe tinha cometido uma falha ou sugeria uma modificação no trabalho do chefe é quase uma ofensa. Então, você precisa trabalhar com muito cuidado pra que essas pessoas tenham essa visão. Então, como eu era o gerente geral lá eu tinha uma preocupação muito forte de que isso não interferisse né, que as pessoas ficassem receosas de dar uma sugestão, ou fazer uma proposta e eu podia interpretar como se eu estivesse fazendo mal o meu trabalho (Cliente E).

Quando é uma política onde não podemos expressar nosso pensamento imagine o caos, não existe troca de experiências ou idéias. As pessoas não colaboram, não têm interesse alguma em mudar (Cliente F).

Em outro aspecto, a cultura da organização contratante também interfere na própria aceitação do consultor pelos funcionários desta. E, para que o consultor seja aceito, ele precisa observar e tentar entender a dinâmica que ocorre naquele ambiente a fim de propor uma metodologia de trabalho que se encaixe com esta. Como se observa a partir do discurso dos clientes B, D e G.

Total, porque primeiro, o consultor tem que conhecer a cultura da tua empresa. Claro que cultura ele só sabe vivendo, mas pelo menos ele tem uma ideia. Se é uma empresa patriarcal, se é familiar, se é flexível, quais são os valores que esta empresa cobra dos funcionários, se é uma empresa formal. Porque imagina, se é uma empresa super formal e na hora do treinamento a consultoria manda o funcionário falar o que ele pensa e vir trabalhar de um jeito diferente. Aquilo vai de encontro ao que a empresa

prega. O consultor tem que entender a cultura e propor uma ação que não vá de encontro à cultura (Cliente B).

Têm consultores que são bastante habilidosos nesta direção e que são capazes de atuar em qualquer parte do Brasil e do mundo, porque conseguem entender as diferenças culturais, e ajustar o conteúdo, o conhecimento a esses vários locais em que ele atua. O cara vai se inserir num contexto, e se ele não souber se mover aí, ele não vai ser aceito. O cara para ser um consultor bem sucedido, os aspectos culturais têm que estar nas mínimas coisas, de como se portar, de como fazer uma brincadeira, as questões de tradição que tem numa parte do Brasil em relação à outra. (Cliente D).

Bom, se algumas das ações propostas forem contrárias ao que aquela empresa acredita ou ao que o grupo de funcionários tem como cultura, ali pode atrapalhar todo o processo (Cliente G).

#### 4.4.2 O envolvimento da alta-administração

Para isso, a alta-direção tem um trabalho importante: fazer o intermédio entre a consultoria e a organização. E neste ponto ela precisa enxergar a demanda, repassar a necessidade da realização da consultoria para os gestores da área e mostrar-se aberta para a discussão dos assuntos. Os clientes B, C e E ressaltam este aspecto:

É fundamental, é o que eu faço: a ponte. Eu só contrato uma consultoria, por exemplo, eu enxergo a demanda, eu enxergo a necessidade, eu converso com o gestor da área, e com os outros *stakeholders* (Cliente B).

Normalmente, o processo de contratação de uma consultoria, o acionista é um disparador do processo. O gestor tem a função de atender aquela demanda criada pelo acionista. Aí, como ele está no meio entre o acionista e o consultor, ele tem que fazer este meio de campo, para garantir que o resultado será alcançado com aquela consultoria que foi escolhida. Até porque depois vai se investir e vai se buscar um resultado (Cliente C).

No nosso caso é fundamental a abertura da discussão dos assuntos (Cliente E).

Neste sentido, é muito importante o papel da alta-direção, a fim de estimular a participação dos seus funcionários. Eles afirmam que o desenvolvimento do trabalho não será efetivo apenas pelas ordens dos chefes aos seus subordinados para que eles apoiem o



projeto, é preciso que de fato eles demonstrem a estes a importância deste para a organização. Este entendimento é possibilitado pela fala da cliente B:

(...) eu converso com o gestor da área, e com os outros *stakeholders*, mas se eles não comprarem a ideia eu não faço. Não adianta só o chefe mandar, ele tem que estar convencido que aquilo é importante para ele, para a equipe e que a equipe precisa. Isto vai desde o gestor imediato até o gerente da fábrica. Mesmo que eles não tenham um contato muito próximo, mas se eles não apoiarem a ideia eu nem começo (Cliente B).

Além disso, segundo o cliente A, as lideranças da organização contratante ainda têm um papel fundamental de disseminar o conhecimento gerado durante o processo de consultoria, para que todos os indivíduos incorporem esta nova forma de pensar e agir.

Mas eu diria que o papel dos *stakeholders*, sobretudo dos líderes, ele vai ser fundamental. Porque, cabe à liderança a disseminação daquela nova cultura aprendida. Se o líder não disseminar, aí é aquela história – Apropriou-se do negócio? (...) então, se ele participa, se ele se envolve aí sim, aquilo se dissemina, senão, a aprendizagem vai ser zero (Cliente A).

#### 4.4.3 Disponibilidade de tempo e entendimento do cliente sobre o processo

Por mais que os clientes se dediquem ao processo e realize a tarefa de disseminador das informações, ainda há outra barreira na eficácia do trabalho: a limitação do 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”. Esta falta de tempo para se dedicar ao projeto está relacionada à necessidade das organizações em obter respostas rápidas, a fim de manter a sua dinâmica no mercado, e à grande carga de trabalho a que se dedicam os funcionários desta. Com isto, estes não conseguem se dedicar o suficiente para o bom desenvolvimento do processo de consultoria. A cliente C comenta sobre este aspecto:

(...) mas, há um esforço grande é tirar os funcionários dois dias, de todas as gerências, para Aldeia, então, há um pouco de dificuldade em fazer isto. Antes eu já venho alertando, peço para as coordenadoras: não

esquece, liga para o pessoal, pede para se organizar, principalmente enfermagem. (...) porque o serviço não pode sofrer nenhum prejuízo (Cliente C).

Esta falta de tempo ainda é agravada pelo estresse. Esta situação ocorre, pois o consultor, normalmente, é chamado quando a organização já está passando por uma situação complicada. Isto catalisa a exigência da organização para que o processo de consultoria seja breve e o problema resolvido logo.

Bom, normalmente tem alguns pontos que às vezes dificultam um é o estresse, né? Porque normalmente você só solicita uma consultoria quando você tá submetido a uma situação de estresse ou uma dificuldade operacional da tua organização e você tem muito tempo pra reverter aquela situação, normalmente é isso. Você não faz um contrato com uma consultoria externa se você tem um problema interno operacional do dia-a-dia que sua própria estrutura operacional vai resolver normalmente são problemas sérios, e que você normalmente tem pouco tempo pra resolver. Então, tem esse aspecto de estresse (Cliente E).

Estes dois fatores citados podem fazer com que os clientes anseiem por respostas prontas e rápidas, indo de encontro ao que eles mesmos disseram entender por consultoria, como um processo de ajuda para que o cliente busque a sua autonomia. A cliente B alerta sobre este caso.

E, de qualquer forma, um consultor é uma pessoa que vem, faz o seu trabalho e vai embora, então, você tem que ter cuidado porque nem tudo vai ser resolvido com uma consultoria. Você tem que ter muita consciência do que quer fazer também, porque se você achar que vai mudar tudo, contratando uma pessoa que vai passar uma semana aqui, muitas vezes você não consegue. Então, tem que ter cuidado também na sua expectativa, para você não achar que aquilo ali é a salvação. Na verdade, o consultor é o facilitador também (Cliente B).

#### 4.4.4 A atuação do Consultor

E, para que os consultores consigam ajudar os clientes na organização a alcançarem esta autonomia, eles precisam 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, ele também tem que demonstrar comprometimento com o trabalho, dedicando-se a este, e mostrando-se disponível para

rediscutir os pontos da intervenção, quando algo não estiver caminhando bem. A cliente B relata esta problemática:

Então, na hora que eu não entendo uma proposta, na hora que eu quero mais uma reunião, na hora que eu quero rever algum custo, para mim tem que ter disponibilidade. Se começar a dizer - eu não mexo nisto - ou não mostrar disponibilidade para vir aqui para conversar, para mim já perde ponto. O comprometimento dele com o trabalho tem que ir além do que estava escrito (Cliente B).

Neste sentido, é importante que ele procure entender a organização contratante para, como figura externa, possa expressar uma visão diferente da percebida pelos funcionários acostumados a seus atos pelo vício do dia-a-dia. Além disso, propor planos de ação que estejam coerentes com a necessidade e com os recursos disponíveis pela organização naquele momento. O cliente D e E levantam este aspecto:

Quando ele propunha planos de ação coerentes com as necessidades, coerentes com os recursos que a organização tinha naquele momento. O camarada propõe um plano de ação fantástico, mas totalmente desconectado com a realidade da companhia, quer dizer, a real contribuição dele para companhia é nula (Cliente D).

Eu acho que com o conhecimento que ele traz e se ele conseguir entender a organização acho que é positivo, 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).

Olhe, no nosso caso, está num relacionamento muito bom. A gente sente isso também vendo, que quando a gente tem que entregar determinada ação pronta ou projeto eles cumprem os prazos deles e até, às vezes trazem outras propostas e buscam novidades pra eles trazerem pra gente. Então a gente sabe que eles estão interessados em realmente fazer aquele projeto, eles estão interessados, estão participando (Cliente G).

Mas, para isso, é fundamental a postura do consultor. Demonstrando humildade, ele deve envolver os indivíduos e levá-los à reflexão, sem imposição, para que estes vão entendendo o processo e gerando o conhecimento para a resolução do problema diagnosticado. Isto pode ser percebido através das falas dos clientes A, C e F:

(...) inclusive se colocar numa postura muito arrogante: eu sei, eu sou sabido e inteligente, e vocês são bem tapadinhos, eu vou ajudar vocês a arrumar melhor a vida de vocês. Assim, não tem consultoria (Cliente A).

(...) 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. Ele tem uma forma muito sutil, sem imposição nenhuma, mas vai conseguindo, sabe, conseguindo conquistar toda a confiança da equipe que está sendo trabalhada (Cliente C).

Depende muito da postura dele. Às vezes sentimos dificuldade em perguntar, ou até dar ideias diante da forma como ele conduz o processo. Vale o que ele diz e pronto. 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).

## 5 Discussão dos resultados

---

Na seção anterior objetivou-se apresentar os dados obtidos em campo abrangendo-se desde a imagem percebida do consultor até como ocorre o desenvolvimento do processo de consultoria. Com isto, pôde-se observar que vários aspectos foram apontados como facilitadores e dificultadores desse processo. Todavia, dentre os aspectos apontados, percebe-se uma distinção entre os que são causa, cuja ocorrência ou não gera uma série de implicações, e os que são consequências. A fim de esclarecer a pergunta de pesquisa, quais os fatores críticos de sucesso da aprendizagem na relação consultor-cliente, nesta seção, serão identificados os fatores que se mostram como causas, os quais foram considerados como críticos. Para tanto, foi realizada uma discussão sobre estes fatores, sendo esta fundamentada nos teóricos que fundamentaram o estudo.

