



Disponível em  
<http://www.anpad.org.br/rac-e>

RAC-Eletrônica, Curitiba, v. 2, n. 2, art. 1,  
p. 171-188, Maio/Ago. 2008



## **Dilemas e Ambigüidades da ‘Indústria do Conselho’: um Estudo Múltiplo de Casos sobre Empresas de Consultoria no Brasil**

### **Dilemmas and Ambiguities of the ‘Advice Industry’: a Multiple Case Study on Consultancy Companies in Brazil**

**Ana Paula Paes de Paula\***

Doutora em Ciências Sociais pela IFCH-UNICAMP.  
Professora Adjunta na FACE/CEPEAD/UFMG, Belo Horizonte/MG, Brasil.

**Thomaz Wood Jr.**

Doutor em Administração de Empresas pela FGV-EAESP.  
Professor na EAESP-FGV, São Paulo/SP, Brasil.

\*Endereço: Ana Paula Paes de Paula

Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Av. Antônio Carlos, 6627, sala 4033, Pampulha, Belo Horizonte/MG, 31270-901. E-mail: [appaula@face.ufmg.br](mailto:appaula@face.ufmg.br)

---

Copyright © 2008 RAC-Eletrônica. Todos os direitos, inclusive de tradução, são reservados.  
É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia desde que seja identificada a fonte.

---

## RESUMO

A atividade de consultoria em gestão surgiu no século XIX, acompanhou a evolução da prática e da ideologia do *management*, e sofreu forte impacto do processo de globalização. Neste artigo, apresentamos um estudo múltiplo de casos, envolvendo quatro empresas de consultoria que atuam no Brasil. Procuramos examinar o posicionamento dessas empresas em relação à elaboração ou adaptação de *expertise* gerencial e sua posição diante de críticas relacionadas à sua atuação como agentes de mudança. As entrevistas realizadas levam a crer que há dificuldades em tratar de forma aberta e direta com as críticas. A partir da pesquisa realizada, descrevemos um modelo 'híbrido' de atuação para as consultorias de gestão. Tal modelo compreende dois componentes: primeiro, a padronização, que é predominantemente exogênica e utiliza 'pacotes gerenciais', em geral importados, para responder às demandas de seus clientes; e segundo, a customização, que é predominantemente endogênica e busca desenvolver soluções de acordo com as necessidades específicas de seus clientes. Advogamos que a crise de legitimidade que afeta empresas de consultoria e consultores, embora não constitua vetor de crise ou de impacto relevante sobre os negócios, vem abrindo espaço para uma nova perspectiva de atuação dos consultores. Tal perspectiva interpreta a gestão como um fenômeno de construção social, procura contemplar a sua complexidade e ampliar a participação dos diversos grupos de interesse nos processos de mudança.

**Palavras-chave:** consultoria gerencial; *expertise* gerencial importada; construcionismo.

## ABSTRACT

Management consulting emerged in the 19th century, then followed the development of management practice and ideology, and advanced with globalization. In this article we present a multiple case study involving four consulting firms in Brazil. We examine their position regarding managerial expertise development or adaptation, and also their reaction to critiques concerning their effectiveness as change agents. The interviews we conducted with consultants revealed caution and discretion in dealing with critiques concerning their role as agents of change. Following the field work, we describe a new, 'hybrid' model for management consulting. This model relates two components: first, standardization, which is predominantly exogenous and uses 'managerial toolkits', mainly imported, to provide solutions for their clients' demands; and second, customization, which is predominantly endogenous and seeks to develop solutions according their clients' specific needs. We argue that the legitimacy crisis that affects consulting firms and consultants, despite not producing a serious crisis or negative impact for business, allows for a new approach to emerge. This new approach envisions management as a social construction phenomenon, and also embraces its complexity and engages more stakeholders in the change processes.

**Key words:** management consulting; imported managerial expertise; constructionism.

## INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a mídia popular de negócios ajudou a disseminar uma onda de críticas sobre as atividades de consultoria. O número de artigos em revistas e jornais de negócios (Anônimo, 1996; Macdonald & Paltrow, 1999; Wooldridge, 1997) e de livros de jornalistas que expressam suas críticas a estas atividades (Ashford, 1998; O'Shea & Madigan, 1997) vem crescendo de forma notável. Da mesma forma, um volume representativo de *cartoons* e anedotas que circulam pela Internet têm consultores como personagens principais, como é o caso das histórias do executivo Dilbert e do consultor Dogberto criados por Scott Adams.

