

## **RESUMO**

Em geral, consultores costumam ser vistos como agentes devotados à invenção e difusão de “pacotes” de intervenção organizacional que seriam desenhados para consumo modal e rápida obsolescência, o que sugeriria que eles provavelmente não estariam propensos a “experimentar seu próprio remédio”. Ou seja, nessa visão, não se espera que empresas de consultoria adotem tais pacotes nelas próprias. Esta pesquisa investiga empiricamente tal argumento, examinando o comportamento de adoção de pacotes de mudança e serviços de consultoria por 20 empresas de consultoria atuantes no Brasil.

## **PALAVRAS-CHAVE**

Consultoria; Modismos administrativos; Mudança organizacional.

## **ABSTRACT**

Consultants are commonly regarded as agents devoted to invention and diffusion of change packages designed for fashionable consumption and accelerated abandonment, which suggests they would not be inclined to “taste their own medicine”. That is, according to this perspective, one should not expect consulting firms to adopt those packages themselves. This study empirically investigates such argument, examining the behavior of consulting services adoption by 20 consulting firms with operations in Brazil.

## **KEY WORDS**

Consulting; Management fads; Organizational change.

## SUMÁRIO

I. Introdução .....	4
1. Consultores administrativos, <i>médicos organizacionais</i> e criadores de modismos .....	5
2. O objetivo do estudo.....	7
II. O estudo empírico.....	8
1. Escopo e metodologia.....	8
2. Hipóteses.....	12
2.1. Conjecturas de partida .....	12
III. Resultados e discussão .....	14
IV. Em busca de uma relação consultor-cliente mais saudável .....	20
1. Consultoria e a relação consultor-cliente .....	20
1.1. Consultoria como uma fauna diversificada .....	21
1.2. Três perspectivas metafóricas sobre a relação de consultoria .....	22
1.2.a. Consultoria como uma <i>relação de exploração</i> .....	22
1.2.b. Consultoria como uma <i>relação de dependência</i> .....	25
1.2.c. Consultoria como uma <i>relação de ajuda</i> .....	26
2. Aprendendo sobre consultoria a partir de outras <i>relações de ajuda</i> .....	29
2.1. A dimensão <i>dependência x autonomia</i> .....	29
2.2. A dimensão <i>objetificação x subjetivização</i> .....	31
V. Implicações e conclusão .....	33

---

VI. Bibliografia .....	35
VII. Anexo .....	39
1. Anexo I - Projeto original da pesquisa .....	39

# A ADOÇÃO INTERNA DE PROGRAMAS DE MUDANÇA POR CONSULTORIAS NO BRASIL: ATÉ QUE PONTO SE PRÁTICA O QUE SE PREGA?

*Miguel P. Caldas*

## I. INTRODUÇÃO

O filme *Um Golpe do Destino* (*The Doctor* - Haines, 1991) conta a estória do Dr. Jack McKee, um talentoso médico cardiologista. O Dr. McKee é rico, bem sucedido e extremamente auto-confiante: um mestre no seu campo. Entretanto, ele desenvolveu uma forma peculiar de lidar com seu trabalho, com seus pacientes e com sua profissão. Para o Dr. McKee, seu trabalho é uma grande diversão: ele se deleita tripudiando da inaptidão de colegas menos experientes; ele acha engraçado cantar, dançar e brincar com os instrumentos cirúrgicos enquanto conduz uma delicada operação, que ele transforma em um alegre divertimento para toda a equipe cirúrgica; e ele parece gostar muito de entreter seus pacientes com piadas de mau gosto logo após dar-lhes um chocante e doloroso diagnóstico. Em suas aulas, ele ensina a seus estudantes como se *distanciar* dos *casos* que cuidam, de forma a reter a objetividade; e, com seu exemplo, ele os treina para que se divertam no processo. Um belo dia, o próprio Dr. McKee adocece, vitimado por câncer de garganta. O enredo se desenvolve à medida que ele descobre o que é ser um paciente, e a diferença entre *tratamento* e *cuidado médico*. Não mais o Dr. Jack McKee, ele se torna um *caso*; ele aprende a sentir como indiferença o que seus médicos chamam de *objetividade médica*; ele descobre insensibilidade disfarçada sob a burocracia e o profissionalismo de hospitais e tratamentos; e ele encontra medo e dor naquilo que seus médicos chamariam de *condição clínica*. Mas acima de tudo, o Dr. McKee aprende muito sobre *si mesmo*. Além de uma estória comovente, o enredo do filme é um incômodo *insight*, um lembrete para muitos de nós que, ao prover serviço, ajuda ou orientação para outrem, frequentemente esquecemos como *realmente* são as coisas do outro lado.

Há algum tempo atrás, durante um projeto de consultoria, usei o filme durante o treinamento de um grupo-tarefa que estava sendo designado pela organização para assumir e conduzir um “turnaround” em uma fábrica que tinham incorporado durante um processo de aquisição. De início, fiquei satisfeito em ver como a mensagem tinha sido bem entendida e recebida: o respeito e a decência que o grupo-tarefa demonstrou em relação às pessoas que encontraram na fábrica adquirida têm sido citados em seu segmento como modelos exemplares de comportamento do adquirente em processos de “turnaround”; além disso, as pessoas no cliente frequentemente referem-se ao filme como uma referência comum. Porém, mais tarde, eu fui surpreendido por quão útil e reflexiva tem sido a estória do Dr. McKee no meu ensino de mudança organizacional e consultoria administrativa. Talvez seja porque a metáfora médica do consultor de empresas tenha se tornado bastante intuitiva; ou talvez seja porque uma onda crescente de crítica tem questionado recentemente a questão da consultoria (ir)responsável. De uma forma ou de outra, é impressionante descobrir como — ao discutir a estória com estudantes ou com outros consultores — podemos nos identificar tão facilmente com várias dessas experiências, seja como consultores, ou como seus objetos. Afinal, parece que hoje em dia existem mesmo consultores demais que se assemelham com o Dr. McKee: há muitos aplicando *tratamento* impessoal e talvez muito poucos que se *importam*, ou que realmente já tenham experimentado “um gostinho do próprio remédio”.

## 1. CONSULTORES ADMINISTRATIVOS, *MÉDICOS ORGANIZACIONAIS* E CRIADORES DE MODISMOS

Desde os anos 70 e 80, o ambiente empresarial ocidental tem testemunhado a formação e o crescimento de um tipo efêmero e modal de mudança e intervenção organizacional. Ano após ano, empresas gastam milhões de dólares na adoção da última panacéia gerencial (Gill e Whittle, 1992), frequentemente em nome da busca frenética pelo *Santo Graal* da competitividade local e global. E, ano após ano, tais panacéias aparecem em volume crescente, sua demanda expande-se em proporções impressionantes, enquanto

que sua longevidade tem caído cada vez mais (Abrahamson, 1996; Abrahamson e Fairchild, 1997).

Culpar consultores como os principais agentes na criação e difusão de tais modismos e panacéias administrativas parece ter-se tornado um *cliché* na literatura sobre inovações gerenciais. Na verdade, tal argumento tem sido repetido por um bom tempo, tanto na *literatura acadêmica* que discute modismos administrativos (ex.: Hirsch, 1972; Mintzberg, 1979; DiMaggio e Powell, 1983; Abrahamson, 1991, 1996; Gill e Whittle, 1992), quanto na *literatura gerencial* (ex.: *The Economist*, 1992, 1994; Bleakley, 1993; Jacob, 1993) a respeito.

Por outro lado, nos últimos anos, e mais intensamente desde fins de 1996, parece existir um movimento crescente de questionamento e crítica de modismos administrativos, não apenas na mídia de negócios, mas também em círculos acadêmicos, naquilo que já foi chamado de *modismo do anti-modismo gerencial* (Abrahamson e Fairchild, 1997).

Rapidamente, tal onda de crítica tem também sido estendida a gurus de negócios e, em especial, a consultores de administração (ex.: *Fortune*, 1996; Lieber, 1996; Farnham, 1996). O principal argumento desses críticos é que consultores seriam os principais agentes, na sociedade, do processo de criação, difusão e comercialização de modismos administrativos, disfarçados em “pacotes” de intervenção e mudança organizacional. Tais críticos argumentam que consultores tendem a disseminar tais pacotes, para em seguida abandoná-los e trocá-los por novas panacéias, com a intenção de gerar uma demanda contínua e portanto um mercado auto-sustentado para si mesmos (Abrahamson, 1996; Caldas, 1996).

Segundo essa linha de crítica, os consultores modernos estão cada vez mais distantes da mítica imagem de “médicos organizacionais”, cuja missão social seria ajudar organizações a diagnosticar, tratar e prevenir “patologias” administrativas, se usarmos a metáfora médica que tornou-se muito popular na área de negócios. Isto é, para esses críticos a transformação do *ofício* de consultoria em um *mercado* organizado estaria fazendo o “médico organizacional” tornar-se uma parte do problema, um elemento da patologia que consultores deveriam estar ajudando a prevenir e a erradicar.

Em termos dessa metáfora médica, consultores deveriam ajudar seus pacientes a encontrar a *terapia* apropriada para cada *patologia* específica, na *dosagem* adequada a cada situação. No entanto, na sua versão moderna, consultores podem estar criando e disseminando pacotes de consultoria de vida útil deliberadamente curta e de qualidade duvidosa; eles podem estar conduzindo *diagnósticos* apenas para legitimar *receitas* pré-concedidas; eles podem estar padronizando os *remédios* que produzem; e eles podem estar massificando *tratamentos*.

Uma implicação lógica desse tipo de argumento é que, uma vez que pacotes de intervenção e consultoria estariam sendo criados seriamente apenas para *consumo modal e rápido descarte* pelo próximo modismo, então empresas de consultoria *tenderiam a não experimentar o seu próprio remédio* naquelas ocasiões em que têm de lidar com os problemas internos e com as patologias que elas próprias enfrentam, enquanto grandes organizações.

## 2. O OBJETIVO DO ESTUDO

O presente estudo procura precisamente investigar tal argumento usando dados coletados — através de entrevistas detalhadas — sobre a adoção e/ou consumo recente de serviços e “pacotes” de consultoria (Caldas *et al.*, 1998) por uma amostra de vinte empresas de consultoria com operações no Brasil.

Consequentemente, o *objeto de pesquisa* é a adoção de programas de intervenção e mudança, metodologias e pacotes — vendidos pelos consultores a seus clientes — pelas próprias empresas de consultoria. A *pergunta de pesquisa* poderia ser sumarizada da seguinte maneira: *até que ponto empresas de consultoria, quando lidam com seus problemas internos ou quando procuram melhorar seu desempenho, compram serviços de consultoria e/ou adotam os pacotes de mudança e as metodologias que vendem como soluções a seus clientes?*

O restante do artigo é estruturado da seguinte forma: a segunda seção descreve a pesquisa empírica, incluindo seu escopo, metodologia e hipóteses; a terceira seção sumariza e discute os resultados do estudo; a quarta seção discute a necessidade de desenvolvimento de relações mais saudáveis entre consultor e cliente, que deveriam estar baseadas, entre outros elementos, nas idéias de *autonomia* e de *empatia* (subjeficação); e, por último, a seção final discute as implicações do estudo para a compreensão da mudança organizacional e para a prática de consultoria.