### 5.1 A cultura organizacional

Neste estudo, partimos da premissa construtivista (CANDY, 1991) de que o aprendizado não é meramente a apropriação de categorias prévias, mas um processo ativo de construção de significado e transformação de entendimentos. Neste sentido, Valença (2008) afirma que é fundamental que haja abertura e receptividade para a aprendizagem por parte dos clientes. Assim, podemos considerar que a postura dos integrantes do sistema cliente frente às atividades da consultoria atua como uma variável de grande influência na aprendizagem dos mesmos.

Mas, visto que de acordo com Berger & Luckmann (1985) o mundo da vida cotidiana, mais do que se apresenta como uma realidade interpretada e tomada como certa pelos homens, origina-se no pensamento e ação dos próprios homens, então, os padrões de conduta são construídos socialmente pelos próprios indivíduos, que se esforçam para aprendê-lo. Dessa forma, para que uma ação possa ocorrer numa instituição, é necessária a existência de um corpo de conhecimento relativo à ação (BERGER; LUCKMANN, 1985). Para que haja, então, abertura, por parte dos indivíduos é mister que haja abertura, por parte

da organização contratante, para se conversar e investigar sobre os mais diversos temas organizacionais.

Quando a organização se mostra aberta à investigação, é possível a construção de um relacionamento consultor-cliente propício à aprendizagem de ambos. Entende-se que esta relação é construída em um ambiente em que há um clima de abertura, sem julgamentos, em que é possível errar e acertar, e também se busca explicitar e explorar premissas, clarear percepções e fazer emergir o que está implícito ou camuflado, propiciando, assim, a reflexão, o diálogo e a aprendizagem. Quando não há clima de abertura, gera-se desconfiança na relação com o cliente restringindo o diálogo franco e novas possibilidades de aprendizados (HIRSCHLER, 2005; ALMEIDA, 2007). Este fato é importante, pois os indivíduos podem ser fiéis no repasse dos seus relatórios de informações aos consultores. Por sua vez, os diagnósticos destes poderão, de fato, representar a realidade organizacional cujos aspectos são fundamentais na fase inicial, pois através dela serão definidos os problemas a serem superados e a metodologia a ser empregada.

Quando a organização contratante se mostra fechada nos seus processos, os integrantes dela podem criar grandes barreiras para a própria aprendizagem, muitos assumem esta postura pelo medo de errar e serem punidos por isto. Percebe-se que os aspectos culturais podem influenciar os indivíduos na criação de rotinas defensivas. Então, quando são veladas, na organização, práticas de encobrimento, de cinismo, de faz-de-conta, estas também vão se refletir no ambiente da própria intervenção. As pessoas também vão fazer de conta e o processo não vai funcionar.

Nas organizações os indivíduos são influenciados pela cultura organizacional e tenderão a reproduzir comportamentos deste meio. Neste sentido, a aprendizagem dos clientes está relacionada ao padrão cultural dos indivíduos, aos valores que eles compartilham. Para que os indivíduos da organização se engajem no processo de consultoria e se mostrem abertos à aprendizagem, a organização precisa disseminar elementos culturais que estimulem isto. Segundo Argyris (1992), estes elementos não estão relacionados com bem-estar, satisfação e lealdade, pois mesmo em uma organização defensiva, é possível encontrá-los. Segundo este autor (1992), para atingir a excelência organizacional, é preciso focar: no processo de aprendizagem, para se localizar com precisão onde e como os erros são detectados e corrigidos; na competência, a fim de

resolver problemas de modo a garantir que eles permaneçam envolvidos e aumentem a capacidade da organização na resolução de problemas futuros; e na justiça, fundamentado no conjunto de valores e regras que se aplicam igualmente a todos os funcionários, seja qual for sua posição na organização (ARGYRIS, 1992). A disseminação destes valores possibilita que os indivíduos estejam mais abertos e capazes de aprender com o trabalho do consultor.

Em outro aspecto, o entendimento dos elementos culturais também interfere na própria aceitação do consultor pelos funcionários desta. Ou seja, para que o consultor seja aceito, tem que ter sensibilidade de entender as regras culturais. Para isso ele precisa observar e compreender a dinâmica que ocorre naquele ambiente, a fim de tornar suas ações compatíveis com as expectativas dos indivíduos, pois a crença do cliente é que determina como vai ser conduzido o processo. Segundo Valença (2007), as intervenções organizacionais devem buscar duas investigações-chave: os significados partilhados na organização referente à situação investigada, e como usar a linguagem de forma apreciativa para descobrir as possibilidades mais efetivas e congruentes com os valores da organização.

A partir dessa cultura, e com o conhecimento do funcionamento da dinâmica da organização contratante, os consultores poderão ser mais efetivos na sua tarefa de facilitar a integração e o diálogo no contexto organizacional. Isto poderá ocorrer através da provocação de questionamentos no cliente, para que este reflita sobre a problemática. (CLEGG, KORNBERGER, RHODES 2004; APPELBAUM, STEED 2005; NEWELL, 2005).

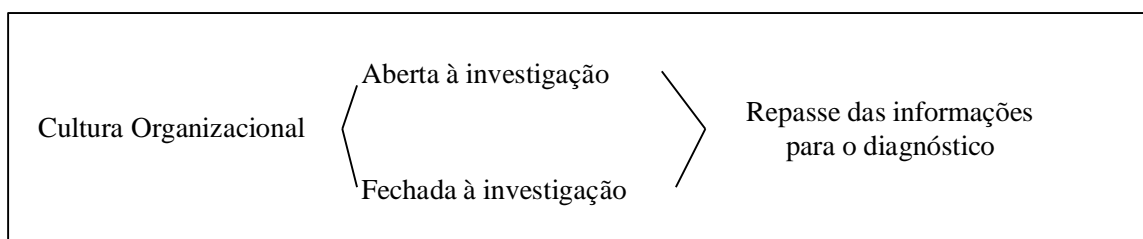


Figura 5: O impacto da cultura organizacional na prestação do serviço de consultoria

## 5.2 As políticas organizacionais

Um fator relevante que impacta na cultura organizacional e na motivação para a aprendizagem dos integrantes da organização contratante são as políticas de recursos humanos da organização. Para os consultores há uma necessidade de adequação entre os sistemas de recompensas ao envolvimento e participação dos funcionários, estimulando o desenvolvimento de expectativas e de ações voltadas para mudanças de posturas no ambiente de trabalho. Quando as recompensas não são adequadas, os funcionários tendem à apatia sem estímulos para a busca de novos aprendizados.

Assim, é fundamental que o sistema de recompensas, de fato, apoie, ajude, gratifique, as práticas de aprendizagem. A criação de elementos que estimulem o envolvimento dos funcionários ainda diminui a desconfiança dos funcionários em relação ao processo pelo fato de alguns consultores irem à empresa para descobrir as falhas e apontar os culpados. Com isso, é diminuída a criação das rotinas defensivas que dificultam o andamento do processo (ARGYRIS, 1992).

Esta necessidade de criação de uma cultura de abertura e envolvimento do cliente no desenvolvimento do trabalho de consultoria é imprescindível, pois ele é o sujeito ativo da construção da sua própria aprendizagem (CANDY, 1991). Se não houver a disposição efetiva do cliente para com a resolução do problema, a aprendizagem não irá acontecer, e o processo de consultoria, segundo conceituação de Argyris (1970), que visa ajudar o cliente para que ele tome sua própria decisão, não obterá êxito.

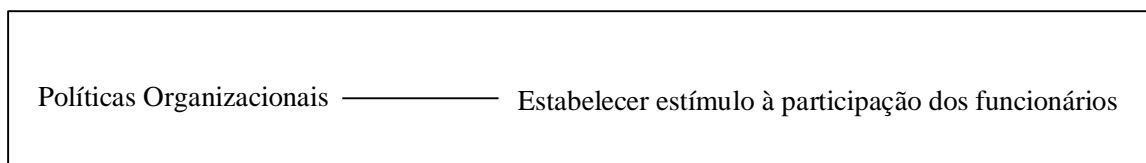


Figura 6: O impacto das políticas organizacionais na prestação do serviço de consultoria

## 5.3 O envolvimento da alta-administração

A alta-administração, como apontado por Argyris (1970) e Appelbaum & Steed (2005) também é um fator que pode atuar como ação restritiva ou propulsora da



aprendizagem do cliente no processo de consultoria. De acordo com os dados coletados, podem-se assinalar três aspectos em que isto pode acontecer: na criação do clima investigativo, no suporte ao projeto e na disseminação do conhecimento gerado.

O primeiro aspecto refere-se à criação e manutenção de um clima de investigação das tarefas organizacionais por parte dos executivos. Em geral, os processos administrativos tendem a ser concebidos e administrados segundo modelos que não colocam o erro como uma oportunidade de melhoria, mas sim como algo que desqualifica aquele que errou. Neste sentido nas organizações não cultivam um clima de abertura, onde os indivíduos possam discutir sobre os erros e fazer investigações sobre estes. A discussão tende a ser mais em um nível acusatório em que o objetivo é buscar culpados. Com isso, as pessoas se sentem intimidadas a se expor e ocultam informações importantes que dificultam o desenvolvimento do próprio processo de intervenção.

Nestes casos, as pessoas ficam bastante preocupadas com a reação da administração. Com isso, se tornam muito pouco envolvidos com a saúde do sistema e raramente tomam a iniciativa de explorar e corrigir os seus processos de grupo, isto os leva, inclusive, a esconderem informações ou repassarem relatórios errados sobre os seus processos de trabalho em temor a serem punidos (ARGYRIS, 1970).

Os executivos da organização são os principais responsáveis em criar um clima investigativo, de reflexão sobre as causas dos erros de sorte que a organização descubra como proceder para que eles não ocorram mais.

O engajamento da alta-direção no processo de intervenção aparece como um segundo aspecto importante para que a aprendizagem, durante a consultoria, possa ocorrer. A participação dos executivos nas atividades definidas pelo consultor demonstra um comprometimento com o processo em desenvolvimento, o que é muito importante, pois de acordo com Argyris (1970) o envolvimento da alta administração de qualquer sistema é visto como crítico numa atividade de intervenção eficaz. Não adianta haver uma intervenção em que o patrocinador principal não demonstra a importância disto. Este episódio, além de ser um bom exemplo para os demais funcionários, demonstra o interesse de que os problemas sejam realmente solucionados.