No entanto estudos específicos sobre as críticas à indústria de consultoria ainda são esparsos na literatura acadêmica. A exceção fica por conta do livro *Critical Consulting* (Clark & Fincham, 2002), uma coletânea que reúne 15 trabalhos que abordam a indústria de consultoria sob perspectiva crítica. Neste livro, de modo geral, as críticas dirigem-se à efetividade e à padronização das soluções de consultoria, bem como à relação de dependência que se estabelece entre as empresas e seus clientes. No caso brasileiro, soma-se aqui a problemática da transplantação de tecnologias gerenciais importadas.

O que estaria por detrás dessas críticas? Ainda não há estudos sistematizados a respeito, nem sinalização mais clara sobre o modo de atuação das consultorias no Brasil. No que se refere às pesquisas nacionais destacam-se o levantamento bibliográfico de Gonçalves (1991) e a pesquisa de Donadone (2001), além de alguns estudos em fase de realização nos programas brasileiros de pós-graduação em administração, que ainda não podem ser citados. Visando responder a esta pergunta e ajudar a suprir esta lacuna, realizou-se uma pesquisa de campo em que foram investigados o perfil e a dinâmica de quatro empresas de consultoria que atuam no Brasil. Neste estudo múltiplo de casos, foram focalizadas as características e projetos típicos das empresas de consultoria abordadas, enfatizando-se principalmente seu posicionamento em relação à elaboração e adaptação de tecnologias gerenciais.

Por meio das análises realizadas concluiu-se que as críticas estão relacionadas com uma crise de credibilidade das consultorias no Brasil e no mundo, devido aos resultados negativos obtidos por empresas que investiram grande montante de recursos em projetos elaborados e desenvolvidos por consultores. Além disso, elaborou-se um modelo híbrido de atuação das consultorias no Brasil: a padronização, de tendência predominantemente exogênica, ou seja, se vale de "pacotes" e ferramentas gerenciais, em geral importados, para solucionar problemas locais; e a customização, que tende a ser endogênica, buscando soluções de acordo com as necessidades locais. Em outras palavras, as empresas de consultoria sofrem fortes pressões por resultados e acabam por seguir as tendências mundiais em relação a temas e abordagens de trabalho, assumindo uma postura de padronização das soluções. No entanto a interação com o contexto local e com as críticas que recebem gera tensões que faz com que essas empresas também procurem trabalhar segundo uma abordagem de customização, procurando construir soluções individualizadas.

Em sentido mais amplo, os autores deste artigo estão interessados em destacar que a crise de legitimidade das consultorias vem abrindo espaço para uma nova perspectiva de atuação dos consultores, que interpreta a gestão como construção social, procura contemplar a sua complexidade e ampliar a participação dos atores envolvidos. Baseia-se aqui no construcionismo defendido por Vygotsky e por alguns autores da Psicologia Social (Arendt, 2003), que se refere às construções que os indivíduos elaboram coletivamente e volta-se para os tipos de relacionamento e construção de conhecimento que se desenrolam nos contextos social, cultural e histórico. Vale notar que esta perspectiva é distinta do construtivismo de Piaget e da Psicologia do Desenvolvimento, que se relaciona com as estruturas cognitivas que o indivíduo elabora no decorrer de seu desenvolvimento psicológico.

Esta visão construcionista de consultoria foi anteriormente tratada por Czarniawska (2001) e se adequa perfeitamente ao que Watson (2005) denomina lógica processual-relacional de gestão. De

acordo com esta lógica: a) gestores competentes se envolvem em processos de persuasão e criação de significados para outros agentes organizacionais, em vez de tentarem gerenciar pela distribuição de comandos; b) não existem receitas para a realização do trabalho gerencial, pois os gestores devem escolher por si mesmos, de acordo com contextos organizacionais, culturais e locais específicos, os procedimentos mais efetivos; e c) o sucesso depende dessa visão complexa da realidade e não de um modelo que encoraje a desenhar normas, estratégias e estruturas com uma fé cega de que os membros da organização se submeterão ao conhecimento gerencial e à racionalidade de sistemas especializados que buscam consenso e cooperação inquestionáveis.