## II. O ESTUDO EMPÍRICO

Os dados utilizados neste estudo foram obtidos através de uma pesquisa indutiva exploratória. A coleta de dados envolveu quarenta entrevistas em profundidade em vinte empresas de consultoria com operações no Brasil. Nesta seção, são sumarizados o escopo, a metodologia e as premissas da pesquisa.

### 1. ESCOPO E METODOLOGIA

Em função da natureza indutiva e dos objetivos exploratórios da pesquisa, a amostra foi desenhada para oferecer *profundidade* ao invés de *amplitude*, bem como *diversidade* ao invés de *tamanho* ou significância estatística. Por esse motivo, a amostra deveria incluir: (a) tanto empresas de consultoria multinacionais quanto locais; (b) tanto empresas grandes, quanto pequenas e médias; e (c) tanto empresas de consultoria que oferecem múltiplos serviços, quanto aquelas especializadas em um único serviço. Para maximizar a diversidade da amostra, algumas organizações de consultoria não profissionais (ex.: grupos de consultorias ligados a universidades ou a instituições sem fins lucrativos) foram também incluídas.

A constituição da amostra foi por si só uma tarefa laboriosa: empresas de consultoria raramente se dispõem a expor suas práticas internas, e mais raramente ainda, quando tal exposição pode envolver o questionamento da moralidade de suas ações. Por



consequente, como era de se esperar, o conjunto definitivo de empresas participantes foi fechado somente após muitas negociações e substituições de última hora. Para participar, cada empresa de consultoria tinha de concordar em conceder tempo suficiente para duas entrevistas separadas e em profundidade, com dois de seus consultores.

**Tabela 1**

**Amostra Final de Empresas de Consultoria Inclusas na Amostra**  
(em ordem alfabética)

<b>Empresa de Consultoria</b>	<b>Origem</b>	<b>Orientação Profissional</b>
1. <i>Andersen Consulting</i>	Multinacional	Profissional
2. <i>AT Kearney</i>	Multinacional	Profissional
3. <i>Booz Allen</i>	Multinacional	Profissional
4. <i>Boucinhas e Campos Consultores</i>	Local	Profissional
5. <i>BSR Consultoria</i>	Local	Profissional
6. <i>Consultoria Júnior Pública da FGV</i>	Local	Universitária; sem fins lucrativos
7. <i>Coopers &amp; Lybrand Consulting</i>	Multinacional	Profissional
8. <i>Deloitte &amp; Touche Consulting</i>	Multinacional	Profissional
9. <i>Directa Consultores</i>	Local	Profissional
10. <i>Dorsey, Rocha e Associados</i>	Local	Profissional
11. <i>Empresa Júnior da EAESP</i>	Local	Universitária; sem fins lucrativos
12. <i>Ernst Young Consulting</i>	Multinacional	Profissional
13. <i>Fundação Cristiano Ottoni</i>	Local	Profissional
14. <i>Gemini Consulting</i>	Multinacional	Profissional
15. <i>GV Consulting</i>	Local	Universitária
16. <i>KPMG Consulting</i>	Multinacional	Profissional
17. <i>MGDK Consultores</i>	Local	Profissional
18. <i>Price Waterhouse Consulting</i>	Multinacional	Profissional
19. <i>Putterman Consultores</i>	Local	Profissional
20. <i>Trevisan Consultores</i>	Local	Profissional

Nenhuma das empresas tinha conhecimento prévio do roteiro de entrevistas ou tinha entendimento aprofundado dos objetivos da pesquisa — os contatos nas empresas foram mantidos sem que os detalhes do estudo fossem fornecidos, como uma tentativa de minimizar o viés (auto-proteção) nas respostas: todas as empresas foram convidadas apenas para “participar em uma pesquisa que iria investigar as práticas administrativas internas e de mudança em empresas de consultoria”. Em troca, todas as empresas tiveram garantias de que os dados seriam utilizados de forma exclusivamente agregada e anônima (embora concordassem em serem listadas entre as participantes), e que todas receberiam um sumário dos resultados. Por razões óbvias, diversas empresas (20% da lista inicial) não quiseram aderir e tiveram de ser substituídas. Ao final do processo a amostra foi constituída pelas organizações listadas na *Tabela 1* (acima).

Em relação ao *método de coleta de dados*, a pesquisa utilizou informações obtidas através de entrevistas, estruturadas e em profundidade, com membros designados das empresas na amostra. Duas entrevistas foram feitas em cada empresa: uma deveria ser feita com um representante de alto escalão da organização, e uma deveria ser realizada com membros dos níveis intermediários ou técnicos. Na amostra final, 37 entrevistas continham dados utilizáveis: em algumas ocasiões, dirigentes das empresas tentaram controlar as duas entrevistas ou insistiram em estar presentes durante a segunda entrevista (com o representante dos escalões inferiores): os dados finais excluíram as informações obtidas nesses encontros “controlados”, para evitar potenciais vieses. Em duas ocasiões distintas, as informações fornecidas pelos representantes na empresa eram totalmente contraditórias: quando não era possível descartar as duas respostas — por exemplo, quando só se podia admitir uma resposta para determinar se a empresa tinha ou não contratado consultores *externos* —, a resposta do representante de maior nível hierárquico foi tomada como *mais bem informada*, e a outra foi descartada.

Cada entrevista foi conduzida através de um *roteiro* pré-testado, que só estava disponível ao entrevistador. O roteiro utilizava uma técnica *progressiva* (ou seja, a pessoa entrevistada só conseguia entender plenamente a pesquisa à medida que terminava a coleta). Primeiramente, o roteiro colhia as características essenciais da empresa de consultoria: tamanho, origem, linha de serviços etc. Em um segundo momento, o roteiro requeria que o entrevistado listasse os pacotes de consultoria

principais e secundários oferecidos a clientes por aquela consultoria em particular. Mais tarde, essas informações seriam usadas para testar se a adoção interna — quando existente — focara-se em pacotes principais ou em pacotes de menor significância. Em um terceiro momento pedia-se à pessoa entrevistada que enumerasse quais daqueles pacotes de consultoria (que listara) a empresa de consultoria teria adotado internamente nos últimos anos. Para cada pacote de consultoria mencionado como adotado, perguntava-se ao entrevistado se a implantação teria sido feita por consultores externos contratados ou por recursos internos, se tinha sido finalizada, bem como as razões para tais escolhas e resultados. Finalmente — e neste ponto a pessoa já entendia melhor o foco da pesquisa —, pedia-se que o entrevistador listasse as vantagens e desvantagens de empresas de consultoria “provassem de seu próprio remédio”.

## 2. HIPÓTESES

Orientações bem reputadas para pesquisa organizacional *indutiva* (ex.: Eisenhardt, 1997) sugerem que não devem existir hipóteses prévias nesse tipo de investigação, de forma a preservar a abertura para novos *insights* e visões da realidade. Assim, de acordo com tais orientações, ao engajar-se em pesquisa indutiva e exploratória, o investigador deve ver as hipóteses como *produto* do processo. Não obstante, o presente estudo de fato partiu de algumas poucas *conjecturas*, e apesar de que seu propósito não era o de formalmente *testá-las*, serão sumarizadas a seguir.

### 2.1. Conjecturas de partida

1. *Em sua maioria, as empresas de consultoria não adotam os programas e pacotes que vendem a seus clientes e, quando o fazem, tal adoção tende a não ser completa ou integral*

A lógica por trás dessa primeira conjectura já foi discutida: uma implicação óbvia do argumento de que consultores são “difusores de modismos gerenciais” (ex.: Abrahamson, 1991, 1996) é que, uma vez que pacotes de consultoria seriam criados somente para *comércio modal* e *rápido descarte* em favor do novo modismo na próxima estação, então consultorias não veriam sentido e utilidade efetiva em adotar elas mesmas tais pacotes. Uma outra extensão lógica desse argumento é que, se muitas empresas de consultoria podem adotar tais programas internamente, visando obter legitimidade para seus pacotes — ou para si mesmas —, então com base em um ponto de vista institucionalista (Meyer e Rowan, 1977), poderia-se prever que tal adoção tenderia a: (a) ser de um pacote de menor significância (em termos absolutos ou relativos, por exemplo em relação ao *portfólio* da própria consultoria); (b) ser implantado de forma parcial ou meramente cerimonial (“para inglês ver”); e/ou (c) ser conduzida internamente, sem agentes (tal como consultores) externos ou independentes, que poderiam validar o nível de integralidade ou de efetividade de tal implantação.

2. *A incidência de alegações de adoção deve tender a variar positivamente em relação ao nível hierárquico do respondente*

Esta segunda conjectura também seria uma extensão dos argumentos daqueles críticos que denunciam o papel dos consultores na criação e difusão de modismos gerenciais. Essencialmente, se for aceita a tese (tirada da Teoria Institucional) de que empresas de consultoria aumentariam a legitimidade social de suas práticas caso advogassem (e convencessem) que *praticam o que pregam* (DiMaggio e Powell, 1983), então poderia-se presumir que dirigentes e representantes de maior escalão dessas consultorias seriam mais tentados a alegar tal adoção interna do que representantes de escalões inferiores. Assim, poderia-se esperar que enquanto mais alto o nível hierárquico do respondente na organização, maior deveria ser a sua inclinação a alegar que a adoção interna teria ocorrido.

3. *Características da empresa de consultoria, tais como tamanho, origem (multinacional ou local) e orientação do serviço (multiserviço ou monoserviço) devem afetar a incidência ou nível de integralidade de adoções internas*

Esta terceira conjectura é a menos desenvolvida e a menos preditiva de todas aquelas aqui apresentadas. Basicamente, ela assume que diversos elementos da empresa de consultoria devem ajudar a prever a inclinação de uma dessas firmas adotar internamente um pacote de consultoria, ou a probabilidade de tal adoção ter sido mais ou menos integral. Entretanto, não são apresentadas aqui previsões sobre a relação provável de tais elementos ou sobre os seus potenciais desdobramentos — uma das principais razões para escolher um desenho indutivo para o estudo foi justamente a possibilidade de especular mais livremente sobre a existência de tais interdependências.

### III. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados da pesquisa de fato trouxeram interessantes informações sobre a adoção interna tanto de pacotes de consultoria quanto de consultoria independente pelas empresas da amostra, apesar de que eles não corroboraram todas as conjecturas preliminares.

Em relação à primeira conjectura, dados sugerem que, ao menos no que tange a alegações de adoção, a maioria das empresas de consultoria na amostra (15 de um total de 20) postulou ter adotado alguns dos pacotes de consultoria que prescrevem a seus clientes (*Tabela 2*).