A alta-direção ainda tem um papel importante de fazer o intermédio entre a consultoria e a organização. Como em geral, são eles quem contratam, eles precisam

enxergar a demanda, repassar a necessidade da realização da consultoria para os gestores da área e mostrar-se aberta para a discussão dos assuntos. Acontece muitas vezes deles contratarem os serviços de consultoria, aceitarem os projetos, mas na hora da execução da proposta travarem o processo. Com isso, é necessário que a direção da organização incentive e dê suporte à implementação da mudança, sob a pena de criar uma expectativa no cliente de uma situação hipotética, sujeita às várias contingências dos ambientes externo e interno e que, certamente, podem não se confirmar (ARGYRIS, 1970; MOURA 2005).

O não suporte da organização aos projetos originados no processo de intervenção impactará no sucesso do trabalho do consultor, uma vez que abalará a credibilidade dos funcionários em relação a sua conclusão. As experiências de consultores e clientes em contratos de consultoria afetam a disposição que esses atores terão para confiar em outros em futuros relacionamentos, de forma que experiências negativas gerarão uma barreira inicial que precisará ser rompida. Este contexto pode comprometer não só este, mas outros serviços de consultoria que venham a ocorrer. Com isso, é importante que a direção efetivamente compre a idéia e dê respaldo para o trabalho do consultor (ARGYRIS, 1970; MOURA 2005; ALMEIDA, 2007).

Através do envolvimento e comprometimento, os executivos podem estimular a participação dos seus funcionários, não apenas pelas ordens dos chefes aos seus subordinados para que eles apoiem o projeto, mas por que ele pode perceber o quanto aquilo é importante para a empresa em que ele trabalha, e que a participação dele também é fundamental.

Além disso, a alta-direção, como liderança maior da organização ainda tem um papel fundamental de criar meios para que o conhecimento gerado durante o processo de consultoria seja disseminado para que todos os indivíduos incorporem esta nova forma de pensar e agir (BERGER & LUCKMANN, 1985). Isto é imprescindível baseado no conceito de aprendizagem proposto por Merriam e Caffarella (1999), que profere ser este um aspecto integral e inseparável da prática social, cujo processo se dá através da participação periférica legítima dos aprendizes (LAVE & WANGER, 1991).

Neste sentido, visto que o processo de consultoria acontece em um contexto social, a aprendizagem dos indivíduos da organização sobre o novo quadro de referência das práticas organizacionais será decorrente da interação deles dentro do ambiente empresarial. Assim,

o conhecimento só será gerado através da participação dos indivíduos na complexa rede de relacionamentos entre pessoas e atividades. E o que será internalizado está relacionado dentro da oportunidade desenvolvida através dos recursos de aprendizagem e prática naquele ambiente (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998).

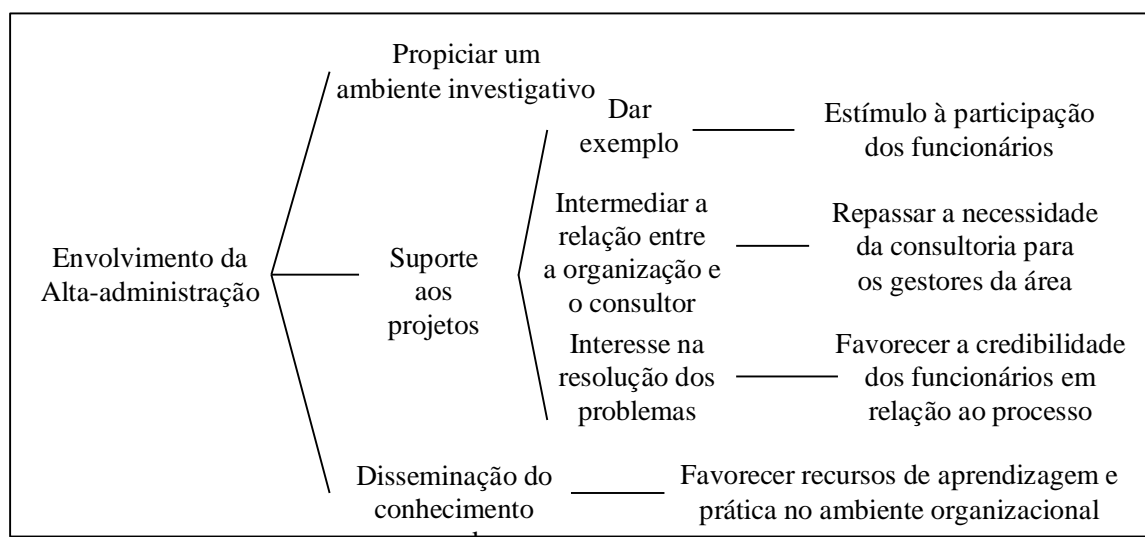


Figura 7: O impacto do envolvimento da alta-administração na prestação do serviço de consultoria

## 5.4 O papel do cliente no processo

Os respondentes apontaram que o papel dos clientes, de acordo com o nível de análise da pesquisa, indivíduos que ocupam cargos de chefia ou gerência, durante o processo de consultoria, é fazer o elo do consultor com a organização a fim de gerar as informações necessárias para que seja feito o diagnóstico de maneira precisa. Esse fato é importante, pois uma vez que o diagnóstico é feito, este servirá de base para o desenvolvimento dos trabalhos.

O contrato é visto como um elemento de regulação da prestação do serviço. Nele ficariam estabelecidos os direitos e obrigações de cada parte, consultor e cliente, como uma forma, então, de tanto a consultoria quanto o cliente se garantirem legalmente em relação a aspectos acordados e que não foram cumpridos.

Assim, o contrato deve conter o entendimento da demanda, deixar claros os seus propósitos após a intervenção, as atividades que serão realizadas e o papel de cada um neste processo para que se alcancem os objetivos determinados. Esta percepção vai ao encontro

da visão de Appelbaum & Steed (2005) que afirmam estar o êxito da intervenção organizacional relacionado, também, com a clareza e comunicação das expectativas e dos resultados entre as partes.

Esta negociação das expectativas se mostra importante, pois segundo o conceito de autopoiese de Maturana & Varela (2003), os estímulos do ambiente provocarão perturbações no indivíduo de acordo com a sua estrutura interna. Com isso, não se pode prever o comportamento que o indivíduo demonstrará a partir de sua relação com o consultor, e isto pode acarretar uma sensação de fracasso em relação à prestação do serviço, pois o cliente pode alegar que não aprendeu o que “queria”. Assim é mister acordar as expectativas de ambas as partes em relação aos resultados esperados depois de realizada a intervenção.

Nesta fase, é importante também que a consultoria contratada discuta, com os clientes, as dificuldades encontradas pela organização contratante no desenvolvimento de processos de consultorias anteriores. Segundo o modelo de Patterson (2000), as experiências e a familiaridade do cliente em relação ao serviço de consultoria impactarão nas suas expectativas em relação a este serviço. Então, é importante que ele possa refletir sobre as suas práticas a fim de aprender com elas. Schon (1983) salienta que a prática reflexiva é central para que os indivíduos reflitam sobre o seu entendimento implícito na ação, critiquem, reestruturem e incorporem apoio em suas ações futuras (SCHÖN, 1983). Com isso, os clientes podem identificar os fatores que facilitaram e dificultaram intervenções passadas, potencializando-os ou minimizando-os.

Neste cenário, o cliente precisa estar aberto e participar das atividades sugeridas pelo consultor, pois como reza o construtivismo proposto por Candy (1991) o conhecimento é algo externo que é construído internamente. Uma vez que a aprendizagem de adultos que ocorre em contextos diversos é proveniente, principalmente, da experiência da própria vida, do trabalho e da reflexão da experiência, sendo fundamentalmente auto-dirigida, ou seja, direcionada por iniciativas e ações do aprendiz, o sentido que as pessoas dão às suas experiências é bastante subjetivo e cada um pode também refletir sobre suas experiências em um ou mais níveis diferentes, de forma que o processo reflexivo é em si pessoal, particular e individual (MEZIRROW, 1991). Assim, o conhecimento gerado pelo indivíduo dependerá da reflexão feita por ele das experiências vivenciadas durante o processo de

intervenção, visto que segundo Jarvis (1987) o aprendizado é transformação da experiência em conhecimento, habilidades, e atitudes. Dessa forma, o indivíduo precisa participar ativamente do processo de intervenção e internalizar a necessidade da reflexão na sua prática profissional.

Como forma de participação, inclui-se também a realização de um programa de acompanhamento, a fim de perceber se as tarefas planejadas e os resultados esperados estão acontecendo. Portanto, os clientes podem sugerir alterações na metodologia de trabalho do consultor, em função do andamento da intervenção, de forma que este possa criar um ambiente de trabalho mais propício à aprendizagem de acordo com a cultura daquela organização, aspecto apontado por Gable (1996) como pilar para o sucesso da intervenção.

Além disso, os clientes têm a oportunidade de sistematizar o conhecimento gerado internamente por ele, a fim de, como disse Mezirow (1991), validar as aprendizagens fundamentais através do discurso reflexivo e agir em busca dos resultados esperados, de sorte que a aprendizagem reflexiva se torne transformativa.

Todavia a coleta de dados apontou que, em geral, a disponibilidade do cliente para a participação do processo de intervenção é sempre muito restrita em função das inúmeras tarefas que a atividade que ele exerce, demanda. Assim sendo, este acaba por não cooperar com o trabalho do consultor e as atividades planejadas não são executadas da forma como deveriam, e acabam por interferir, negativamente, nos resultados esperados após a realização do serviço. Inclusive, alguns respondentes apontaram que os clientes têm ciência disto e se mostram satisfeitos em relação aos resultados alcançados, em função da sua participação.

O desconhecimento do cliente em relação à sua atividade profissional e as conseqüências que cada ação tem nos negócios da empresa também foi apontado na coleta de dados como um dificultador da participação do cliente no processo de consultoria. Neste caso, os consultores apontaram que o cliente não consegue entender muito bem o que eles querem dizer, e em conseqüência, acabam se afastando do processo. Quando não há um entendimento dos clientes quanto à prestação do serviço, Gable (1996) salienta que o cliente não está preparado para, autonomamente, implementar projetos similares.