De um modo geral, o objetivo deste artigo é apresentar os resultados da pesquisa realizada e discutir este modelo híbrido de atuação das consultorias no Brasil, bem como as limitações da abordagem construcionista. Para isto, o texto foi organizado em mais quatro seções. Na segunda seção apresentam-se os resultados da pesquisa bibliográfica, revelando o desenvolvimento de um discurso de crítica das consultorias; na terceira seção apresentam-se a abordagem metodológica e os resultados da pesquisa de campo; na quarta seção retomam-se e discutem-se os principais pontos identificados na investigação realizada; e na quinta seção, apresentam-se as conclusões e indicações para futuros trabalhos.

## A INDÚSTRIA DE CONSULTORIA

### Evolução Histórica da Indústria de Consultoria

De acordo com Kipping (2002), a evolução da indústria de consultoria está relacionada ao desenvolvimento da prática e da ideologia do *management*. Para o autor, no processo de desenvolvimento dessa indústria é possível identificar três gerações, que se destacam pelo foco nos seguintes campos: (1) administração científica; (2) organização e estratégia; e (3) tecnologia de informação.

Na última metade do século XIX, a segunda revolução industrial abriu espaço para a administração científica e para o surgimento dos primeiros consultores, que eram então conhecidos como *experts* em eficiência. O mais bem sucedido deles foi Charles Bedaux, um imigrante francês que se estabeleceu em 1916 no meio oeste dos Estados Unidos e difundiu o “método de pagamento por resultados”, criando uma rede de escritórios que se expandiu pela Europa e outras partes do mundo.

Egressos da empresa de *Bedaux*, alguns engenheiros fundaram suas próprias empresas de consultoria, entre elas a *Production Engineering* (1934), a *Urwick Orr and Partners* (1934) e a *Personnel Administration* (1943). Juntamente com a *Bedaux*, renomeada como *Associated Industrial Consultants* em 1938, estas empresas se tornaram conhecidas como as **Big Four**. Nos anos 1930, surgiram também a *Arthur D. Little* e a *Booz Allen & Hamilton*. A *McKinsey & Company* foi fundada em 1926 e dividida em dois escritórios em 1937, que fizeram acordo de não competirem entre si: desta forma nasceu a *A.T. Kearney*.

Em 1956, ano da fundação da *Management Consultants Association*, o mercado contava com 800 consultores. Nesta mesma década, a primeira geração de empresas de consultorias cedeu espaço para uma nova geração, focada em organização corporativa e em estratégia. As empresas de destaque passaram a ser a *McKinsey & Company*, que conheceu grande crescimento neste período e, pouco mais à frente, a *Boston Consulting Group* [BCG], que surgiu em 1963 de uma dissidência da *Arthur D. Little*.

A década de 1980 trouxe novos desafios, inaugurando a terceira geração das consultorias, que se voltaram para a tecnologia de informação e os sistemas integrados de gestão. Emergiam então a *Cap Gemini*, que em 2000 se fundiria com a *Ernst & Young*, a *Computer Sciences Corporation* [CSC] e a *Electronic Data Systems* [EDS]. Seguindo a mesma tendência, a IBM, que sempre atuou no setor de

*hardware*, começou a se posicionar como prestadora de serviços e recentemente adquiriu parte das atividades da *PricewaterhouseCoopers*.

No final da década de 1990, a *Accenture Consulting*, a *PricewaterhouseCoopers* e a *Ernst & Young* eram as líderes mundiais no setor (Donadone, 2001). Artigos recentes publicados pela revista britânica *The Economist* (Consultant, 2002; Goodbye, 2002) confirmam as indicações de Kipping (2002), apontando o declínio da demanda por projetos de estratégia, com um deslocamento de várias empresas de consultoria para o setor de tecnologias de informação, que culminou em várias fusões e aquisições.