**Tabela 2**

**Respostas de Adoção e Rejeição nas Empresas da Amostra**  
**Distribuição por Origem, Tamanho e Orientação de Serviço**  
 (em ordem aleatória – não há relação com sequência da *Tabela 1*)

<b>Empresa de Consultoria</b>	<b>Origem</b>	<b>Categoria de Tamanho</b>	<b>Orientação de Serviço</b>	<b>Alega Ter Experiência em Adotar Pacotes Que Vendem?</b>
<b>A</b>	Multinacional	Média	Diversos	Sim
<b>B</b>	Local	Média	Multiserviço	Sim
<b>C</b>	Multinacional	Grande	Multiserviço	Sim
<b>D</b>	Local	Pequena	Diversos	Sim
<b>E</b>	Local	Pequena	Monoserviço	Não
<b>F</b>	Local	Grande	Monoserviço	Sim
<b>G</b>	Multinacional	Média	Multiserviço	Sim
<b>H</b>	Local	Pequena	Monoserviço	Sim
<b>I</b>	Multinacional	Grande	Multiserviço	Sim
<b>J</b>	Local	Grande	Multiserviço	Não
<b>K</b>	Multinacional	Grande	Diversos	Sim
<b>L</b>	Local	Média	Multiserviço	Sim
<b>M</b>	Multinacional	Grande	Diversos	Não
<b>N</b>	Local	Pequena	Diversos	Sim
<b>O</b>	Local	Grande	Multiserviço	Sim
<b>P</b>	Multinacional	Grande	Multiserviço	Não
<b>Q</b>	Multinacional	Grande	Multiserviço	Sim
<b>R</b>	Local	Média	Diversos	Sim
<b>S</b>	Local	Grande	Multiserviço	Não
<b>T</b>	Multinacional	Média	Multiserviço	Sim

Entretanto, a alta proporção de alegações de adoção não é suficiente para demonstrar que as consultorias na amostra de fato “praticam o que pregam” quer seja de forma costumeira, quer seja de forma integral. Três elementos de informação que estão disponíveis nos dados podem nos ajudar a examinar a validade de tais alegações: o

*número de adoções, o nível de significância de cada adoção, e a utilização de consultores externos.* A primeira informação significativa é o *número de adoções internas* que as consultorias declararam ter feito: de todas as empresas alegando ter adotado pacotes de consultoria que prescrevem a seus clientes, a grande maioria (9 de um total de 15) puderam enumerar não mais do que uma ou duas dessas tentativas nos anos anteriores, sendo que seis delas conseguiram listar uma única tentativa. A segunda informação relevante diz respeito à *significância de cada adoção*: apesar de que várias das consultorias na amostra tinham portfólios de serviços amplos (ou seja, eram consultorias de multiserviços), muitas conseguiram enumerar apenas tentativas de adoção de pacotes de menor significância ou inexpressivos. Por exemplo: muitas das consultorias de grande e médio porte declararam (durante a primeira parte da entrevista), que no mais das vezes, estariam prescrevendo, programas de mudança abrangente e significativos e seus clientes, como reorientação estratégica, reengenharia, mudança e redesenho organizacional, implantação de sistemas integrados (como SAP) etc. Não obstante, quando alegavam adotar internamente alguns dos pacotes que vendiam, durante a segunda parte da entrevista, em geral os respondentes só conseguiram enumerar categorias menos expressivas de serviços, como database marketing, planejamento de sistemas, análise de custos etc. Por conta disto, criou-se aqui uma medida para escalonar o nível de significância das adoções alegadas, como uma função em especial (porém não exclusivamente) do portfólio da própria firma de consultoria: ou seja, além de uma medida genérica de significância (que estabelece por exemplo que um redirecionamento estratégico é uma adoção de maior significância do que a compra de um planejamento de sistemas), considerou-se neste estudo que se uma certa adoção corresponde a um dos principais pacotes no portfólio da consultoria, seu nível de significância seria mais “alto” do que se estivesse entre os pacotes secundários oferecidos a seus clientes. Se, por sua vez, uma adoção não tivesse entre os pacotes mais prescritos e se fosse de escopo mais estreito do que os demais, seu nível de significância seria atribuído como mais “baixo”, e assim por diante. Usando esse critério, cada adoção foi classificada duas vezes, por diferentes avaliadores (independentes e alheios à pesquisa) em níveis de significância “alto”, “médio” e “baixo”. Por fim, uma terceira informação crítica diz respeito à *utilização de consultores externos*. De todas as consultorias que alegaram adotar pacotes de consultoria que comumente vendem a seus clientes, somente três usaram (se não



única, ao menos significativamente) consultores externos independentes. De todas as tentativas de adoção reportadas (cada consultoria poderia ter várias), 80% foram conduzidas sem a contratação de serviços externos de consultoria, 13% contrataram consultores independentes, e por fim 7% usaram outros tipos de soluções.

Ao combinar esses três elementos de informação, pode-se inferir o que se chamou neste estudo de *nível de integralidade da adoção*. A principal premissa é que, à medida que aumenta o produto dos três fatores (ou seja, enquanto mais experiências de adoção interna a consultoria apresentar, quanto maior for o nível de significância das adoções, e quanto maior o uso de consultores independentes), deve aumentar também a probabilidade da adoção interna ter sido mais integral — ou seja, maior a chance da consultoria de fato adotar adequadamente as adoções que prescreve, tão frequentemente e tão efetivamente quanto for possível. Desta forma, obteve-se aqui o *nível médio de integralidade de adoção* para cada consultoria (novamente através de dois avaliadores independentes), que podia ser “alto”, “médio” ou “baixo” (maior índice possível = 10; menor índice possível = 0), como mostra a *Tabela 3*.

Tabela 3

**Nível de Integralidade da Adoção entre Empresas da Amostra Que Alegaram Ter Experiência de Adoção Interna**  
(em ordem de nível de integralidade)

Em- presa	Número Alegado de Adoções	Média de Significância dos Pacotes Adotados	Ao menos Metade das Adoções Foram Implantadas por Consultores Externos?	Nível de Integra- lidade de Adoção (Índice)	Origem	Categoria de Tamanho	Orientação de Serviço
Q	5	Alta	SIM	Alto (10)	Multinacional	Grande	Multiserviço
O	4	Alta	SIM	Alto (9)	Local	Grande	Multiserviço
L	2	Baixa	SIM	Médio (7)	Local	Média	Multiserviço
B	4	Alta	NÃO	Médio (6)	Local	Média	Multiserviço
K	4	Alta	NÃO	Médio (6)	Multinacional	Grande	Diversos
T	4	Alta	NÃO	Médio (6)	Multinacional	Média	Multiserviço
C	2	Média	NÃO	Baixo (4)	Multinacional	Grande	Multiserviço
D	4	Baixa	NÃO	Baixo (4)	Local	Pequena	Diversos
A	1	Média	NÃO	Baixo (3)	Multinacional	Média	Diversos
F	1	Média	NÃO	Baixo (3)	Local	Grande	Monoserviço
I	1	Média	NÃO	Baixo (3)	Multinacional	Grande	Multiserviço
R	2	Baixa	NÃO	Baixo (3)	Local	Média	Diversos
G	1	Baixa	NÃO	Baixo (3)	Multinacional	Média	Multiserviço
H	1	Baixa	NÃO	Baixo (3)	Local	Pequena	Monoserviço
N	1	Baixa	NÃO	Baixo (3)	Local	Pequena	Diversos

Quando sobrepostos, os dados da *Tabelas 3 e 4* **parcialmente corroboram a conjectura 1**. Enquanto a proporção de empresas de consultoria alegando adoção interna é maior do que o esperado, a alta proporção de adoções incompletas ou cerimoniais – ilustradas pela forte propensão de adoções alegadas terem baixo nível de integralidade – reforça a hipótese de que a maioria das empresas de consultoria investigadas não “prova do próprio remédio”, ao menos não *realmente*.

Por outro lado, os dados **não corroboraram a conjectura 2**. Como mostra a *Tabela 4*, apesar da proporção de declarações de adoção interna ser maior entre respondentes de alto escalão do que entre aqueles de menor nível hierárquico (26% x 14%), a ampla maioria (60%) das declarações de respondentes de maior e menor escalão foi coincidente.

**Tabela 4**

**Dispersão das Respostas entre Respondentes  
de Maior e Menor Escalão Hierárquico**

Alegações <b>coincidem</b> .....	60%
Alegação de pessoa de <b>maior</b> escalão é mais favorável à empresa .....	26%
Alegação de pessoa de <b>menor</b> escalão é mais favorável à empresa.....	14%

Por fim, o estudo encontrou **pouco fundamento para a conjectura 3**. Características intrínsecas das empresas de consultoria na amostra tiveram pouca ou quase nenhuma interferência com a tendência para alegar ou não a adoção interna, com a possível exceção do fator *tamanho* da consultoria. Embora a significância de tal relação possa ser questionável e talvez mereça testes mais específicos no futuro, os resultados da pesquisa sugerem uma correlação inversa e moderada entre o tamanho da consultoria e a tendência a alegar a adoção interna: ou seja, consultorias maiores apresentaram uma moderada tendência a *não alegar* a adoção interna, quando comparadas com consultorias de médio ou pequeno porte. Quanto à origem da consultoria, quer dizer, quanto à consultoria ser uma empresa multinacional ou local, os resultados da pesquisa não sugerem qualquer interdependência significativa com a tendência a alegar ou não a adoção interna. O mesmo se aplica ao fator orientação de serviço: quer a empresa de

consultoria oferecesse uma ampla gama de serviços ou não, isto não interferia na sua inclinação a alegar ou não a adoção interna de programas de consultoria.

Em relação a potenciais interdependências entre as características da empresa de consultoria e o nível de integralidade das adoções internas, mais uma vez os resultados obtidos ofereceram apenas algumas poucas possibilidades para pesquisa futura. Os dados indicam uma possível correlação positiva entre *tamanho* da consultoria e o nível de integralidade da adoção: de todas as empresas de consultoria alegando adoção interna, grandes organizações de consultoria apresentaram uma probabilidade moderadamente maior de que suas adoções fossem mais integrais. Uma relação similar envolveu orientação de serviço: entre as consultorias alegando adoção interna, enquanto mais abrangente a gama de serviços oferecidos, maior era a probabilidade de adoções mais integrais. Não apareceu nos resultados nenhuma interdependência entre a origem da empresa e o nível de integralidade de adoção.

#### **IV. EM BUSCA DE UMA RELAÇÃO CONSULTOR-CLIENTE MAIS SAUDÁVEL**

Nesta seção, o propósito é entender o que é atividade de consultoria como campo de relações profissionais, compreender as diferentes perspectivas que explicam as relações que tipicamente se desenvolvem entre cliente e consultor, bem como sugerir alternativas para tornar tais relações mais saudáveis. Na primeira sub-seção, procura-se mostrar as diferentes formas de entender o processo de consultoria. E, na sub-seção seguinte, serão exploradas perspectivas teóricas que, em outros campos que estudam **relações de ajuda**, podem oferecer subsídios para entender e melhorar a relação consultor-cliente.