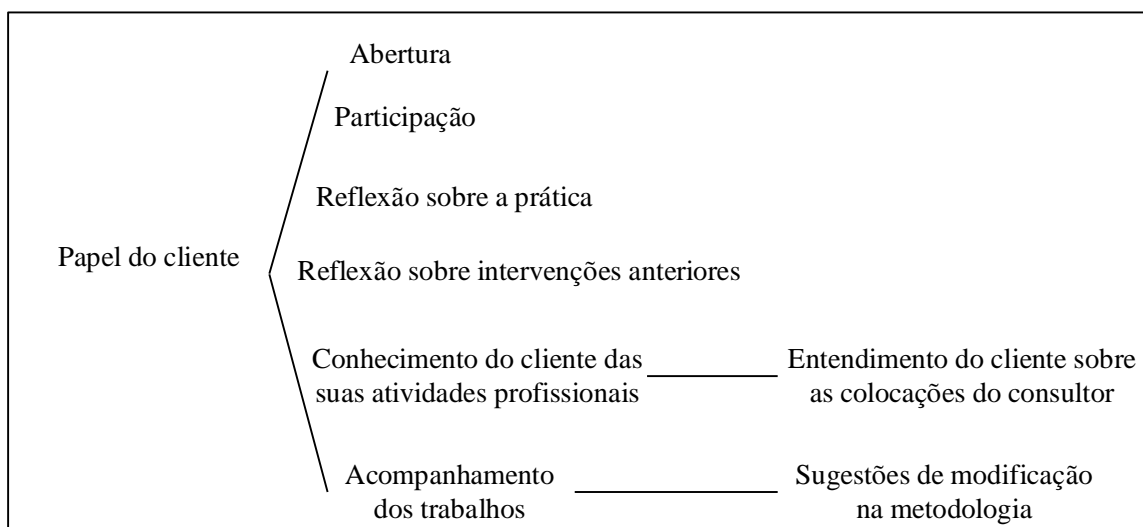


Figura 8: O impacto do papel do cliente na prestação do serviço de consultoria

## 5.5 A atuação do consultor

Nesta pesquisa observamos que a imagem dos consultores no mercado, assim como apontou Caldas (1996) e Hirschle (2005), demonstra ambiguidades. De acordo com os respondentes, o consultor é visto de três formas diferentes: como mágico, aquele que resolverá os problemas da organização de maneira instantânea; com desconfiança, em relação aos motivos que o levam a serem consultores e os altos preços cobrados, na visão do cliente; e como facilitador, quando o cliente percebe o papel do consultor como aquele que pode ajudar a organização a desenvolver soluções para melhorar a eficácia organizacional.

Todavia os clientes entrevistados apontaram que o objetivo de se contratar uma consultoria é para que a organização se adapte ou crie um novo conhecimento em virtude das constantes mudanças do ambiente. Assim, através da interação com o consultor, o cliente poderia incorporar novas formas de pensar e agir. E isto ocorre quando o processo de consultoria objetiva a ajuda ao cliente, ou seja, quando a atenção do consultor está focada em como manter ou aumentar a autonomia do cliente, para que ele possa se tornar capaz de diagnosticar e solucionar seus próprios problemas. Esta perspectiva da consultoria como um processo de ajuda tem sido desenvolvida por diversos autores, como Argyris (1970), Schein (1977), Lundberg (2002) e Weidner & Kass (2002).

Através do exposto, percebe-se que o papel do consultor é de facilitar a integração e o diálogo no contexto organizacional, de forma que o grupo chegue a uma compreensão holística da situação em estudo e possa “reinventar” suas práticas (NEWELL, 2005). Assim, a consultoria não mais pode ser vista como uma aplicação de uma metodologia pré-estabelecida, mas sim como um processo em que o consultor deve envolver o cliente para que este se apodere do conhecimento gerado (WERR, 1986). O consultor, então, deve interagir com o cliente provocando questionamentos para que este reflita sobre a problemática, entender o que pode estar acontecendo de errado e assim mudar sua postura em relação ao problema (APPELBAUM; STEED, 2005).

De acordo com a coleta de dados, a atuação do consultor é um fator que interfere na aprendizagem dos integrantes da organização durante a prestação do serviço de consultoria. Esta interferência pode ocorrer de duas maneiras: na relação que o cliente terá com o consultor e através da forma como este conduz o processo.

Na primeira maneira, percebe-se que o relacionamento construído entre o consultor e o cliente é um dos aspectos que também pode interferir na aprendizagem do cliente, e, se não for devidamente compreendido por ambas as partes, a prestação do serviço não atingirá resultados práticos (KUBR, 1986). Autores como Gable (1996), Patterson (2000) e Appelbaum, Steed (2005) vão mais além e focalizam a relação consultor-cliente como primordial para o êxito do processo de intervenção.

Visto que, segundo Correia, Feitosa e Vieira (2008), a reflexão das experiências de intervenção é fonte de aprendizado tanto do cliente como do próprio consultor, é muito importante a relação inicial que é construída entre o consultor e o cliente. Porém, para que esta relação de aprendizagem se estabeleça, Maister, Green e Galford (2000) apontam a confiança criada entre as partes como fundamental, para que todos os aspectos, profissionais e pessoais, sejam discutidos entre o consultor e o cliente. Através desta perspectiva pode-se perceber que a abertura para o diálogo está relacionada à construção de um relacionamento propício à aprendizagem de ambos (ALMEIDA; FEITOSA, 2007).

Nesse contexto, o consultor deve ser visto como aquele com quem o cliente poderá dialogar, de forma a trazer clareza para que, juntos, produzam o conhecimento necessário à compreensão mais ampliada dos problemas relacionados à gestão. Essa prática possibilita ao cliente uma percepção quanto à importância da sua participação no processo de

desvendar o contexto organizacional e efetivar a mudança planejada pela organização. Quando o trabalho do consultor não é bem entendido pelos indivíduos na organização, eles criam uma relação de competição, por não aceitarem a presença do consultor naquele contexto. Isto torna o processo muito desgastante para ambas as partes, além de não haver mais permissão para errar e nem refletir sobre uma nova prática (HIRSCHLER, 2005; ALMEIDA, 2007). Nesse sentido, é importante que as experiências sejam compartilhadas para que tanto o consultor quanto o cliente possam aprender através desta e, cada vez mais, a confiança mútua se estabeleça nesta relação (RAYLE, 2005).

Por outro lado, a forma como o consultor conduz o processo de intervenção pode facilitar a aprendizagem do cliente. Visto que o objetivo da consultoria é fazer com que o cliente aprenda a lidar com o seu problema, o consultor precisa fazer com que este entenda a proposta e desenvolvimento do trabalho. Para tanto, é importante que o consultor possua competência para desenvolver atividades que estejam em linha com os problemas enfrentados pelo cliente (CHRUSCIEL, 2004). Assim, é necessário que ele possua habilidades didáticas, para desenvolver metodologias e propor atividades de forma que o cliente possa refletir sobre sua prática e gerar conhecimento internamente (CHRUSCIEL, 2004).

Dessa forma, durante o processo de intervenção, o consultor precisa entender quais são as dificuldades do cliente a fim de desenvolver atividades que sejam direcionadas a estas. Nestas condições, o aprendizado do cliente terá mais condição de acontecer. Neste processo, as habilidades pessoais e experiência do consultor agregam um valor muito grande ao serviço prestado (WERR, et al, 1986), para que as atividades desenvolvidas tenham um propósito e, não estarem ali simplesmente preenchendo um espaço.

Estas atividades, de acordo com Maturana & Varela (2003), funcionarão como perturbações nos indivíduos envolvidos, e que não serão determinadas pelas características do agente perturbador, mas sim pelas características do agente perturbado. Então, o objetivo a ser alcançado com cada atividade não deve estar relacionado com a atividade em si, pois esta não contém uma especificação de seus efeitos sobre os indivíduos, mas ela desencadeia um efeito que será determinado por meio da estrutura de cada indivíduo especificamente. Quando as atividades não estão em linha com a estrutura que caracteriza



aqueles indivíduos, propositalmente, a consciência as descarta da mente (BATESON 1972 apud PAKMAN, 2004).

A partir do conhecimento do funcionamento da dinâmica da organização-cliente, os consultores poderão provocar perturbações mais específicas para que o cliente possa internalizar a importância da prática reflexiva sobre as suas experiências e, assim, chegar a um aprendizado que satisfaça as expectativas iniciais. Para isso, como defende Valença (2007), o consultor deve possuir uma alta confiança pessoal, mútua, como também no manejo das técnicas e metodologias a serem utilizadas durante o processo de intervenção.

Os consultores indicaram que durante o acompanhamento do contrato realizado pelo cliente, eles fazem uma avaliação do processo de intervenção e da sua participação neste. Assim, o consultor tem a possibilidade de perceber os seus erros e aprender com eles a partir da avaliação dos clientes sobre o desenvolvimento do trabalho.

Para isso, os consultores precisam demonstrar uma postura de humildade, despidendo-se dos aspectos que eles assumem como importantes, tentando reduzir ao máximo as suas defesas, como defendido por Argyris (1970), para ouvirem o que o cliente tem a dizer do seu trabalho e investigarem estas colocações.

Neste momento, os consultores devem, inclusive, informar ao cliente quando não tem condições de realizar um trabalho, seja pela própria incapacidade do consultor, seja porque aquele objetivo almejado não tem condições de ser alcançado, ou seja, porque o cliente não está se demonstrando disposto a encarar com seriedade o processo. Esta postura vai de encontro às críticas recebidas pelos consultores que segundo Wood Jr e Caldas (2002), tendem a exercer atitudes e comportamentos malvistas pelos clientes, tais como falta de foco no cliente, culto exagerado da própria imagem, abuso da retórica e da manipulação da impressão, e arrogância.

Com isso, percebe-se a reflexão como base para o aprendizado dos consultores. Este tipo de aprendizado está relacionado com o proposto por Schon (1983), em que os consultores refletem na ação, a fim de lidar, eficazmente, com uma situação inesperada da sua prática. Essas situações inesperadas estão relacionadas desde o viés emocional que pode emergir durante a consultoria, e fazem com que o consultor tenha que ter mais sensibilidade nas suas colocações, até às mudanças de cursos que devem ser tomadas quando os resultados planejados não estão sendo alcançados. Com respeito às ações, os

consultores devem também refletir sobre as já realizadas por eles de modo a ressignificar sua prática para ações futuras.

A prática da reflexão sobre as experiências de processos de consultorias vivenciados pelo consultor podem auxiliá-lo na compreensão dos elementos do ambiente da organização contratante, especialmente aqueles não explicitados. Este expediente dá a oportunidade ao consultor de construir estoques de conhecimento sobre a forma como ele pode agir em determinadas situações (JARVIS, 1987). A necessidade de o consultor entender os elementos não explícitos da organização contratante se justifica pelo pressuposto defendido por Berger e Luckmann (1985) em que, para se compreender os valores que regem as ações dos indivíduos, é mister compreender os valores do ambiente no qual estes estão inseridos.