Provavelmente, já é possível identificar uma quarta geração de desenvolvimento da indústria de consultoria, que talvez tenha como elemento central a gestão do conhecimento e novamente a estratégia. No entanto, para caracterizá-la adequadamente seria necessário aprofundar as pesquisas e realizar levantamento mais amplo da atuação desta indústria, pois ainda não consta na literatura nenhuma referência à sua fase mais recente.

## O Auge da Indústria de Consultoria e Tendências

Foi a partir de sua segunda geração que a indústria de consultoria conheceu seu maior crescimento. Na segunda metade da década de 1990, a revista *The Economist* publicou um artigo especial de 22 páginas, dedicado integralmente ao tema (Wooldridge, 1997). A abertura do artigo sustenta que, mesmo nos períodos em que a economia e os negócios estão em crise, a **indústria do conselho** continua a prosperar e crescer a invejáveis taxas de 10% a 30% ao ano. Uma das razões para este crescimento é o aumento da demanda por serviços relacionados aos processos de fusões e aquisições no setor privado; outra é o amplo movimento de privatização das organizações públicas (Donadone, 2001). Além disso, o crescimento também é fruto da instabilidade do ambiente econômico e suas conseqüências, como medo, insegurança e incerteza, que levam as organizações a buscarem ajuda externa (Micklethwait & Wooldridge, 1998).

Assim, a partir da década de 1990, os problemas e desafios enfrentados pelo mundo empresarial se transformaram em oportunidade de mercado para as empresas de consultoria. A globalização, por exemplo, gerou novos competidores e expandiu as atividades das empresas para além das fronteiras originais, aumentando a demanda por **conselhos** estratégicos. A proliferação de modas e modismos como a qualidade total, a reengenharia e o *downsizing* também levaram à busca de consultores que pudessem ajudar na implementação dos novos programas e métodos. O *boom* da tecnologia da informação, em especial os sistemas empresariais (*Enterprise Resource Planning* [ERP]), desenvolvidos por companhias como *Baan*, *Oracle* e *SAP* também contribuíram para multiplicar o número e a dimensão dos projetos.

De 1996 a 2000, o faturamento das empresas de consultoria saltou de 40 bilhões de dólares para cerca de 100 bilhões de dólares. No mesmo período, o faturamento da *Accenture* praticamente dobrou e o faturamento da Arthur Andersen e da KPMG cresceu cerca de quatro vezes. Em algumas empresas de consultoria, o número de empregados chegou a crescer cerca de dez vezes, como é o caso da KPMG, que tinha em 1996 dez mil e setecentos funcionários e passou a ter cem mil em 2000 (Donadone, 2001). Com isso as empresas de consultoria situaram-se entre os principais recrutadores de mão de obra egressa dos cursos de MBA e similares em todo o mundo.

Seria este crescimento sustentável no longo prazo? Muitos consultores crêem que sim, uma vez que o mundo dos negócios tende a se tornar cada vez mais complexo; a inserção de vários países na trilha da economia de mercado aumenta as possibilidades de crescimento da demanda por serviços profissionais; e os consultores aprenderam a se tornar indispensáveis, ou pelo menos a convencer as pessoas que eles assim são.

Por outro lado, algumas mudanças no setor devem ser consideradas. Em primeiro lugar, os clientes que contratam serviços de consultoria estão se tornando cada vez mais exigentes e posto que as barreiras de entrada para este tipo de negócio são baixas e a atratividade alta, a tendência é um aumento do nível de competição. Além disso, o crescimento da onda de críticas aos consultores vem

aumentando a percepção de que muitas empresas não estão entregando o que prometem. Diante desses fatores, várias empresas de consultoria estão procurando manter sua presença global e também realizar mudanças profundas na sua abordagem de trabalho.

Se há dez ou quinze anos um projeto de consultoria terminava com um extenso relatório, hoje os clientes mostram-se mais criteriosos em relação a impactos práticos, de modo que o foco se vem deslocando das recomendações para os resultados. Esta nova ênfase está aumentando a interação dos consultores com os clientes e mudando a forma de se trabalhar. Sintomaticamente, há algum tempo a tendência é a formação de equipes mistas (formada por consultores e clientes) com responsabilidades e resultados partilhados.