##### **1. CONSULTORIA E A RELAÇÃO CONSULTOR-CLIENTE**

*Consultoria* diz respeito ao processo de apoio técnico ou de aconselhamento que se desenvolve entre uma empresa (cliente) e um agente externo especialista

(consultor), que é contratado especificamente para prestar tal apoio ou fornecer tal aconselhamento. A rigor, qualquer prestação de serviços profissionais de aconselhamento poderia então ser dita de consultoria. Entretanto, de seus primeiros tempos em que se limitava ao apoio discreto de um consultor individual a alguns executivos ou empresas, a atividade de consultoria expandiu-se para uma indústria transnacional e multifacetada, dominada por grandes conglomerados de serviços profissionais.

### **1.1. Consultoria como uma fauna diversificada**

Realmente, nas últimas décadas a indústria de consultoria cresceu assustadoramente. As 25 maiores empresas do setor já empregam quase 155 mil consultores em todo o mundo e faturam US\$ 24 bilhões por ano (Wood, 1997a). No Brasil, fala-se em no mínimo R\$ 100 milhões por ano (Wood, 1996). Dentre os fatores apontados para esse crescimento, estão a globalização, a rápida industrialização, a demanda no setor público e o aumento constante de complexidade do cenário econômico – que gera medo, insegurança e incerteza. A tese é de que, enquanto maiores os problemas e desafios enfrentados por empresas, maior o potencial de trabalho para consultorias (Wood, 1997a).

Em função desse crescimento, a atividade de consultoria tornou-se um *habitat* multifacetado, um continente para uma fauna muito diversificada. É por esse motivo que definir, entender ou adjetivar a categoria “consultor” não é tarefa fácil: dizer que consultores são charlatães, sanguessugas ou a solução de todos os males pode ser ao mesmo tempo verdade e injustiça, dependendo de *que tipo de consultor* e de *que tipo de relação de consultoria* se está retratando. Como lembra Wood (1996), além dos pesos pesados transnacionais, há profissionais independentes, gurus de negócios, professores universitários, pequenas consultorias e muitos executivos em trabalhos temporários, esperando uma recolocação. Cada uma dessas entidades provedoras de consultoria pode agir de diversas formas na sua relação com seus clientes, o que os aproxima e os distingue entre si. É portanto difícil definir todas essas entidades como uma só; mas

todas elas são chamadas de “consultoria”, e todas constroem a imagem da categoria, para o bem ou para o mal.

## 1.2. Três perspectivas metafóricas sobre a relação de consultoria

Se o objetivo do estudo passa pelo entendimento das relações de consultoria, tal diversidade requer uma análise multifocada e reflexiva, através da percepção aberta e simultânea de diferentes dimensões e perspectivas de análise, latentes e manifestas, saudáveis ou não, dessas relações. Por isso, será aqui utilizado um método derivado da análise metafórica sugerida por Morgan (1996): a partir da análise das diferentes *metáforas* comumente utilizadas para definir a relação de consultoria, espera-se que as semelhanças e contrastes entre cada uma gerem *insights* distintos, que nos ajudem a compreender de forma mais completa – e complexa – a relação entre consultor e cliente.

Três conjuntos principais de metáforas parecem definir três perspectivas singulares da relação de consultoria, tal como ela é retratada tanto na literatura que critica, quanto naquela que exalta, a figura do consultor no mundo dos negócios. Uma primeira perspectiva é daquele conjunto de metáforas que atribuem à relação um caráter de **exploração** – seja do consultor sobre o cliente, seja do oposto. Uma segunda perspectiva engloba as metáforas que retratam a relação de consultoria como uma relação de **dependência**, em geral do cliente em relação ao consultor. E por fim, uma terceira perspectiva abrange as metáforas que visualizam a relação de consultoria como uma relação de **ajuda**.

### 1.2.a. Consultoria como uma *relação de exploração*

Este tipo de perspectiva crítica tem crescido significativamente nos últimos tempos: uma onda recente de crítica à atividade tem-se formado, principalmente, na literatura gerencial dos últimos dois anos. Um dos pilares dessa onda foi um artigo anônimo publicado na revista *Fortune*, em 1996. Um ex-consultor, que não assina o artigo, faz

um forte retrato negativo da atividade de consultoria e das relações entre consultores e clientes (Fortune, 1996). Uma série de reportagens que se seguiram, tanto na *Fortune* (Lieber, 1996; Farnham, 1996) quanto em outras revistas, ajudaram a difundir o movimento crítico no mundo e no Brasil (ex.: Wood, 1996, 1997a).

Segundo o autor anônimo, há um tipo de consultor que pode realmente beneficiar a empresa, porém para ele há também um outro tipo, que não está genuinamente interessado no bem-estar e na “saúde” de seus clientes, mas em si mesmo, em auto-promoção e em levar dinheiro da empresa. A intenção do ex-consultor ao escrever um artigo anônimo, nas suas palavras, é ajudar as empresas a distinguir um tipo do outro.

As metáforas para descrever a relação de consultoria nessa perspectiva são fortes e extremamente críticas, e as mais utilizadas vêem consultores como *sedutores*, como *one-night-stands*, como *curandeiros* e como *camelôs*, quando se entende a exploração do cliente pelo consultor, e como *pistoleiros de aluguel*, quando se entende a exploração do consultor pelo cliente.

A imagem da **relação de consultoria como sedução** é muito frequente na literatura crítica sobre consultores. Segundo esses críticos (ex.: Wood, 1996; Lieber, 1996), consultores “seduzem” o cliente a utilizar um determinado tipo de solução ou técnica que não precisa, ou a tomar ações que normalmente não tomaria. Outros consultores desse tipo entram legítima e racionalmente na empresa, mas lentamente a convencem a ampliar ou aprofundar o escopo, até o ponto em que a direção pode perder o controle do processo. Por outro lado, já se argumentou (Caldas, 1996) que esse tipo de visão pode ser fundamentalmente ingênua, atribuindo ao consultor a capacidade mágica da mais impossível sedução, e ao cliente a fragilidade hipnótica de quem pode ser facilmente conduzido a fazer o que não quer. A sedução, em particular a organizacional, como argumenta Maria Ester de Freitas (apud Wood, 1996), é um jogo em que não há inocentes: sedutores e seduzidos são complementos do mesmo sonho.

A visão mais crítica da relação de sedução acentua o caráter efêmero daquele que seduz declarando amor eterno no início da relação, e que tudo faz para desaparecer após obter o que quer: é a imagem da relação de **consultoria como “one night stand”**. A crítica

reincidente a esse tipo de consultores é que frequentemente mostram de início alto interesse e comprometimento com o cliente, até vender o serviço; depois, segundo alguns desses críticos (e.g., Fortune, 1996), fazem tudo que podem para acabar o mais rápido possível, e sair da empresa com os honorários no bolso. Além do perfil do próprio consultor e da empresa que representa, um motivo crucial para este tipo de comportamento é o modelo de gestão de muitas empresas de consultoria: para conseguir maximizar seus lucros, sócios tipicamente precisam maximizar o uso de seus consultores, gastando o mínimo de horas possível para gerar o serviço prometido a seus clientes. É possível que, se ao invés de cobrarem por hora trabalhada ou por *success fees* (como algumas já operam e outros defendem [Lieber, 1996]), seria benéfico à atividade se consultores fossem pagos em *equity*, o que poderia ajudar a garantir – de ambas as partes – compromisso mais efetivo com o resultado e o valor agregados.

Uma outra imagem frequente nessa perspectiva é a que vê **consultores como curandeiros**. Essa linha crítica (Fortune, 1996; Farnham, 1996) expõe um tipo de consultores que vive de “curar” clientes que não estão de fato doentes. O principal esforço desse tipo de consultor é, portanto, o de apresentar ao cliente um diagnóstico grave, que o convença de que está muito doente – mesmo que não seja esse o caso – e que ele precisa do consultor para ser curado – mesmo que esse *também* não seja o caso.

A metáfora de **consultores como camelôs** é uma variação da imagem do curandeiro: essa visão focaliza o tipo particular de curandeiro que está sempre procurando evidenciar dificuldades para vender *suas* facilidades. É comum que esse tipo de consultor costume vender pacotes de soluções prontas, análogas a poções capazes de atacar todos os males. Promotores e vendedores de modismos e pacotes gerenciais “prontos” formam a categoria de consultores que difundem o que Wood (1997b) chamou de gestão *prêt-à-porter*. Esse tipo de consultor, em geral, entra na empresa carregando soluções à procura de um problema: ao invés de criar uma solução que se adapte ao problema de seu cliente, ele tende a adaptar o problema – ou o próprio cliente – às soluções que tem e que pode vender. Nessa mesma linha, uma crítica reincidente à atividade de consultoria é que empresas de consultoria são sempre beneficiadas por – e portanto *incentivariam* – a difusão de modismos gerenciais: primeiro, quando são contratados para implantar os



modismos e, depois, para atuar na correção dos problemas causados por eles (Wood, 1997a).

Por fim, ainda na perspectiva da exploração, é possível focar a relação de consultoria como um *processo de exploração também do consultor pelo cliente*. A metáfora usual dessa visão é a de **consultores como pistoleiros de aluguel**: especialistas treinados que são muitas vezes chamados apenas para fazer o trabalho sujo que executivos podem e sabem, mas *não querem* fazer, seja para proteger sua imagem na organização, seja por um mecanismo de fuga. Wood (1996) também retrata situações similares, ao argumentar que muitos executivos contratam consultores como *testas-de-ferro*, manipulando suas ações e recomendações em benefício próprio.

### 1.2.b. Consultoria como uma *relação de dependência*

É verdade que nem toda relação de consultoria é mediada por exploração. Mas também é verdade que nem todo processo de consultoria não exploratório é necessariamente saudável para ambas as partes – muitas vezes, a relação de consultoria é causada ou sustentada por um processo de **dependência**, seja do cliente pelo consultor, seja do consultor pelo cliente.

As metáforas mais úteis para descrever a relação de consultoria nessa perspectiva são aquelas que percebem consultores como *bengalas* e como *carimbos*, quando se enfoca a dependência do cliente pelo consultor, e como *sanguessugas*, quando se ressalta a dependência do consultor pelo cliente.

Uma primeira imagem nessa perspectiva, e talvez a mais simplista, é aquela que vê **consultores como bengalas**: há quem acredite – como o ex-consultor anônimo popularizado pela revista *Fortune* – que consultores existem porque a maioria dos executivos são inseguros, e que precisam de consultores para compensar suas fraquezas (Fortune, 1996: 70).