Quando o consultor desenvolve esta capacidade de compreender os elementos não explícitos do ambiente, as primeiras reuniões podem ser mais proveitosas, uma vez que serão incluídos um maior número de variáveis a serem trabalhadas durante o processo de consultoria. E, de acordo com os respondentes, quando as reuniões iniciais, elas de fato foram suficientes, bem trabalhadas, a tendência é que as mudanças ocorridas no contrato decorram da evolução do trabalho e das descobertas feitas ao longo dele, e não por ajustes de falhas no contrato. Percebe-se, então, que esta compreensão por parte do consultor ajuda para que se mantenha o foco do trabalho e os resultados alcançados sejam próximos do que foi acordado inicialmente, ou uma evolução deles.

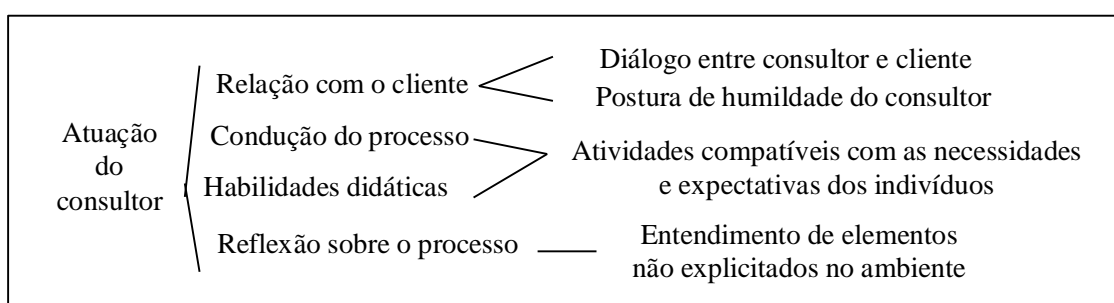


Figura 9: O impacto da atuação do consultor na prestação do serviço de consultoria

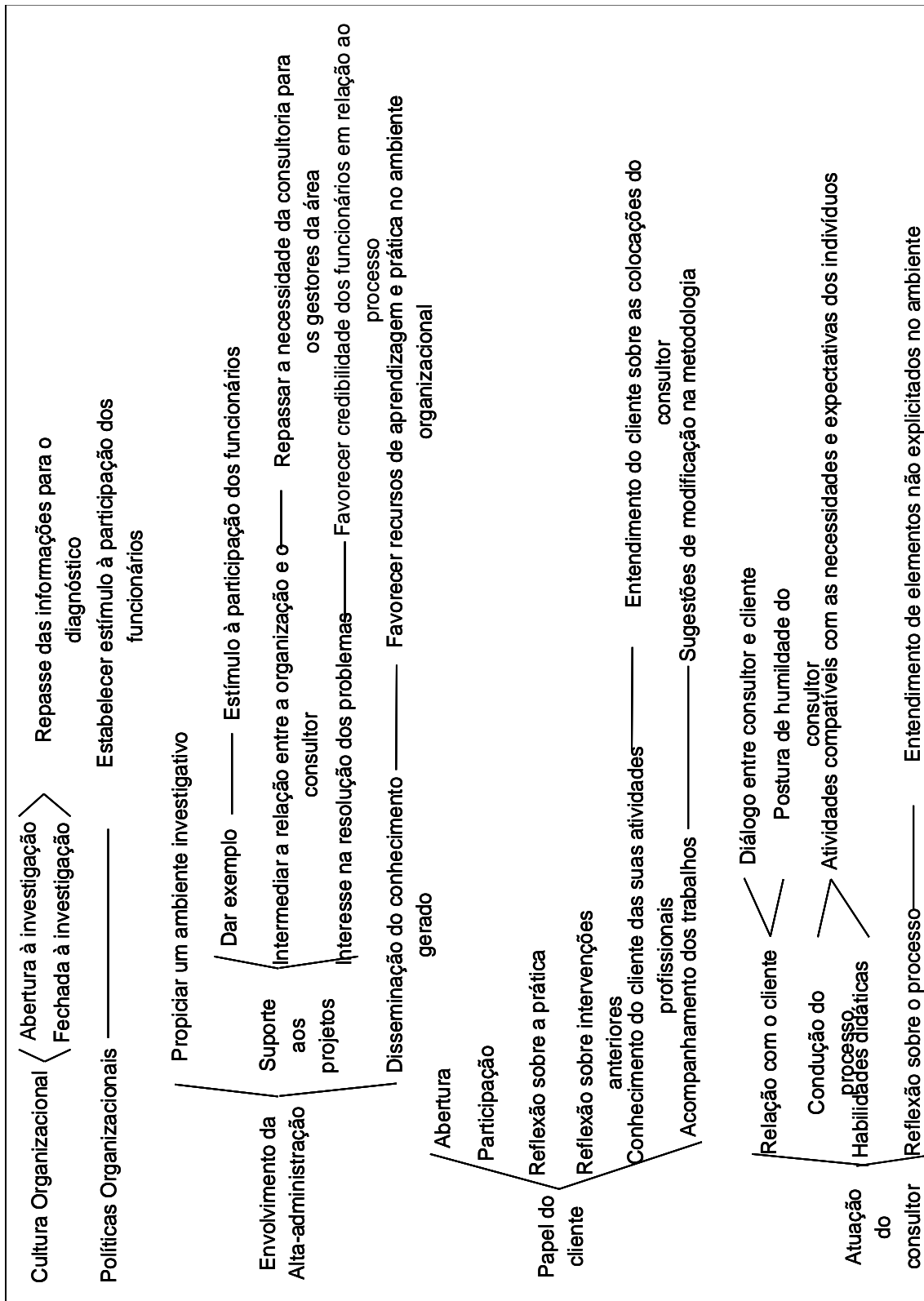


Figura 10: O impacto das variáveis na prestação do serviço de consultoria

## 6 Arquétipos da relação dos fatores e o impacto destes para a aprendizagem do cliente

No capítulo anterior, foram levantados os fatores que interferem na aprendizagem durante a prestação do serviço de consultoria. Este levantamento partiu do princípio da divisão entre os fatores causadores, cuja ocorrência ou não gera uma série de implicações, e os que são conseqüências. Agora, busca-se perceber a relação entre estes diversos fatores, a fim de identificar o impacto de cada um deles entre si, e conseqüentemente para o processo estudado.

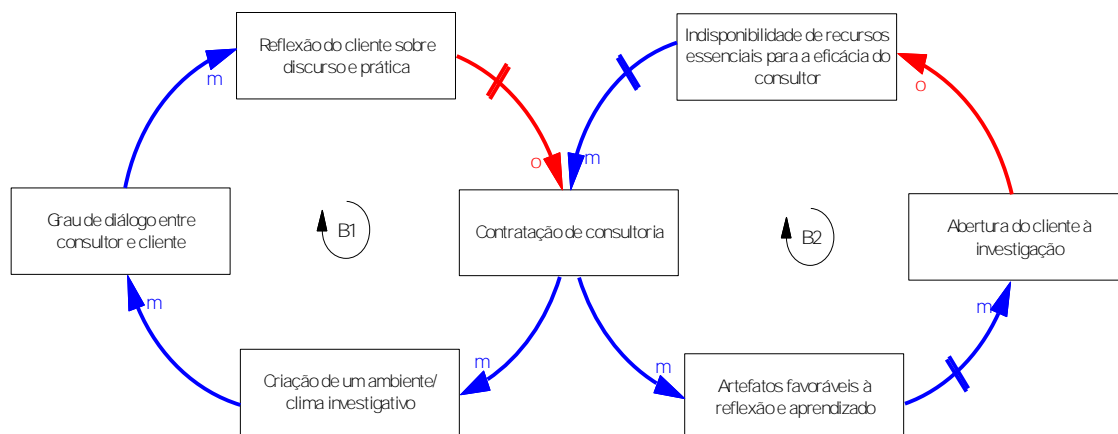


Figura 11: Arquétipo deriva de metas: a expansão do ambiente reflexivo sobre congruência e discurso prático pode, com o tempo, provocar a diminuição ou suspensão do trabalho de consultoria

Este arquétipo mostra o caráter temporário e, às vezes, oscilatório das contratações de serviços de consultoria, porque quanto maior a contratação de consultoria, maior a criação de um ambiente / clima investigativo; maior o grau de diálogo entre o consultor e cliente; e maior a reflexão do cliente sobre discurso e prática, fator que leva a diminuir, com o tempo, a contratação de consultoria, fazendo oscilar o circuito e fechando, assim, o ciclo de balanceamento (B1). No outro ciclo, quanto maior a contratação de consultoria mais artefatos favoráveis à reflexão e aprendizado haverá, os quais, que com o tempo levará

a mais abertura do cliente à investigação, o que diminui a indisponibilidade de recursos essenciais para a eficácia do consultor, o que paradoxalmente provoca outra oscilação, diminuindo a contratação de consultoria, fechando-se, assim, o ciclo de balanceamento, com o tempo (B2).

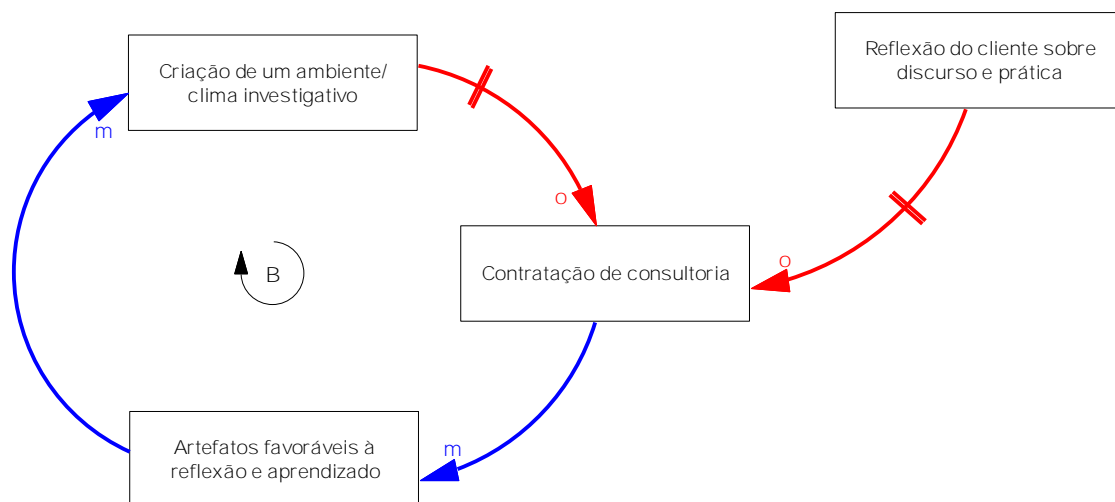


Figura 12: Arquétipo balanceamento com retardo: a reflexão do cliente sobre congruência de discurso e prática pode com o tempo diminuir a contratação de consultoria até, em caráter oscilatório, voltar às necessidades ou dependência dos serviços de consultoria

Neste arquétipo repete-se o caráter oscilatório e temporário do serviço de consultoria. Hipoteticamente, tem-se uma situação desejada que é a prática reflexiva sobre a congruência discurso versus prática. Há uma tendência de suspensão de contratação de serviços de consultoria, à medida que cresce esta competência. Isto faz diminuir os artefatos favoráveis como também a criação de um ambiente/ clima investigativo, que por seu turno, volta a provocar a contratação de consultoria.