Outra questão importante é o fato de que o principal produto vendido por uma firma de consultoria é o conhecimento. Com isso a gestão do conhecimento vem se tornando um dos grandes trunfos das empresas de consultoria. Empresas de consultoria são de fato **organizações de conhecimento-intensivo**, cuja principal fonte de lucratividade reside nas idéias que geram, manipulam e aplicam (Wooldridge, 1997).

Indo nesta mesma direção, Pringle (2002) e Hartz (2002) apontam os seguintes fatores como fundamentais para a manutenção do sucesso da indústria: 1) a importância do capital intelectual; 2) a construção de parcerias estratégicas no campo da tecnologia de informação; 3) a criação de soluções integradas para melhor atender aos clientes; 4) a cobertura global; e 5) a reputação e a marca. No que se refere ao relacionamento com os clientes, os autores destacam a colaboração e o compartilhamento de riscos como fator importante para o sucesso dos projetos.

De modo geral, é possível resumir as tendências experimentadas nos últimos anos pela indústria de consultoria da seguinte forma:

- . aumento do nível de exigência dos clientes, com crescimento da pressão por resultados;
- . aumento da atratividade do setor que, combinada com a relativa ausência de barreiras de entrada, gera aumento da competição;
- . um direcionamento para a área de tecnologia de informação e gestão do conhecimento, que leva a investimentos em capital intelectual e a uma aproximação dos centros de pesquisas e do mundo acadêmico;
- . aumento das críticas e a crise de credibilidade, devido às expectativas frustradas e aos erros cometidos em projetos; e
- . mudança na forma de relacionamento com o cliente e na forma de conduzir os projetos, devido ao novo padrão de exigência e às críticas.

## **A Crise e a Exacerbação das Críticas à Atuação das Consultorias**

No que se refere às críticas e à crise de credibilidade, alguns casos demonstram que muitas organizações gastaram tempo, energia e milhões de dólares em projetos de consultoria que fracassaram. Significativamente, algumas empresas de consultoria de sólida reputação, como a *Accenture* (ex- *Consulting*) e a *Delloite & Touche*, sofreram processos de clientes insatisfeitos em busca de indenizações. Reflexo desses problemas é a coleção de casos de fracasso apresentados no livro **Dangerous Companies**, escrito por O'Shea e Madigan (1997). Estes jornalistas mostram como a *Andersen Consulting* cresceu eliminando empregos em seus clientes; como a *Cap Gemini* construiu sua reputação a partir do modismo da transformação organizacional e ainda discutem o culto ao poder e à imagem na *McKinsey*.

Um dos casos mais famosos abordados pelos autores é o da AT&T, que no período de 1989 a 1994 gastou cerca de meio bilhão de dólares com projetos de consultoria, conduzidos por quase todas as grandes consultorias – a *McKinsey*, a *Monitor*, a *Cap Gemini* e a *Andersen Consulting*, entre outras.

Durante boa parte deste período, a organização encontrava-se imersa em um estado de confusão e continuava perdendo participação de mercado. Entretanto, a cada novo contrato dava carta branca para que os consultores atuassem: anos depois a situação continuava a mesma.

Outro caso exemplar foi narrado com detalhes nas páginas do diário norte-americano *The Wall Street Journal* (Macdonald & Paltrow, 1999). O artigo, intitulado *Crazy adventures of Ernst & Young and the sad demise of the Merry-Go-Round store chain*, conta uma **história de horror**: como a incompetência dos consultores destruiu qualquer chance de recuperação de um cliente. Há alguns anos a revista *Fortune* também publicou um artigo intitulado **Confissões de um ex-consultor** (Anônimo, 1996), que causou grande impacto, devido às críticas dirigidas às atividades de consultoria. O autor, que não se identificou, faz um depoimento ressentido e nostálgico, acusando seus ex-colegas de profissão e relembando seus áureos tempos de consultoria.