Uma outra imagem frequente para a relação de consultoria nessa perspectiva da dependência é de **consultores como carimbos**: ou seja, há ocasiões em que empresas precisam contratar agentes externos que possam atuar como legitimadores de ações ou decisões que a organização poderia conduzir sozinha (Lieber, 1996). Algumas vezes, um agente externo é chamado porque a empresa entende ser necessário um “selo” para uma decisão ser aceita por funcionários, acionistas ou *stakeholders*. Outras vezes, o consultor é chamado apenas porque se desqualifica o ator interno, melhor ou igualmente qualificado: erroneamente, muitas organizações preferem continuar acreditando que *santo de casa não faz milagre* (Caldas, 1997).

Quando o foco de dependência é invertido para perceber a *dependência do consultor pelo cliente*, uma das metáforas que se pode utilizar é a de **consultores como sanguessugas**, que dependem de maximizar sua permanência no cliente para sobreviver. A crítica é de que esse tipo de consultor está sempre procurando *prolongar* a relação com o cliente, buscando continuamente desencavar novos problemas que deveriam ser resolvidos logo após o final de cada serviço. Para esse tipo de consultor, a meta seria “ficar no cliente eternamente” (Fortune, 1996).

### 1.2.c. Consultoria como uma *relação de ajuda*

Em tese, o processo de consultoria deveria ser o de uma **relação de ajuda**: uma situação em que o foco não fosse nem exploratório, nem de dependência, mas de fornecimento profissional discreto (em um momento específico no tempo) de suporte especializado de um *apoiador* (consultor) a um *apoiado* (cliente).

Ao procurar metáforas que retratem a relação de consultoria sob esta perspectiva, as mais comuns são aquelas que vêem consultores como *fuzileiros*, como *árbitros*, como *facilitadores*, como *educadores*, como *médicos* e como *psicanalistas*.

A mais simples das imagens de consultoria como ajuda vê **consultores como fuzileiros**, isto é, como um contingente de reserva da organização a ser mobilizado em momentos

de crise ou de dificuldade. Nesse tipo de contexto, a empresa precisa de ajuda imediata, especializada e com muitas mãos para trabalhar em um problema específico (Fortune, 1996). A idéia de trazer um “esquadrão” treinado e armado até os dentes de técnicas e habilidades em número e profundidade que a empresa não possui em um dado momento é muitas vezes lembrada quando se fala em “trazer a ajuda de consultores”.

Outra metáfora nesta perspectiva é a que percebe **consultores como árbitros**: muitas vezes, consultores são contratados pela sua independência – a empresa entende que é necessário consultores que liderem um processo de mudança ou que arbitrem em decisões quando, em contextos controversos, a dualidade interna de opiniões exige um agente externo para evitar um confronto mais desgastante. Alguns críticos (e.g., Lieber, 1996) acham que este tipo de papel não deveria ser exercido por consultores, argumentando que o arbítrio externo pode até agravar o conflito interno.

Uma das visões mais populares na perspectiva de consultoria como relação de ajuda baseia-se na imagem de **consultores como facilitadores**: ou seja, um agente externo cujo principal valor agregado é o de catalizar a ação de atores internos que são vistos como qualificados e legítimos para promover mudanças na organização. Nesse tipo de relação, o consultor atua no *suporte* aos agentes internos que efetivamente conduzem o processo, seja na negociação ou na tomada de decisões que devem tomar, seja no suporte à implantação efetiva dessas decisões.

A metáfora de **consultores como educadores** é também muito comum dentro da perspectiva de consultoria como relação de ajuda, e sublinha a idéia de que consultores são *provedores de know-how* escasso e não acessível internamente pela organização. Em algumas situações, a empresa precisa de ajuda externa na forma de conhecimento que simplesmente não possui. A decisão de entrar em negócios que não se entende por completo; a dificuldade em entender, promover ou implantar um tipo de mudança pela qual nunca se passou antes; a necessidade de implementar um novo tipo de tecnologia ou processo; a complexidade em entender e sanar problemas inesperados, crises repentinas ou deficiências insuspeitas em negócios recém-adquiridos; ou a necessidade de acessar rapidamente experiência global, são todas situações em que empresas podem precisar de

ajuda externa para trazer conhecimento ou experiência que não poderiam ou que não precisam ter internamente.

Talvez a mais conhecida das imagens de consultoria na perspectiva de ajuda é aquela que vê **consultores como médicos** e clientes como pacientes. Edgar Schein (1977) foi um dos autores que mais popularizou essa imagem, ao distinguir dois tipos de relação de consultoria: a consultoria *médico-paciente* e a consultoria de *procedimentos*. Para ele, enquanto o primeiro tipo de consultoria tende a falhar porque o “médico” (consultor) procura fazer um diagnóstico e uma prescrição sem antes estabelecer uma referência comum com o paciente (cliente), o segundo tipo é superior justamente porque o consultor atua no sentido de *apoiar* o cliente a tomar suas próprias decisões e agir por sua própria conta.

Por fim, a última imagem da perspectiva de ajuda para a relação consultor-cliente é a do **tratamento psicanalítico**. Holzman e Menninger (1982), por exemplo, argumentam que a psicanálise é transacional e contratual, onde um cliente solicita ajuda e assume o compromisso de cooperar e compensar o terapeuta. Este, por sua vez, assume o compromisso de tratá-lo nas formas consideradas aceitas e aprovadas. Mas, como lembra Rosa (1986) ao ressaltar a semelhança do processo psicanalítico com aquele de consultoria, o contrato psicoterapêutico é diferente de outros contratos em muitos aspectos. Enquanto em outras transações, como venda de bens e serviços, as relações entre as partes contratadas são acessórias às finalidades da transação, na psicoterapêutica essas relações são os elementos fundamentais da transação. Outra diferença reside na pré-fixação de tempo: como a meta da psicoterapia é a melhoria, ou o crescimento, ou a maturação, não há limites de tempo pré-definidos como em outros tipos de contratos. Por fim, a transação em psicoterapia consiste sobretudo num exame das relações extracontratuais do cliente, podendo levar à transformação do contrato bilateral em poligonal, com o envolvimento de outros agentes. De fato, tal como ocorre no processo psicoterapêutico, a relação entre consultor e cliente pode apresentar muitas das mesmas características e dificuldades da relação psicanalista-paciente: podem surgir fenômenos de participação involuntária de ambas as partes, do tipo transferência e contratransferência; podem surgir reações paradoxais involuntárias do cliente, como as

várias modalidades de resistência; e podem acontecer diversos encadeamentos semelhantes para a terminação da relação (Rosa, 1986).

## 2. APRENDENDO SOBRE CONSULTORIA A PARTIR DE OUTRAS *RELAÇÕES DE AJUDA*

Seja qual for a imagem utilizada para aprofundar a análise de consultoria como uma relação de ajuda, é sempre possível aprender a respeito das relações consultor-cliente pelas distorções e alternativas geradas por duas variáveis mediadoras essenciais a processos de ajuda: a dimensão *dependência x autonomia* e a dimensão *objetificação x subjetificação*.

### 2.1. A dimensão *dependência x autonomia*

Em função do nível de hierarquização e verticalidade da relação entre apoiador e apoiado, toda relação de ajuda pode levar seja à autonomia, seja à dependência, e portanto pode ser mais ou menos saudável. Ao entender como esse tipo de distorção da relação de ajuda ocorre em outros campos, podemos aprender sobre como tornar o processo de consultoria mais saudável e efetivo.

A distorção da relação de ajuda no campo da Educação pode ser uma boa ilustração desse tipo de aprendizado para a relação consultor-cliente. Por exemplo, é possível que o fornecedor de ajuda (em nosso caso, o consultor) não “edueque” o receptor de ajuda (cliente), mas passe a prescrever-lhe o que deve seguir, optando pelo conteúdo e forma que julgar conveniente, em algo parecido com que Paulo Freire (1981) descreve como “relação bancária de educação”. Como descreve Rosa (1986), nesse tipo de relação, o processo de ajuda seria um simples ato de depositar, de transferir e de transmitir um “saber” que, antes de mais nada, reflete a ideologia de quem pretende ajudar ou educar. Neste tipo de contexto, no caso de consultoria, o consultor é quem ajuda e o cliente é quem é ajudado; o consultor conhece e atua, o cliente desconhece e tem a ilusão que atua

na intervenção; o consultor é o sujeito, o cliente é um simples objeto que deve depositar e manter aquele “saber”, numa linha passiva de adaptação e ajustamento, sem consciência crítica diante da realidade fragmentada que lhe é transmitida.

Numa proposta de superação do modelo prescritivo ou “bancário” acima descrito, autores como Rosa (1986) sugerem que a relação de consultoria deveria adotar o conceito de relação de ajuda pela perspectiva libertadora que Paulo Freire (1980) propõe para a Educação, a qual se baseia na *superação da contradição entre o fornecedor e o receptor de ajuda*. O modelo de Freire pressupõe a instalação de uma relação bitransitiva e bidirecional, onde ambos poderiam ajudar e ser ajudados, atuando juntos para desvendar a realidade particular em que estiverem inseridos. Uma relação *dialógica* substitui a relação *hierárquica e dependente*. Ao invés de permanecer numa posição espectadora e passiva para ajustar-se aos modelos transferidos pelo apoiador, o cliente poderia integrar-se ao seu contexto, sem acomodação ou adaptação, para alterá-lo, recriá-lo e dinamizá-lo. Quanto ao apoiador (consultor), nesse tipo de relação, ele não objetifica o apoiado; ele se comunica com o apoiado, não faz comunicados; ele não é auto-suficiente, pelo contrário – é cooperativo. Quanto à mudança em si, não é o apoiado que se transforma pela ação do apoiador, permanecendo a realidade imutável, mas a ação é tomada em conjunto sobre essa realidade para transformá-la, sem imposições de visões particulares de um sobre o outro. Enfim, nesse tipo de relação de ajuda libertadora baseada no diálogo, o que realmente importa *não é ajudar o apoiado, mas ajudá-lo a ajudar-se*.

Outro exemplo desse tipo de distorção “verticalizadora” da relação de ajuda pode ser dada pela função de arbítrio da consultoria, acima mencionada. Autores como Bordieu e Passeron (1977), pesquisando relações de ajuda, argumentam que é possível que o provedor de ajuda imponha ao receptor (cliente) a incorporação de representações ou significações tidas como legítimas por uma ideologia ou contexto dominantes: esse tipo de “violência simbólica” daria ao provedor de ajuda o papel não de um árbitro, mas de uma espécie de “árbitro cultural”, responsável por reproduzir a cultura e a estrutura das relações de forças dominantes.

A metáfora do processo de consultoria como uma relação médico-paciente também pode carregar a noção de dependência. Em outras palavras, quando o cliente transforma-se efetivamente num *paciente* da ação do consultor, tende a depositar passivamente o saber outorgado, numa relação baseada na transitividade, na verticalidade e no antidiálogo (Rosa, 1986).