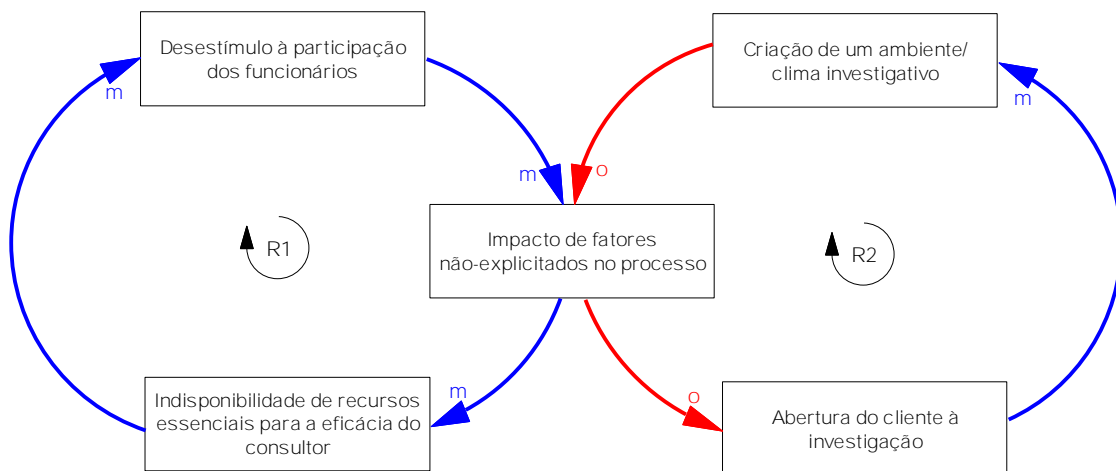


Figura 13: Arquétipo sucesso para os bem sucedidos: o impacto de fatores não-explicitados no processo ou leva ao desestímulo de participação dos funcionários, ou leva à criação de um ambiente investigativo

Neste arquétipo percebe-se que o impacto dos fatores não explicitados no processo leva a um dilema, caracterizado pelo sucesso de um dos ciclos, exatamente porque aspectos não são tratados de forma clara. Isto, ou provoca desconfiança, que gera o desestímulo de participação dos funcionários que não percebem recursos disponíveis, ou então provoca o aprofundamento do clima investigativo pela necessidade de tratar destes fatores não explicitados.

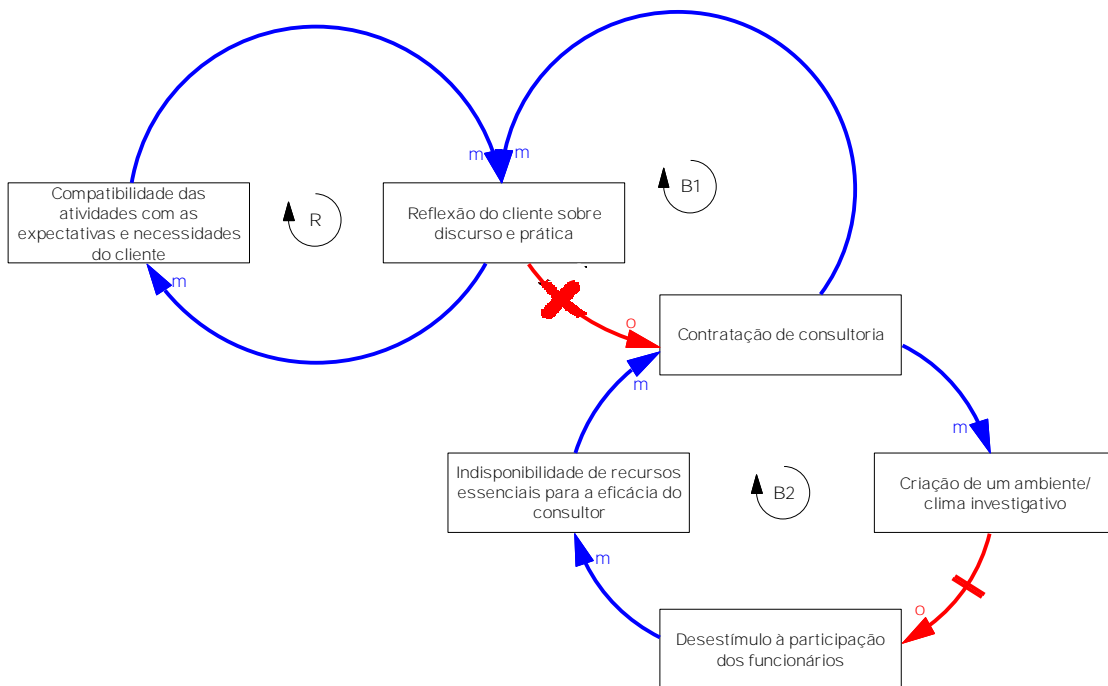


Figura 14: Arquétipo crescimento e subinvestimento: a não manutenção de um ambiente investigativo leva a novas contratações de serviços de consultoria

Este arquétipo demonstra que quanto maior for a reflexão do cliente sobre discurso e prática condicionada apenas às expectativas e necessidades do mesmo, maior a aprendizagem restrita deste, fechando-se, assim, um reforço vicioso (R). No segundo ciclo, quanto maior reflexão do cliente sobre discurso e prática, com o tempo pode haver menor contratação de consultoria (considerando que já atendeu às suas necessidades previamente estabelecidas), levando a menos reflexão do cliente sobre discurso e prática, fechando-se, assim, o ciclo de balanceamento (B1). No terceiro ciclo, pode haver uma recuperação do ciclo anterior, pois quanto menor a contratação de consultoria, menor a criação de um ambiente / clima investigativo, que com isso aumenta o desestímulo à participação dos funcionários, e aumenta a indisponibilidade de recursos essenciais para a eficácia do consultor, o que com o tempo, volta a exigir nova contratação de consultoria, fechando-se o ciclo de balanceamento (B2).

## 7 Conclusões

---

Neste trabalho podemos identificar alguns aspectos que interferem na aprendizagem do consultor e do cliente durante a prestação do serviço de consultoria: a cultura organizacional, as políticas organizacionais, o envolvimento da alta-administração, o papel do cliente no processo, a atuação do consultor.

Para que o consultor possa desenvolver seu trabalho, ele precisa ser aceito no meio em que ele está adentrando. Para isso, ele tem que ter sensibilidade para entender as regras culturais, a fim de tornar suas ações compatíveis com as expectativas dos indivíduos, pois a crença do cliente é que determina como vai ser conduzido o processo.

Neste sentido, nas organizações, os indivíduos são influenciados pela cultura organizacional e tenderão a reproduzir comportamentos deste meio. Para que os indivíduos da organização se engajem no processo de consultoria e se mostrem abertos à aprendizagem, a organização precisa disseminar elementos culturais que estimulem isto. Quando a organização se mostra aberta à investigação, é possível a construção de um relacionamento consultor-cliente propício à aprendizagem de ambos. Quando não há clima de abertura, gera-se desconfiança na relação com o cliente restringindo o diálogo franco e novas possibilidades de aprendizados. Todavia o foco deste diálogo não deve estar apenas condicionado às expectativas e necessidades do cliente, pois uma vez que este entende que as suas expectativas foram atendidas, tende a interromper o processo, que ainda pode não ter sido concluído. Com isso, o problema pode voltar a ocorrer, o que pode implicar uma nova contratação do serviço de consultoria.

Desse modo, é mister estar atento aos sistemas de recompensas da organização contratante, de forma a estimular a participação dos funcionários no processo de intervenção, estimulando o desenvolvimento de expectativas e de ações voltadas para mudanças de posturas no ambiente de trabalho. É fundamental que o sistema de recompensas, de fato, apoie, ajude, gratifique as práticas de aprendizagem.



A alta-administração tem um papel fundamental para a criação de um clima investigativo, de reflexão sobre as causas dos erros, de sorte que estes sejam percebidos como uma oportunidade de melhoria, na qual a organização descubra como proceder para que eles sejam eliminados. Com isso, eles devem participar ou acompanhar as atividades desenvolvidas pelo consultor a fim de demonstrar um comprometimento com o processo em desenvolvimento. Através do envolvimento e comprometimento, os executivos podem estimular a participação dos seus funcionários, e fazê-los perceberem o quanto aquele processo é importante para a empresa em que eles trabalham, e que a participação deles também é fundamental. Contudo, deve-se ter cuidado, pois a pressão para expandir um ambiente reflexivo pode provocar o insucesso ou suspensão do trabalho de consultoria, uma vez que os funcionários podem perceber como uma imposição. Além disso, a alta-direção tem ainda o papel de criar meios para que seja disseminado o conhecimento gerado durante o processo de consultoria, para que todos os indivíduos incorporem esta nova forma de pensar e agir.

Porém o conhecimento gerado pelo indivíduo dependerá da reflexão feita por ele das experiências vivenciadas durante o processo de intervenção. Com isso, o cliente precisa estar aberto e participar das atividades sugeridas pelo consultor, de forma a participar ativamente do processo de intervenção e internalizar a necessidade da reflexão na sua prática profissional.

Neste cenário, o consultor deve ajudar o cliente a refletir sobre a sua prática profissional, a fim de que sejam gerados conhecimentos para que a organização crie novos processos ou se adapte aos existentes, em virtude das constantes mudanças do ambiente. Para isso o processo de consultoria deve objetivar a ajuda ao cliente, para que ele, de forma autônoma, possa se tornar capaz de diagnosticar e solucionar seus próprios problemas. Neste sentido, é muito importante que o relacionamento construído seja devidamente compreendido por ambas as partes, para que o consultor seja visto como aquele com quem o cliente poderá dialogar, de forma a trazer clareza para que, juntos, produzam o conhecimento necessário à compreensão mais ampliada dos problemas relacionados à gestão. Uma vez que esta relação acontece, o consultor deve estar atento à real necessidade do cliente a fim de desenvolver atividades que estejam em linha com estas. Nestas condições, o aprendizado do mesmo terá mais condição de acontecer.