Ainda é digno de nota o caso da Arthur Andersen no episódio da Enron, empresa com sede nos Estados Unidos, que atuava no setor de energia e havia sido aclamada por seu modelo bem sucedido de administração, mas faliu abalando a reputação desta consultoria. Por detrás da crise, revelou-se uma rede de corrupção que envolveu empresários, jornalistas, membros do governo e consultores que afetou seriamente a imagem e credibilidade da Arthur Andersen, pois esta vinha atestando a saúde financeira e administrativa da empresa, quando isto não era uma realidade. No Brasil, as críticas que vêm surgindo na mídia de negócios apontam o fato de que as empresas têm expectativas muito altas em relação às consultorias. Netz (1996), por exemplo, assinala três problemas, que considera típicos: primeiro, o fato da atividade de consultoria ser considerada milagrosa; segundo, a dependência em relação aos seus serviços; e terceiro, o uso indevido dos seus serviços, principalmente no que se refere à validação política de determinadas decisões e à delegação das funções executivas para os consultores.

Vassall (1998) reforça essa posição, argumentando que os consultores não podem apoderar-se das operações nem se tornarem eternos na empresa. A jornalista também reforça a importância de trabalhar com profissionais que têm conhecimento do negócio e são experientes, e destaca que a culpa por falhas e erros é de ambos: dos executivos que contrataram os serviços e dos próprios consultores.

Cabe observar que a mídia de negócios tende a enfatizar mais o bom ou o mau funcionamento da prática de consultoria, sem dar conta da complexidade e nuances da atividade. A busca por manchetes de impacto leva a uma atenção desmedida para casos de sucesso ou de fracasso, que não retratam, de forma adequada, o conjunto das atividades de consultoria. O tratamento jornalístico – abordagem do objeto, edição da notícia, construção das manchetes e linguagem empregada nos textos – enfatizam certos aspectos negativos. Porém é possível descodificar a partir dos artigos das revistas e jornais de negócios, assim como dos livros escritos por jornalistas, críticas sobre a lógica de negócios, o *modus operandi* e os comportamentos de empresas de consultoria e consultores. São aspectos que podem abrir uma trilha para a realização de trabalhos mais sistematizados.

No campo de estudos organizacionais, os trabalhos críticos são muito raros, constituindo notável exceção o já mencionado *Critical Consulting* (Clark & Fincham, 2002). Em sua diversidade, este material resulta num conjunto relevante de críticas à atividade de consultoria e aos consultores. Tais críticas reafirmam a crise de credibilidade da atividade de consultoria e vão além de casos excepcionais, histórias de fracasso e outros estereótipos, merecendo avaliação sob ótica acadêmica.

Com a discussão das críticas dirigidas à indústria do conselho e sua crise de credibilidade, os autores deste artigo estão interessados não apenas em denunciar a atual situação, mas principalmente analisar e compreender como elas abrem caminhos para uma nova forma de atuação por parte dos consultores, na medida em que possibilitam maior participação dos clientes na construção de soluções individualizadas para os seus problemas.

## PESQUISA DE CAMPO: UM ESTUDO MÚLTIPLO DE CASOS

### Abordagem Metodológica

Tendo em vista os objetivos do trabalho, foi realizada uma pesquisa de campo de caráter exploratório e qualitativo, envolvendo estudo múltiplo de casos (Denzin & Lincoln, 1994). Como técnica de coleta dos dados, optou-se por entrevistas semi-estruturadas, que possibilitam maior interação e flexibilidade nas perguntas e respostas. As entrevistas foram realizadas com sócios e pessoas-chave de quatro empresas de consultoria que atuam no Brasil: entrevistamos três profissionais de cada empresa. Em cada uma das consultorias a primeira entrevista foi realizada com o principal executivo da organização ou da área específica. A segunda e a terceira entrevista foram realizadas com consultores seniores, pois o objetivo era focalizar projetos de consultoria típicos realizados pela organização, para compreender como são utilizadas e adaptadas as ferramentas e tecnologias gerenciais. Todos os depoimentos foram gravados e posteriormente transcritos de forma seletiva, de acordo com os seguintes critérios: informações sobre o perfil da empresa, posicionamento dos consultores diante da adaptação das tecnologias gerenciais e posicionamento dos consultores diante das críticas e da construção de metodologias gerenciais.