## 2.2. A dimensão *objetificação x subjetivação*

Em outra dimensão, é verdade que em todo processo de ajuda há sempre o risco de que o apoiador *objetifique*, ou *coisifique* o apoiado, seja movido por interesses auto-centrados e de exploração, seja por um mecanismo de defesa.

Médicos como aqueles retratados no filme *Um Golpe do Destino* não são incomuns, e têm análogos em qualquer forma de relação de ajuda: é o caso do tipo de consultor que está mais interessado nos problemas do que nas soluções: enquanto mais desafiante o “caso” em questão, mais motivado ele tende a estar, como um médico insensível que preferisse encontrar um caso desafiante e difícil, do que um caso rotineiro e aborrecido, mas cujo resultado é um paciente são e salvo. Para esse tipo de apoiador, a situação única (e muitas vezes difícil e dolorosa) do apoiado é mais um “caso” pelo qual pode se sentir mais ou menos atraído. O paciente que tem nome, família, medos e sonhos, torna-se nesse tipo de processo “o fígado do 41”, ou “o transplante do 53”. No mundo empresarial, é o caso do consultor que entende sua experiência pelo número de “implantações”, “certificações”, “redesenhos” etc. que fez.

Entender esse processo de objetificação da relação médico-paciente pode trazer ótimos *insights* para melhorar a relação de ajuda consultor-cliente. Balint (1984), ao estudar as relações médico-paciente, por exemplo, argumenta que para o médico, a aproximação e o diálogo com seus pacientes é sempre difícil e comumente evitada pelo profissional, pois implicaria no estabelecimento de relações bilaterais entre ele e paciente, o que pode desembocar no médico ter de questionar seus próprios problemas, limitações e soluções.

Assim, o médico tende a proclamar suas soluções como universais e como as melhores, e a *converter* todos os *infiéis*:

“Todo médico tem uma vaga mas quase inabalável idéia sobre o modelo como deve se portar o paciente quando está doente. Embora este conceito pouco tenha de concreto e de explícito, é imensamente poderoso e influi (...) praticamente em todos os detalhes do trabalho do médico com seu paciente (...) [É] como se cada médico possuísse o conhecimento revelado do que os pacientes deveriam esperar e suportar, e além disso, como se tivesse o sagrado dever de converter à sua fé todos os incrédulos e ignorantes entre seus pacientes. Precisamente por esta razão surge a idéia de aplicar-lhe o nome de *função apostólica*.” (Balint, 1984: 186)

A semelhança desse processo com muitas relações de consultoria pode ser mais do que marginal. Mesmo quando se focaliza o aspecto de **sedução** da relação consultor-cliente, o nível de objetificação ou subjetivização do seduzido pelo sedutor podem transformar inteiramente o caráter da relação. Por exemplo: ao discutir a metáfora do sedutor para retratar o consultor, Wood (1996) argumenta que há mais de um tipo de sedução, e que a idéia do “Don Juan” que ilude, envolve e manipula, é apenas um desses tipos. Segundo Wood, para o consultor do tipo Don Juan, o *outro* não existe, só existem suas conquistas; através da retórica afinada e da manipulação, ele *deifica* a si próprio e *coisifica* seus clientes. Ao sedutor do tipo Don Juan, Wood opõe o tipo “Casanova”; apesar de sedutor e efêmero como Don Juan, ele se apaixona pelas suas conquistas, e sofre por elas. O consultor do tipo Casanova transita em um mundo onde a sedução faz parte da vida, onde o seduzido é partícipe e co-criador da ilusão, não apenas um brinquedo. Segundo Wood, para o consultor do tipo Casanova, existe o *outro*, além de suas conquistas; “ele se envolve com seus clientes, sofre por eles, sofre com eles”.

Tal como o personagem do Dr. McKee, para alguns críticos (ex.: Fortune, 1996), muitos consultores subestimam o esforço e a complexidade exigida para passar da identificação da solução para a sua efetiva implantação, justamente porque não conseguem *realmente envolver-se* ou ter *empatia* com seus clientes – simplesmente não são capazes por falta de vivência executiva, porque em geral jamais passaram – ou não costumam passar – pelo desafio de *fazer acontecer* o que parece tão fácil de *dizer*.



Para desenvolver relações mais saudáveis entre consultores e clientes, entre outros esforços, parece essencial que haja um deslocamento significativo da *objetificação* para a *subjetificação*. Ao construir relações de consultoria mais baseadas em *subjetificação*, consultor e cliente deveriam ser capazes de identificar-se inequivocamente um com o outro, e sua relação deveria ser baseada em *empatia* e respeito mútuo. Com esse propósito em mente, o consultor tem de estar apto a conscientemente e eticamente deixar-se envolver com o cliente, sem perder sua objetividade; para tanto, o consultor precisa *ser objetivo sem objetificar* o cliente. Para muitos consultores, essa é uma tarefa muito difícil; tende-se a evitar o envolvimento, seja como um mecanismo de defesa, seja porque simplesmente não se é capaz por inexperiência – muitos de nós nunca passamos pelas experiências que prescrevemos a nossos clientes.

Apesar de que *objetificação* não é o único fator que leva a uma relação não saudável entre consultor e cliente, esta pesquisa é um lembrete perturbador de que se trata de uma circunstância por demais frequente.

## V. IMPLICAÇÕES E CONCLUSÃO

Como um todo – a exemplo de qualquer outro estudo indutivo – a pesquisa levantou mais perguntas do que respondeu e, portanto, abriu diversas possibilidades de pesquisa futura. Dela deixou claro que, ao menos para a amostra examinada, consultorias podem tender a *não adotar integralmente em si mesmas aquilo que prescrevem a seus clientes*; entretanto, ela deixou muitas indagações sobre porque consultorias parecem tender a *alegar que praticam tal adoção interna mesmo quando não o fazem*, e sobre porque *tendem a não usar elas próprias serviços externos de consultoria*. O estudo indicou que características internas (como tamanho, origem, amplitude de serviços etc.) da empresa de consultoria provavelmente não são indicadores primários da tendência à adoção interna<sup>\*</sup>; conseqüentemente, a questão de *por quê algumas consultorias adotam o que prescrevem e outras não* permanece à espera de pesquisa e desenvolvimento futuro.

---

<sup>\*</sup>Algumas possíveis interdependências relacionadas a *tamanho* e *amplitude* serviço ainda demandam pesquisa futura, como sugerido acima.

Neste particular, este estudo apenas se aventura a sugerir que isto pode estar mais ligado ao estilo e cultura específicos da organização de consultoria – tal como deve estar mais ligado à visão de mundo do médico se ele de fato é diferente daquele cirurgião duro e insensível retratado no filme.

As implicações desta pesquisa para o estudo da mudança organizacional e da prática de consultoria administrativa parecem ser relevantes. Verificar a validade da extensão da crítica às organizações de consultoria – segundo a qual consultorias teriam um papel de liderança na criação e difusão de modismos gerenciais – tem grande importância para o entendimento da moderna atividade de consultoria administrativa. Além disso, tal investigação é importante para a compreensão das grandes mudanças que a maioria das organizações tem vivido nos últimos anos, bem como para o entendimento do papel que consultores e modismos administrativos podem ter tido nessas mudanças. E, por fim, ao estudar detida e empiricamente os limites de influência de consultores – na verdade, de *agentes externos* – na ação organizacional mais global, podemos estar colaborando para melhor entender e agir sobre a maneira pela qual as organizações se transformam e são transformadas.

Por esses motivos, a linha de pesquisa mais ampla na qual este estudo está inserido pode produzir diversos frutos. Ela pode nos ajudar a discernir se de fato foram apenas – ou principalmente – agentes externos que causaram as sucessivas convulsões que intervenções e mudanças organizacionais têm provocado em muitas organizações em todo o mundo nos últimos anos. A partir daí, poderíamos identificar ou indicar os limites dos fatores que condicionam a ação organizacional, sejam eles externos ou internos. E finalmente, poderíamos então ajudar organizações a lidar de forma mais realística e responsável com a mudança.

Mas em última análise, o que nem a pesquisa nem a estória do Dr. McKee respondem é: **e daí** ? Será que tudo isso importa ? Ou seja: será que experimentar do próprio remédio faz de alguém um melhor consultor ? Será que *realmente* entender como se sente do outro lado (ao se implementar o que se prescreve) pode produzir uma melhor prática de consultoria ? Será que todos os consultores, tal como fez o Dr. McKee, precisam provar o gosto de seu próprio remédio de vez em

quando ? Certamente não há garantias: pode-se passar pela experiência, e depois pode-se esquecer a respeito, ou pode-se não aprender muita coisa; e, inversamente, é verdade que as pessoas de fato não precisam queimar as mãos de propósito só para entender que é doloroso. Da mesma forma, para muitos consultores lá fora, pode não ser necessário experimentar a provação que seus clientes precisam viver para que consigam se importar e efetivamente compreender aquilo pelo que os outros têm de passar. No entanto, para muitos de nós, **não faria mal algum**.

## VI. BIBLIOGRAFIA

ABRAHAMSON, Eric. "Managerial fads and fashions: The diffusion and rejection of innovations." *Academy of Management Review*, vol. 16, p. 586-612, 1991.

ABRAHAMSON, Eric. "Management fashion." *Academy of Management Review*, vol. 21, n. 1, p. 254-285, 1996.

ABRAHAMSON, Eric e FAIRCHILD, G. "Management fashion: Lifecycles, triggers, and collective learning processes." *Paper presented during the Annual Meetings of the Academy of Management*. Boston, MA, August, 1997.

BALINT, M. *O médico, seu paciente e a doença*. São Paulo, Livraria Atheneu, 1984.

BLEAKLEY, F. "The best laid plans: Many companies try management fads, only to see them flop." *The Wall Street Journal*, July 6: A1+, 1993.

BOURDIEU, P. e PASSERON, J. C. *Reproduction: In education, society and culture*. London, Sage, 1977.

CALDAS, Miguel. "Towards a More Comprehensive Model of Managerial Innovation Diffusion: Why consultants are not the only ones to blame." *Paper presented during the Annual Meetings of the Academy of Management*. Cincinnati, OH, August, 1996.

CALDAS, Miguel. “Santo de casa não faz milagre: Condicionantes nacionais e implicações organizacionais da fixação brasileira pela figura do ‘Estrangeiro’.” In: Prestes Motta, F. e Caldas, M. (Orgs.) *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*: p. 73-93. São Paulo, Atlas, 1997.

CALDAS, Miguel (Coord.), ANUNCIATTO, Rodrigo, ARENA, Rodrigo, BARRETO, Felipe, BIANCHI, Marta, FACCIN, Alessandra, LEITE, Marina, MACHADO, Silvia, MATSUNO, Cássia, POZZI, Dante, PROCOPIAK, Miguel, RASERA, Rodrigo, SARHAN, Caio Sérgio, VASQUES, Leonardo e YASSUDA, Léa. “Um Gostinho do Próprio Remédio: Até que ponto empresas de consultoria no Brasil adotam *em si mesmas* aquilo que prescrevem a seus clientes ?” *Working Paper*. São Paulo, EAESP/FGV, mimeo, 1998.