Por seu lado, o consultor pode fazer uma avaliação do processo de intervenção individual ou conjunta com o cliente, a fim de perceber os seus erros e aprender com eles. Para tanto, os consultores precisam demonstrar uma postura de humildade, despindo-se dos aspectos que eles assumem como importantes, tentando reduzir ao máximo as suas defesas, para ouvirem o que o cliente tem a dizer do seu trabalho e investigarem estas colocações. Esta prática da reflexão sobre as experiências, de processos de consultorias vivenciados pelo consultor, podem auxiliá-lo na compreensão dos elementos do ambiente da organização contratante, especialmente aqueles não explicitados. No processo de consultoria, o impacto de fatores não-explicitados no processo ou provoca desconfiança, que gera o desestímulo de participação dos funcionários que não percebem recursos disponíveis, ou então provoca o aprofundamento do clima investigativo pela necessidade de tratar destes fatores não-explicitados. Através da reflexão do processo vivenciado e dos fatores não explicitados percebidos pelo consultor, este pode construir estoques de conhecimento sobre a forma como ele pode agir em determinadas situações, a fim de que este clima seja aprofundado.

## 7.1 Sugestões para trabalhos futuros

Como proposta para futuras pesquisas, consideramos como relevante a realização de estudos objetivando:

- Compreender o caráter oscilatório da contratação e da utilidade dos serviços de consultorias limitados pelos interesses e necessidades percebidas exclusivamente, ou parcialmente, pelo cliente;
- Investigar os efeitos da defensividade que podem provocar através da ausência de fatores não discutidos ou explicitados no processo.
- Analisar em que ponto se dá a relação entre clima de investigação, aprofundamento dos temas investigados, temporalidade e continuidade dos serviços de consultoria.

## Referências

ALMEIDA, Ana Márcia B. A construção da confiança na relação entre consultores organizacionais e clientes: uma compreensão baseada no conhecimento da vida cotidiana e na prática reflexiva. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Pernambuco. Programa de Pós-graduação em Administração, março, 2007, 132p.

\_\_\_\_\_; FEITOSA, Marcos Gilson G. A construção da confiança na relação consultor/cliente: uma abordagem baseada no conhecimento da vida cotidiana e na prática reflexiva. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - EnANPAD, 31., Rio de Janeiro, 2007. Anais Eletrônicos. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007

APPELBAUM , Steven H; STEED , Anthony J. The critical success factors in the client-consulting relationship. *The Journal of Management Development*; 2005.

ARGYRIS, Chris. Intervention, theory and methods: a behavioral science view. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1970.

\_\_\_\_\_. Enfrentando Defesas Empresariais. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1992.

BARROS, Carlos A. El marco teórico: su importancia en la investigación científica. Anuário Científico. Universidad Del Norte. B. Quilla, v. IV, p. 111-128. Disponível em: [http://200.26.134.109:8080/endeporte/hermesoft/portal/home\\_1/rec/arc\\_1459.pdf](http://200.26.134.109:8080/endeporte/hermesoft/portal/home_1/rec/arc_1459.pdf) Acesso em 16 de ago. 2008.

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. A construção social da realidade. Petrópolis: Vozes, 1985, 10ª ed.

CALDAS, Miguel P. Toward a more comprehensive model of managerial innovation diffusion: why consultants are not the only ones to blame. Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Cincinnati (EUA), 1996.

CANDY, Philip C. Understanding the individual nature of learning. In: \_\_\_\_\_. Self direction for lifelong learning: a comprehensive guide to theory and practice. San Francisco: Jossey-Bass, 1991. Cap. 8, p. 249-278.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro. A. Metodologia Científica. São Paulo: Makron Books, 1996. 4 ed.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; DA SILVA, Roberto. Metodologia Científica. 6ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHRUSCIEL, Don. Consultant as teacher or teacher as consultant: what is the relationship? *Leadership & Organization Development Journal*; 2004

CLEGG , Stewart R; KORNBERGER , Martin; RHODES, Carl. Noise, Parasites and Translation: Theory and Practice in Management Consulting. *Management Learning*; Mar 2004.

CORREIA, Fernanda Bruto da Costa ; FEITOSA, Marcos G. G. ; VIEIRA, Naldeir. S. . Uma Análise sobre a Aprendizagem em Consultoria à Luz da Experiência. *E & G. Economia e Gestão*, v. 8, p. 73-91, 2008

CZARNIAWSKA, Barbara. Is it possible to be a constructionist consultant? In: *Management Learning*, v. 32(2), 2001, pp. 253-266.

\_\_\_\_\_, Barbara; JOERGES, Bernward (Ed.). *Travels of ideas*. In: CZARNIAWSKA, Barbara; SEVÓN, Guje (Comp.). *Translating Organizational Change*. 56. ed. Nova York: Berlin, 1996. Cap. 1, p. 13-48.

DONADONE, Júlio César. O mercado internacional de consultorias nas últimas décadas: crescimento, diversificação e formas de disputa. *Cadernos de Pesquisa em Administração*, São Paulo, v. 10, n. 2, abr./jun. 2003.

\_\_\_\_\_, Júlio Cesar; SZNELWAR, Laerte Idal. Dinâmica organizacional, crescimento das consultorias e mudanças nos conteúdos gerenciais nos anos 90. *Prod.*, São Paulo, v. 14, n. 2, 2004.

GABLE, Guy G. A multidimensional model of client success when engaging external consultants. *Management Science*, v. 42, n. 8, p. 1175-1198, Aug 1996.

GHERARDI, Silvia.; NICOLINI, Davide.; ODELLA, Francesca. Toward a social understanding of how people learn in organizations. *Management Learning*, v. 29, n. 3, p. 273-297, 1998.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

HIRSCHLE, Ana Lúcia Teixeira. Compreendendo o aprendizado do consultor na relação consultor-cliente: a aprendizagem como processo de reflexão e construção. 2005. 132 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2005.

JARVIS, Peter. Meaningful and meaningless experience: toward an analysis of learning from life. *Adult Education Quarterly*, v. 37, n. 3, p.164-172, spring. 1987.

KOLB, David A. Management and the learning process. *California Management Review* (pre-1986). Berkeley: Spring 1976. Vol. 18, Num. 000003; pág. 21.

KUBR, M. Consultoria: um guia para a profissão. Rio de Janeiro: Guanabara, 1986.

LAVE, Jean; WENGER, Etienne. *Situated Learning: legitimate peripheral participation*. Cambridge, EK: Cambridge University Press, 1991.

LUNDBERG, Craig. C. Consultancy foundations: toward a general theory. In: BUONO, Anthony (ed.) *Developing knowledge and value in management consulting*. Greenwich, Connecticut: Information Age Publishing, 2002, p. 153-168.

MAISTER, David H.; GREEN, Charles H.; GALFORD, Robert M. Earning trust. In: \_\_\_\_\_. *The trusted advisor*. New York: Free Press, 2000. p. 07-26.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MATTOS, P. L. C. L. A entrevista não-estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para a sua análise. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro: jul/ago, 2005.

MATURANA, Humberto R.; VARELA, Francisco J. G. A árvore do conhecimento: as bases biológicas da compreensão humana. São Paulo: Palas Athena, 2003.

MERRIAM, Sharan B; CAFFARELLA, Rosemary S. Key theories of learning. In: Learning in adulthood: a comprehensive guide. 2ª ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.

\_\_\_\_\_. Designing the Study and Selecting Sample. In: \_\_\_\_\_. Qualitative Research and case study application in education. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MEZIRROW, Jack. Transformative dimensions of adult learning. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.

MORGAN, Gareth. Imagens da Organização: edição executiva. Trad. Geni G. Goldschmidt. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MOURA, Guilherme Lima. Relações de conhecimento do consultor organizacional-cliente à luz da biologia do conhecer: uma reinterpretação para desfazer mal-entendidos correntes. 2005. 132 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2005.

NEWELL, Sue. The fallacy of simplistic notions of the transfer of “best practice”. In: BUONO, Anthony; POUFELT, Flemming (eds.) Challenge and Issues in Knowledge Management. Greenwich, Connecticut: Information Age Publishing, 2005, pp. 51-68.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Manual de Consultoria Empresarial: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 1999

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. Tratado de Metodologia Científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. 2ª ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PAKMAN, Marcelo. On Imagination: Reconciling Knowledge and Life, or What Does “Gregory Bateson” Stand for? Family Process; 2004; Vol. 43, n. 4; p. 413–423.

PATTERSON, Paul G. A contingency approach to modeling satisfaction with management consulting services. *Journal of Service Research*; Nov 2000; v. 3, n. 2. p. 138-153

PATTON, M. *Qualitative Research and Evaluation Methods*. Thousand Oaks: Sage, 2002.

RAYLE, Martha G. Analyze this! Diagnosing the relationships of clients and consultants. *Journal of Facilities Management*, 2005.

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

SCHÖN, Donald A. *The reflective practitioner: how professionals think in action*. London: USA: Basic Books, 1983.

SOARES, Edvaldo. *Metodologia Científica: lógica, epistemologia e normas*. São Paulo: Atlas, 2003.

SORENSEN, Peter F. & YAEGER, Therese F. Appreciative Inquiry as a large group intervention; an innovation in organizational consulting. In: BUONO, Anthony (ed.) *Developing knowledge and value in management consulting*. Greenwich, Connecticut: Information Age Publishing, 2004, p. 229-242.

VALENÇA, Antonio Carlos. *Mediação: método de investigação apreciativa da ação-nação; teoria e prática de consultoria reflexiva*. Recife: Edições Bargaço, 2007.

WEIDNER, C. Ken & KASS, Eli E. Toward a theory of Management Consulting. In: BUONO, Anthony (ed.) *Developing knowledge and value in management consulting*. Greenwich, Connecticut: Information Age Publishing, 2002, p. 169-207.

WERR, Andreas; STJERNBERG, Torbjörn and DOCHERTY, Peter. The Functions of Methods and Tools in the Work of Management Consultants. *Journal of Organizational Change Management*, 1986.

WOOD Jr., Thomaz; CALDAS, Miguel P. Rindo do que? Críticas, anedotas, ironia e o trabalho do consultor. In: *Encontro de Estudos Organizacionais*, 2., 2002, Recife. Anais

eletrônicos... Recife: Observatório da Realidade Organizacional/PROPAD/UFPE, ANPAD, 2002.

\_\_\_\_\_, Thomaz; PAES de PAULA, Ana P. Empresas de consultoria: um estudo múltiplo de casos. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, 28, 2004. Anais eletrônicos... Curitiba: ANPAD, 2004.



## APÊNDICE A – Roteiro das entrevistas exploratórias

### 1.1 Perfil do Consultor

- Área de atuação:
- Tempo de experiência:
- Idade e formação:

### 1.2 Contrato

- Em geral, como ocorre o contato inicial com as empresas?
- Como são definidas as pessoas que estarão envolvidas nas atividades de consultoria, e as responsabilidades de cada um neste processo?
- Nesta fase, há negociação das expectativas quanto aos resultados após realizado o processo de intervenção?