A escolha das empresas foi baseada nos seguintes critérios: primeiro, porte e relevância na indústria; segundo, acesso a conhecimento de ponta na área de gestão; e terceiro, disponibilidade para conceder as entrevistas. A partir de uma amostra preliminar que incluía 8 nomes de consultorias de médio e grande porte, escolhemos 4 organizações para participar da pesquisa: Consultoria 1, Consultoria 2, Consultoria 3 e Consultoria 4. As 2 primeiras são grandes empresas internacionais com atuação no Brasil. A Consultoria 3 foi incluída por ser organização de porte relevante e por estar vinculada a uma instituição de ensino. Já Consultoria 4 fez parte da amostragem, porque vem estabelecendo diversos vínculos com instituições internacionais para transferência de *expertise* gerencial.

Os principais tópicos abordados nas entrevistas com o principal executivo da organização ou da área foram os seguintes: breve história da empresa no Brasil; modelo de organização, perfil dos profissionais, modelo de negócio, processo de venda de trabalhos, mercado-alvo, serviços oferecidos, visão sobre a demanda do mercado, forma de introdução de novas tecnologias gerenciais, identificação das tecnologias a serem fornecidas, adequação ao contexto local, processo de execução dos trabalhos, impacto estimado sobre as empresas, principais dificuldades enfrentadas nos projetos e taxa de implantação bem sucedida de projetos. Durante as entrevistas, também foi discutida a questão das críticas às atividades de consultoria.

Nas entrevistas seguintes, com dois consultores seniores de cada organização abordada, foi discutido um projeto recente, considerado exemplar, com o objetivo de ilustrar com um caso real a conduta da organização. A análise de tais projetos foi realizada mediante o seguinte roteiro: objetivo do projeto, custo aproximado, cronologia e etapas principais, pessoal envolvido, principais impactos para a empresa, principais dificuldades enfrentadas, tecnologia gerencial empregada e adaptação da tecnologia ao contexto local e da empresa.

### Resultados da Pesquisa de Campo

A seguir, apresentam-se os resultados da pesquisa de campo, traçando-se um perfil das quatro empresas de consultoria que participaram da investigação. A Tabela 1 mostra a visão geral das 4 empresas.

**Tabela 1: Perfil Geral das Empresas Pesquisadas**

<b>Organização</b>	<b>Origem</b>	<b>Clientes</b>	<b>Temas de projetos típicos</b>
<b>Consultoria 1</b>	Estados Unidos	Grandes empresas multinacionais	Estratégia, transformação organizacional, <i>Supply Chain Management</i>
<b>Consultoria 2</b>	Estados Unidos, Inglaterra	Grandes empresas	Transformação organizacional, gestão de recursos humanos
<b>Consultoria 3</b>	Brasil	Órgãos de governo, algumas empresas privadas	Eficiência organizacional
<b>Consultoria 4</b>	Brasil	Grandes e médias empresas	Estratégia ( <i>Balanced Scorecard</i> )

### Perfil das Empresas e dos Profissionais de Consultoria

A Consultoria 1 é uma empresa mundial, de origem norte-americana, com 80 anos de operação. Instalou-se no Brasil no início da década de 1990, com equipes de projetos que vieram do escritório da Alemanha para realizar trabalhos em multinacionais da indústria automobilística. A partir destes trabalhos iniciais, a empresa conseguiu captar novos projetos e em 1994 abriu escritório no Brasil, crescendo rapidamente nos anos seguintes. Atua hoje em projetos de estratégia, cadeia de suprimentos e transformação organizacional junto a grandes empresas multinacionais, empresas estatais e órgãos do governo.

A Consultoria 2 está instalada no Brasil há mais de 80 anos. Começou atuando na área de auditoria e mais tarde agregou também serviços de consultoria, visando apoiar as empresas no gerenciamento de riscos e na criação e sustentação de valor. Nos últimos 20 anos, com a reestruturação produtiva e a globalização, sofreu grandes mudanças e vendeu parte de suas atividades para uma empresa do setor de tecnologia. A parte restante ficou dividida em dois grandes grupos: o primeiro, voltado para finanças corporativas, fusões e aquisições, gestão estratégica de risco; e o segundo, voltado para serviços de modelagem organizacional, gestão da mudança e gestão de recursos humanos. A investigação realizada envolveu este segundo grupo, pela natureza de seu trabalho aproximar-se mais propriamente do objeto de estudo.