DIMAGGIO, P. e POWELL, W. “The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields.” *American Sociological Review*, vol. 48, p. 147-160, 1983.

*ECONOMIST, The*. “The cracks in quality.” April 18, p. 67-68, 1992.

*ECONOMIST, The*. “Re-engineering reviewed.” July 2, p. 66, 1994.

EISENHARDT, K. “Management Theory: The Case for Induction.” *Panel presented at the Symposium “Management Theory: Induction or Deduction, for the Management Profession or for Ourselves?”*, during the Annual Meetings of the Academy of Management. Boston, MA, August, 1997.

FARNHAM, A. “In search of suckers.” *Fortune*, October 14, p. 79-84, 1996.

*FORTUNE*. “Confessions of an ex-consultant.” October 14, p. 69-72, 1996.

FREIRE, Paulo. “A alfabetização de adultos: É ela um quefazer neutro.” *Educação e Sociedade*, n. 1, p. 64-70. São Paulo, Cortez Editora, 1980.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia do Oprimido*. Rio de Janeiro, Editora Paz e Terra, 1981.

GILL, J. e WHITTLE, S. "Management by panacea: accounting for transience." *Journal of Management Studies*, vol. 30, n. 2, p. 281-295, 1992.

HAINES, Randa. *The Doctor*. Motion picture based on a true story, 123 min. Based on the book *A Taste of My Own Medicine*, by Ed Rosenbaum, M.D. Buena Vista Pictures / Touchstone Home Video, 1991.

HOLZMAN, P. S. e MENNINGER, K. A. *Teoria da Técnica Psicanalítica*. Rio de Janeiro, Zahar, 1982.

HIRSCH, Paul M. "Processing fads and fashions: An organizational set analysis of cultural industry systems." *American Journal of Sociology*, vol. 77, p. 639-659, 1972.

JACOB, R. "TQM: more than a dying fad?" *Fortune*, October 18, p. 52-54, 1993.

LIEBER, R. "Controlling your consultants." *Fortune*, October 14, p. 74-75, 1996.

MEYER, J. W. e ROWAN, B. "Institutional organizations: Formal structure as myth and ceremony." *American Journal of Sociology*, vol. 83, p. 340-363, 1977.

MINTZBERG, Henry. *The Structuring of Organizations: A synthesis of the research*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1979.

MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

ROSA, L. E. P. *Consultoria a pequenos negócios: Determinações, problemas e implicações*. Dissertação de Mestrado em Psicologia Social. São Paulo, PUC, 1986.

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

WOOD Jr., Thomaz. “Don Juan e Casanova.” *Carta Capital*, 27 de novembro, p.92-94, 1996.

WOOD Jr., Thomaz. “A indústria do conselho.” *Carta Capital*, 16 de abril, p.74-76, 1997a.

WOOD Jr., Thomaz. *Mais leve que o ar*. São Paulo, Atlas, 1997b.

## VII. ANEXO

### 1. ANEXO I - PROJETO ORIGINAL DA PESQUISA

**NPP - Projeto de Pesquisa:  
A Adoção Interna de Programas de Mudança  
por Consultorias no Brasil: Até Que Ponto se Pratica o Que se Prega ?**

---

#### **1. Formulação do Problema de Pesquisa**

---

O *objeto* deste estudo é o comportamento de adoção e rejeição de programas, metodologias e “pacotes” de intervenção e melhoria organizacional (vendidos por consultores a seus clientes) pelas próprias empresas de consultoria atuantes no Brasil.

Nesse sentido, a pesquisa se concentra nas seguintes questões de pesquisa:

1. ***Até que ponto as empresas de consultoria atuantes no Brasil adotam ou compram, na solução interna de seus próprios problemas ou na melhoria de sua própria performance, os pacotes, metodologias ou programas que vendem como soluções para seus clientes ?***
2. ***Que motivos podem explicar as eventuais diferenças de ocorrência, intensidade ou negação desse comportamento entre as empresas de consultoria ?***

#### **2. Justificativa da Pesquisa**

---

Desde os anos 70 e 80, o ambiente empresarial tem visto moldar-se e desenvolver-se um processo contínuo de efemerização, de “modalização” da mudança e intervenção organizacional. Ano após ano, empresas gastam milhões na adoção da última panacéia gerencial (Gill & Whittle, 1992), em nome da busca frenética pelo *santo graal* da competitividade local ou global. E, ano após ano, tem-se visto que tais panacéias aparecem em número cada vez maior, a sua demanda é cada vez mais impressionante, enquanto sua longevidade é cada vez menor (Abrahamson, 1996; Abrahamson e Fairbanks, 1997).

---

## ANEXO I – PROJETO ORIGINAL DA PESQUISA - cont.

---

Afirmar que consultores são os principais agentes envolvidos na criação e difusão de tais modismos e panacéias administrativas parece ser, cada vez mais, um lugar comum na literatura a respeito de inovações gerenciais. Na verdade, tal argumento tem sido reiterado há muito tempo tanto na literatura que tem cientificamente estudado o processo de difusão de inovações gerenciais (Hirsch, 1972; Mintzberg, 1979; DiMaggio & Powell, 1983; Abrahamson, 1991, 1996; Gill & Whittle, 1992), quanto na literatura gerencial (*The Economist*, 1992, 1994; Bleakley, 1993; Jacob, 1993).

Por outro lado, nos últimos anos, mais precisamente desde cerca de 1996, parece estar havendo um movimento crescente de questionamento de modismos administrativos, tanto na mídia de negócios (*The Economist*, 19XX) quanto no circuito acadêmico (Donaldson, 1996; Org Studies), naquilo que Eric Abrahamson, um conhecido estudioso do fenômeno, tem chamado de “moda de anti-modismo administrativo” (*anti-management fashion fad*) (Abrahamson e Fairbanks, 1997).

Rapidamente, essa onda de questionamento tem sido concentrada em gurus de negócios e, especialmente, em consultores (*The Economist*, 19XX; *Fortune*, 1996a, 1996b, 1996c). No Brasil, movimento semelhante de questionamento de consultores como criadores e difusores de modismos administrativos parece ter seguido as publicações estrangeiras, desde fins de 1996 (Wood, 1996, 1997; *Exame*, 1997).

O argumento principal dessa onda de criticismo parece ser o de que consultores seriam um dos principais agentes, na sociedade, que inventam, difundem e vendem modismos, na forma de “pacotes” de intervenção e melhoria organizacional. Nesse sentido, a idéia de tais críticos é que consultores propagam tais pacotes, que logo depois abandonam e trocam por novas panacéias, objetivando criar demanda contínua e, portanto, um mercado auto-sustentado para si mesmos (Abrahamson, 1996).

Para esses críticos, consultores estariam se distanciando cada vez mais da imagem de “médicos organizacionais”, cuja missão social é ajudar organizações a diagnosticar, tratar e evitar patologias, numa metáfora que Schein (19XX) ajudou a construir e propagar no meio empresarial. Ou seja, para aqueles críticos, a transformação do *ofício* em *mercado* estaria transformando os “médicos organizacionais” em parte do problema, em parte da patologia que os consultores deveriam estar prevenindo e erradicando.

Nos termos dessa metáfora biológica, na imagem de “médicos organizacionais”, o consultor ajuda seus clientes a encontrar a *terapêutica* apropriada a cada tipo de *patologia*, na *posologia* adequada a cada situação. Já na imagem do consultor-industrial, que cria e difunde pacotes de vida propositadamente efêmera e qualidade duvidosa, o diagnóstico é feito para confirmar a prescrição pré-concebida, o remédio é padronizado e o tratamento é massificado.



---

## ANEXO I – PROJETO ORIGINAL DA PESQUISA - cont.

---

Para aqueles críticos, os pacotes de intervenção e consultoria (os “remédios”) seriam criados por gurus e grandes organizações multinacionais de consultoria apenas para consumo modal e rápido descarte pelo próximo modismo, pelo novo produto da próxima estação. Uma extensão desse argumento sugeriria que as empresas de consultoria tenderiam, naturalmente, a **não tomar o seu próprio remédio**, quando necessitam lidar com os problemas e patologias internas que elas mesmas, como grandes organizações, comumente manifestam.

Verificar a validade dessa extensão da crítica às organizações de consultoria tem grande importância na análise do argumento em si e, por consequência, do entendimento das grandes mudanças que a maioria das organizações tem vivido nos últimos anos. Ao investigar detida e empiricamente os limites de influência de consultores – na verdade, de *agentes externos* – na ação organizacional mais global, podemos estar colaborando para melhor entender e agir sobre a maneira pela qual as organizações se transformam e são transformadas.

Assim, com o desenvolvimento da linha de pesquisa mais abrangente na qual o presente estudo está inserido, diversos ganhos podem ser derivados. Podemos, de fato, compreender melhor até que ponto são mesmo *somente* agentes externos que têm provocado as grandes convulsões que intervenções organizacionais têm provocado nas empresas nos últimos anos. Podemos, a partir dessa compreensão, identificar ou sugerir limites para esses fatores de influência na ação organizacional, sejam eles externos ou internos. No limite, podemos ajudar organizações a lidarem de maneira mais realista e responsável com a mudança. Claramente, é uma linha de pesquisa relevante e de alto impacto para a vida organizacional contemporânea.

### **3. Objetivos da Investigação**

---

Os objetivos do estudo concentram-se em:

1. *Entender até que ponto empresas de consultoria atuantes no Brasil de fato tendem a não adotar e/ou comprar os “pacotes” ou programas de intervenção organizacional que recomendam para seus clientes.*

Isto inclui, primeiro, levantar que tipos de intervenção são mais vendidos a clientes em cada empresa de consultoria pesquisada (bem como no seu conjunto) e, segundo, levantar se as mesmas empresas adotaram e/ou compraram esses mesmos pacotes, no tratamento dos mesmos problemas ou desafios que enfrentam internamente.

---

## ANEXO I – PROJETO ORIGINAL DA PESQUISA - cont.

---

2. *Compreender o nível dessa eventual adoção: ou seja, até que ponto a adoção interna pelas próprias empresas de consultoria significou implantação tão efetiva desses pacotes quanto aquela que prescrevem para seus clientes.*

Para aquelas empresas que tiverem adotado ou comprado os programas que prescrevem para seus clientes, este segundo objetivo abrange três implicações. Primeiro, envolve entender como – por que critérios – as empresas de consultoria avaliam o nível de eficácia da adoção desses pacotes pelos seus clientes. Segundo inclui, usando tais critérios, pedir uma avaliação concreta da implantação dos pacotes em casos reais, em clientes que tenham ajudado recentemente. Por fim, envolve descobrir como avaliam a sua própria adoção, por esses mesmos critérios.