### 1.3 Método

- Como ocorre a definição da metodologia de intervenção (definida pelo consultor, pelo cliente, ou em conjunto)?
- A metodologia é pautada em aconselhamentos ou não? Como se desenrola o trabalho do consultor?
- Normalmente qual a postura do consultor que é esperada pelo cliente? O que o último demanda do primeiro?

### 1.4 Aprendizagem

- Durante os processos de intervenção realizados por você, quais os fatores que você identificaria como facilitadores da aprendizagem dos membros da organização, daquilo que a consultoria se propõe a “ensinar”?
- E os que dificultam?
- O que os integrantes das organizações clientes de consultorias aprendem são colocadas em prática durante suas atuações nestas organizações? Como ou por quê?
- Os stakeholders (gestores, acionistas)

## APÊNDICE B – Quadro utilizado para a preparação do roteiro de entrevista semi-estruturada (aprofundado)

OBJETIVO / PERGUNTA	PROPÓSITO DA PERGUNTA
<p>1. Percepção do cliente e do consultor sobre trabalhos de consultoria</p> <p>a) Conhecimento prévio do cliente sobre trabalhos de consultoria e a experiência de consultores e clientes em contratos desta natureza.</p> <p>C- Qual a sua experiência em contratos de consultoria organizacional? Como qualifica essas experiências? Co – Gostaria que você me relatasse, brevemente, como iniciou na carreira de consultor.</p> <p>b) Influência da imagem dos trabalhos de consultoria na contratação do consultor. C - Quando você pensa em consultor, qual a imagem que vem à sua cabeça associada a este profissional? Você observou se esta imagem (positiva ou negativa) sobre os consultores afetou a maneira como você se relaciona com eles? Percebeu alguma mudança?</p> <p>Co - Qual a imagem do consultor que você percebe sendo adotada pelo mercado? Você observou se esta imagem (positiva ou negativa) sobre o consultor afetou a maneira como você se relaciona com os clientes e vice-versa? Percebeu alguma mudança?</p>	<p>Verificar o impacto das experiências bem ou mal sucedidas dos consultores e clientes no relacionamento em estudo.</p> <p>Identificar o que o cliente pensa sobre o profissional de consultoria e se as publicações críticas sobre a área afetaram a decisão pela contratação do consultor e o modo como se relacionou com ele no início do trabalho.</p>

## APÊNDICE C – Roteiro de entrevista semi-estruturada para os clientes (aprofundado)

- Qual a sua experiência em contratos de consultoria organizacional?
- Quando você pensa em consultor, qual a imagem que vem à sua cabeça associada a este profissional? Você observou se esta imagem (positiva ou negativa) sobre os consultores afetou a maneira como você se relaciona com eles? Percebeu alguma mudança?
- Existem critérios para a contratação de consultores? (conhecimento prévio do consultor; indicação do consultor por alguém com reputação conhecida; competência técnica; postura profissional. Ver se há distinção conforme a natureza do problema). Em geral, como ocorre o contato inicial com os consultores?
- Como percebe o papel do consultor numa organização? E o seu papel nessa relação?
- Como se dá a negociação e elaboração do contrato formal? (etapas do trabalho; cronograma de trabalho com tempo delimitado; honorários; método – construído ou adaptado e se era passível de acompanhamento). Qual o papel do contrato na relação entre vocês? (ver as garantias formais)
- Nesta fase, há negociação das expectativas quanto aos resultados esperados após realizado o processo de intervenção?
- Como o consultor define as pessoas que estarão envolvidas nas atividades de consultoria, e as responsabilidades de cada um neste processo?
- Como ocorre a definição da metodologia de intervenção?
- Como se desenrola o trabalho do consultor?
- Como era feito o acompanhamento do contrato? Em que momentos e locais aconteciam as sessões de *feedback*?
- Os resultados que surgiram estavam em conformidade com o proposto inicialmente?
- Como percebia o comprometimento da sua equipe com a decisão e implementação das ações?
- De que maneira você escolheu as soluções propostas pelo consultor?
- Durante os processos de intervenção nos quais você participou como você caracterizaria aquelas que obtiveram êxito? E as que não?

- Qual a interferência dos stakeholders (gestores, acionistas e consultor) positivamente ou negativamente no processo de aprendizagem do cliente?
- De que forma os aspectos culturais da organização (postura da organização perante o erro, grau de Participação dos indivíduos na política da organização, política de RH VS objetivos organizacionais, distanciamento do poder, grau de planejamento e formalização) interferem neste processo?
- Como percebeu a cooperação do consultor no desenvolvimento do trabalho?
- Você percebia nas ações do consultor o interesse em ajudá-lo nas questões da organização?
- Em algum momento do relacionamento, o consultor despertou você para alguma questão da realidade organizacional, anteriormente, não percebida?
- Precisou mudar algum comportamento que você tinha como seguro, certo, para se adaptar ao novo?
- A partir do relacionamento com consultores, você já ressignificou a sua prática? (Incorporou novas formas de agir? Revisitou seu mapa cognitivo?)
- Com base na sua experiência, você percebe congruência (coerência) entre o que é dito pelo consultor e o comportamento observado por você no cotidiano do trabalho?
- Em que momentos do relacionamento você diria que a confiança se fez presente? E em que aspectos essa confiança se revelava? (confiança em...). Houve momentos de desconfiança?
- Como acontece o fechamento do contrato? Como você avalia a relação expectativa-percepção neste trabalho?
- Em geral, quais as limitações do trabalho (contrato) percebidas por você?
- Ao final do trabalho, quando você percebe que há intenção, por sua parte, de renovar o contrato com este consultor?
- A partir das suas observações, que qualidades pessoais e competências técnicas são percebidas no cliente para o desenvolvimento com êxito da intervenção organizacional?

## APÊNDICE D – Roteiro de entrevista semi-estruturada para os consultores (aprofundado)

- Gostaria que você me relatasse, brevemente, como iniciou na carreira de consultor.
- Qual a imagem do consultor que você percebe sendo adotada pelo mercado?  
Você observou se esta imagem (positiva ou negativa) sobre o consultor afetou a maneira como você se relaciona com os clientes e vice-versa? Percebeu alguma mudança?
- Em geral, como ocorre o contato inicial com as empresas?
- Como percebe o papel do cliente num trabalho de consultoria? E o seu papel numa organização?
- Como se dá a negociação e elaboração do contrato formal? (etapas do trabalho; cronograma; honorários; método - construído ou adaptado e se era passível de acompanhamento). Qual o papel do contrato na relação entre vocês? (ver as garantias formais)
- Como são definidas as pessoas que estarão envolvidas nas atividades de consultoria, e as responsabilidades de cada um neste processo?
- Como ocorre a definição da metodologia de intervenção?
- Como se desenrola o trabalho do consultor?
- Como era feito o acompanhamento do contrato? Em que momentos e locais aconteciam as sessões de *feedback*?
- Os resultados que surgiram estavam em conformidade com o proposto inicialmente?
- Como percebia o comprometimento do cliente e equipe com a decisão e implementação das ações?
- De que maneira o cliente exerceu autonomia para escolher as soluções propostas?
- Durante os processos de intervenção realizados por você, como você caracterizaria aquelas que obtiveram êxito? E as que não?
- Qual a interferência dos stakeholders (gestores, acionistas e consultor) positivamente ou negativamente no processo de aprendizagem do cliente?
- De que forma os aspectos culturais (postura da organização perante o erro, grau de participação dos indivíduos na política da organização, política de RH VS objetivos

organizacionais, distanciamento do poder, grau de planejamento e formalização) da organização cliente interferem neste processo?

- Como percebeu a cooperação do cliente e sua equipe no desenvolvimento do trabalho?
- Você percebia nas ações do cliente o interesse em ser ajudado nas questões da organização?
- Em algum momento do relacionamento, você despertou o cliente para alguma questão da realidade organizacional, anteriormente, não percebida?
- Houve momentos em que você precisou refletir sobre a ação para lidar com uma situação inesperada da prática? Que situações foram estas?
- A partir do relacionamento com clientes, você já ressignificou a sua prática? (Incorporou novas formas de agir? Revisitou seu mapa cognitivo?)
- Com base na sua observação, você percebe congruência (coerência) entre o que é dito pelo cliente e o comportamento observado por você no cotidiano do trabalho?
- Em que momentos do relacionamento você diria que a confiança se fez presente? E em que aspectos essa confiança se revelava? (confiança em...). Houve momentos de desconfiança?
- Como acontece o fechamento do contrato? Como você avalia a relação expectativa-percepção do cliente neste trabalho?
- Em geral, quais as limitações do trabalho (contrato) percebidas por você?
- Ao final do trabalho, quando você percebe que há intenção, por sua parte, de renovar o contrato com este cliente?
- A partir das suas observações, que qualidades pessoais e competências técnicas são percebidas no consultor para o desenvolvimento, com êxito, da intervenção organizacional?

## APÊNDICE E – Quadro utilizado na sistematização da análise de dados

Tópico Central: Natureza da intervenção e elaboração do contrato formal		
Pergunta	Tópico secundário: Negociação e elaboração do contrato formal	<i>Insights / Comentários</i>
Qual o papel do contrato na relação entre vocês (consultor e cliente)?	<p>O contrato ele é a salvaguarda das partes. Tem que haver o contrato de trabalho, as cláusulas, tudo tem que estar estabelecido para que não haja nenhum desconforto na relação. E, principalmente, os produtos a serem oferecidos e a remuneração por isso, isto tem que estar muito claro (Consultor B, agosto 2008).</p> <p>Nada pode ser feito antes de se assinar o contrato. O contrato é um guia e um impositor de limites das demandas que fazem partes e das que não fazem na intervenção, um instrumento regulador de ambas as partes (Consultor D, julho 2008).</p>	Parece que o contrato tem um papel de regulador na relação entre o consultor e o cliente, em que serão objetivadas as condições e os objetivos a serem alcançados.
Nesta fase, há negociação das expectativas quanto aos resultados esperados após realizado o processo de intervenção?	<p>Normalmente, quando a gente conversa, a gente sempre tem o cuidado de perguntar o que realmente você quer atingir. E, no seminário introdutório esclarecemos determinados pontos: o que vai e o que não vai acontecer, o que depende de nós e o que depende das pessoas que fazem parte daquele grupo (Consultora A, setembro 2008).</p> <p>Eu mesmo negocio com minha experiência, eu tenho que negociar exatamente o tipo de expectativa que o cara está querendo e não é só expectativa quanto ao resultado não, a expectativa de como é que vai ser o trabalho (Consultor F, julho 2008).</p>	O consultor deve demonstrar uma boa percepção aos problemas do cliente, e negociar o que vai acontecer e o papel que cada um exercerá para que estes objetivos sejam alcançados.