3. *Entender que fatores parecem explicar as diferenças no comportamento de adoção/rejeição entre as empresas de consultoria.*

Isto engloba comparar dois conjuntos de eventos no estudo. Por um lado, envolve levantar (a) a *ocorrência*, (b) a *intensidade* e (c) a *forma* pela qual as empresas de consultoria *racionalizam* seu *comportamento* de adoção/rejeição dos programas que prescrevem. Por outro lado, isto deve ser comparado com fatores tais como tipo, tamanho, nacionalidade da empresa de consultoria.

*Sugerir as implicações do estudo para a pesquisa futura e para a prática organizacional.*

### **4. Hipóteses e Conceitos-chave**

---

As pesquisas empírica devem testar as seguintes hipóteses primárias:

1. *A maior parte das empresas deve **não adotar** os pacotes ou programas de intervenção e melhoria de performance organizacional que mais comumente prescrevem a seus clientes.*

Isto é, dados os principais pacotes que cada empresa prescreve, o maior percentual das empresas pesquisadas deve não adotá-los internamente, mesmo na presença dos mesmos requisitos ou problemas encontrados em seus clientes, alegando para tanto diversos motivos, dentre os quais a argumento de que empresas de consultoria seriam organizações de desenho, constituição ou requisitos peculiares.

---

## ANEXO I – PROJETO ORIGINAL DA PESQUISA - cont.

---

1a. *A declaração de ocorrência de adoção deve variar **positivamente** em relação ao nível hierárquico do entrevistado.*

Isto é, entrevistando-se ao menos dois indivíduos em cada organização, consultores de maior nível hierárquico devem (seja por maior conhecimento do histórico da organização, seja por instinto de proteção da imagem da consultoria) tender a declarar mais frequentemente que a empresa de consultoria adotou o pacote do que pessoal de nível hierárquico mais baixo.

2. *A maioria das poucas empresas que adotaram ao menos um dos pacotes que prescrevem deve julgar ter implantado tais programas em **intensidade insatisfatória**, usando-se os mesmos critérios e rigor pelos quais julgam a adoção em seus clientes.*

Ou seja, a hipótese aqui é de que, primeiro, a maioria das empresas de consultoria deve julgar o nível de implantação dos pacotes que prescrevem em clientes segundo critérios metodológicos, que medem até que ponto os clientes fizeram o que lhes foi prescrito. Depois, espera-se que, ao aplicar esses critérios avaliando experiências concretas em clientes, tenderão a ser rigorosos em criticar o nível de intensidade de adoção. Por fim, a hipótese é de que, se forçados a usar os mesmos critérios e rigor para avaliarem o nível de intensidade em que elas próprias adotaram tais pacotes, mostrar-se-á como, na realidade, a maioria das empresas de consultoria que adotaram internamente ao menos um dos pacotes que prescrevem deve julgar negativamente a intensidade dessa adoção, ao utilizar os mesmos critérios e rigor que usaram para avaliar seus clientes.

2a. *A avaliação de intensidade de adoção deve variar **positivamente** em relação ao nível hierárquico do entrevistado.*

Isto é, entrevistando-se ao menos dois indivíduos em cada organização, consultores de maior nível hierárquico devem (seja por maior conhecimento do histórico da organização, seja por instinto de proteção da imagem da consultoria) tender a avaliar mais positivamente a intensidade ou “pureza” de adoção do pacote do que pessoal de nível hierárquico mais baixo.

---

## ANEXO I – PROJETO ORIGINAL DA PESQUISA - cont.

---

### 5. Metodologia de Investigação, Variáveis e Fontes

---

#### Plano de Pesquisa

A pesquisa deverá ser executada em três fases:

- I. Pesquisa Bibliográfica
- II. Pesquisa de Campo
- III. Análise e Conclusões

#### I. Pesquisa Bibliográfica

A primeira etapa compreende o levantamento de referências bibliográficas e estudos anteriores sobre a difusão de modismos administrativos (em especial sobre o papel de consultores nessa difusão) e sobre a separação entre prescrição e auto-adoção de pacotes e programas de intervenção organizacional.

O produto desta etapa é a consolidação de estudos, matérias e reportagens que servirão de apoio para a análise dos dados da pesquisa empírica e para a elaboração das conclusões do estudo.

A duração desta etapa é de dois meses (durante os meses 1 e 2).

#### II. Pesquisa de Campo

Nesta segunda etapa do estudo, o **objetivo da pesquisa de campo** é o levantamento de dados empíricos sobre a adoção/rejeição interna dos pacotes e programas de intervenção ou de melhoria de performance organizacional que empresas de consultoria atuantes no Brasil prescrevem a seus clientes.

## ANEXO I – PROJETO ORIGINAL DA PESQUISA - cont.

No que tange às **fontes da coleta de dados**, esta pesquisa será feita através de aproximadamente 40 entrevistas em profundidade dentro de uma amostra de cerca de 20 empresas de consultoria atuantes no Brasil. Quanto à estratificação dessa amostra, intensiona-se que a perto da metade seja de empresas internacionais de consultoria instaladas no Brasil, e metade de empresas nacionais. Espera-se também que, para efeito de viabilidade da pesquisa (é preciso porte mínimo para que muitos dos pacotes sejam passíveis de adoção interna), a amostra contenha apenas empresas de médio e grande porte, definidos por um “mix” entre o número de consultores locais e internacionais. A priori (o que será validado durante a pesquisa), estima-se que de um mínimo de 25 até 75 consultores locais, e de 500 a 1500 consultores em nível mundial, será definida a empresa de consultoria como *média*. De forma análoga, com mais de 75 consultores locais, e com mais de 1500 em nível mundial, será entendida a empresa de consultoria como *grande*.

A intenção será coletar a amostra aleatoriamente através do seu sorteio em bancos de dados privados, como os do IBCO - Instituto Brasileiro de Consultores de Organização. Entretanto, se ao menos 20 empresas sorteadas não se dispuserem a participar, será tentada uma amostra parcialmente intencional, através da coleta de dados em empresas que, por contato telefônico, previamente se dispuserem a colaborar.

As principais variáveis a medir/coletar na pesquisa são:

Variáveis Dependentes	Variáveis Independentes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ocorrência de adoção dos pacotes prescritos</b> (sim ou não; ao menos uma adoção=sim)</li> <li>• <b>Intensidade da adoção</b>, quando ocorrer (medida pela avaliação do consultor [alto, médio, baixo], usando os mesmos critérios e rigor pelos quais avaliou a adoção em clientes)</li> <li>• <b>Formas e motivos de racionalização do comportamento</b> de adoção/rejeição da empresa de consultoria (coletado aberta e qualitativamente)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tamanho da empresa</li> <li>• Nacionalidade do capital da empresa</li> <li>• Tipo de consultoria realizada</li> <li>• Nível hierárquico do entrevistado</li> <li>• Pacotes tipicamente prescritos a clientes</li> <li>• Nível de “nacionalização” dos pacotes</li> <li>• Critérios usados para julgar intensidade de adoção dos pacotes pelos clientes</li> <li>• Avaliação da intensidade de adoção dos pacotes por clientes recentes</li> </ul>

A duração desta etapa (coleta de dados) da pesquisa é de dois meses (meses 3 e 4).

## ANEXO I – PROJETO ORIGINAL DA PESQUISA - cont.

### III. Análise e Conclusões

A última etapa do estudo proposto irá compreender as seguintes atividades:

1. compilação dos dados;
2. análise dos resultados
3. redação do relatório da pesquisa.

A análise será concentrada nos seguintes aspectos:

- Análise de relações de influência e/ou causalidade entre a ocorrência, intensidade e racionalização do comportamento de adoção/rejeição dos pacotes prescritos e as variáveis de controle investigadas;
- Teste das hipóteses propostas inicialmente (acima);
- Proposição de argumentos conceituais que podem explicar os resultados obtidos; e
- Proposição de implicações do estudo:
  - a) para a pesquisa futura sobre modismos e mudança organizacional; e
  - b) para a prática e o consumo de consultoria organizacional no Brasil.

### 6. Cronograma Mensal de Trabalho

• outubro/97	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Início da pesquisa bibliográfica</li> <li>• Seleção e treinamento dos auxiliares de pesquisa</li> </ul>
• novembro/97	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finalização da pesquisa bibliográfica</li> <li>• Seleção da amostra para a pesquisa de campo</li> <li>• Início do contato com as empresas selecionadas para convite e seleção dos profissionais a serem entrevistados</li> <li>• Preparação e validação dos roteiros de entrevista em entrevistas-piloto</li> <li>• Agendamento das entrevistas</li> </ul>
• dezembro/97	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coleta de dados (entrevistas nas empresas)</li> </ul>
• janeiro/98	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coleta de dados (entrevistas nas empresas)</li> </ul>
• fevereiro/98	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Início da análise dos dados e teste das hipóteses</li> <li>• Início da redação do Relatório de Pesquisa</li> </ul>
• março/98	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finalização da análise dos dados e teste das hipóteses</li> <li>• Finalização da redação do Relatório de Pesquisa</li> <li>• Entrega do Relatório de Pesquisa</li> </ul>

---

## ANEXO I – PROJETO ORIGINAL DA PESQUISA - cont.

---

### **7. Bibliografia Preliminar**

---

ABRAHAMSON, Eric. "Managerial fads and fashions: The diffusion and rejection of innovations." *Academy of Management Review*, vol.16, 1991, p. 586-612.

ABRAHAMSON, Eric. "Management fashion." *Academy of Management Review*, v.21, n. 1, 1996, p. 254-285.

ABRAHAMSON, Eric & FAIRCHILD, Gregory. "Management fashion: Lifecycles, triggers, and collective learning processes." *Paper apresentado durante a reunião anual da Academy of Management*. Boston, MA, Agosto de 1997.

BLEAKLEY, F. "The best laid plans: Many companies try management fads, only to see them flop." *The Wall Street Journal*, July 6, 1993: p. A1+.

CALDAS, Miguel & WOOD, Thomaz. "TQM no Brasil: Inovações gerenciais em ambientes turbulentos." In: Thomaz Wood, Jr. (Org.) *Mudança Organizacional*. São Paulo: Atlas, 1995, p. 74-93.

DiMAGGIO, Paul & POWELL, Walter. "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields." *American Sociological Review*, v. 48, 1983, p.147-160.

DONALDSON, Lex. *Management Fads Debunked*. Local: Editora, 1996.

GILL, J., & WHITTLE, S. "Management by panacea: accounting for transience." *Journal of Management Studies*, v. 30, n. 2, 1992, p.281-295.

HIRSCH, P. M. "Processing fads and fashions: An organizational set analysis of cultural industry systems." *American Journal of Sociology*, v. 77, 1972, p. 639-659.

JACOB, R. "TQM: more than a dying fad?" *Fortune*, October 18, 1993, p. 52-54.

MINTZBERG, Henry. *The Structuring of Organizations: A synthesis of the research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1979.