A Consultoria 3 está ligada a uma instituição de ensino superior e surgiu em 1971, prestando serviços para organizações privadas e públicas. A partir de 1995, a atividade cresceu vigorosamente. Os primeiros projetos de porte foram facilitados por contatos com pessoas em cargos-chave em órgãos de governo. Com o tempo, a Consultoria 3 passou a participar de licitações públicas, atraindo professores que prestavam serviços de consultoria de forma independente. Hoje, a atividade de consultoria é fonte importante de receitas para a instituição de ensino a que está vinculada; reúne dezenas de consultores e tem faturamento comparável com algumas consultorias locais de grande porte.

A Consultoria 4 foi criada em 1989. Na época, havia reserva de mercado em relação à tecnologia de informação e a empresa vendia *softwares* de automação industrial. De 1993 a 1997, a empresa voltou-se para a análise e desenvolvimento de processos, aproveitando a popularidade da reengenharia e associando-se a uma empresa alemã, que havia desenvolvido um *software* específico para gestão de processos. Em 1997, a Consultoria 4 associou-se a uma firma norte-americana que desenvolvia soluções para sistemas empresariais (*Enterprise Resource Planning [ERP]*). A Consultoria 4 trouxe para o Brasil uma metodologia para avaliar estes sistemas e escolher os mais adequados para cada caso. Seu principal foco era o desenvolvimento de *business cases*. Em 1999, a empresa passou a fornecer serviços de implantação de *Balanced Scorecard*, uma metodologia que apóia o processo

estratégico. Mais uma vez, o serviço oferecido aos clientes estava relacionado ao desenvolvimento de uma parceria com uma organização estrangeira.

A Tabela 2 mostra um retrato das consultorias em relação ao perfil de seus profissionais, ao seu modelo de negócio e ao processo de venda dos trabalhos.

**Tabela 2: Perfil dos Profissionais e Modelo da Atuação das Empresas Pesquisadas**

<b>Organização</b>	<b>Perfil dos profissionais</b>	<b>Modelo de negócio</b>	<b>Processo de venda dos trabalhos</b>
<b>Consultoria 1</b>	- sólida formação acadêmica e experiência consistente na indústria e exposição internacional - alta performance, habilidade analítica, de comunicação e de relacionamento, curiosidade intelectual	Criação de relacionamentos com os clientes e criação de equipes para a solução de problemas	Desde a participação numa licitação pública até a relação com um cliente que já utilizou os serviços
<b>Consultoria 2</b>	- formação variada em ciências humanas, finanças, engenharia etc. - ênfase no aprimoramento e desenvolvimento profissional	Baseia-se na seguinte premissa: “Oferecer aos clientes soluções para sustentar o valor da empresa, no que se refere à competitividade e à redução do risco dos acionistas”	Tem caráter mais reativo que proativo, mas busca-se, por meio de ações de comunicação (publicações, palestras e <i>workshops</i> ) “criar necessidades nos clientes” e identificar clientes-alvo.
<b>Consultoria 3</b>	- total de 400 consultores, sendo cerca de 260 professores, que têm um perfil variado (alguns mais voltados para docência e pesquisa e outros para a experiência executiva) e o restante são profissionais que atuam no mercado e alunos de pós-graduação	“Cooperativa de consultores”, com alto grau de descentralização dos pontos de vista operacional e financeiro, operando com baixo custo fixo	Rede de relacionamentos que viabiliza a “venda de conhecimentos através dos conhecidos”, como secretários municipais, presidentes de empresas e ex-alunos que assumem postos importantes.
<b>Consultoria 4</b>	- corpo diversificado de profissionais (economistas, administradores, sociólogos, engenheiros e cientistas políticos) - ênfase na formação acadêmica, na experiência profissional e na sintonia com a visão da empresa	Baseia-se em (1) consultoria; (2) desenvolvimento gerencial, por meio de “pacotes de educação para executivos,” em geral voltados para a preparação de gerentes e equipes de projeto; e (3) sensibilização, por meio de seminários e <i>workshops</i>	A maioria dos clientes é contatada por meio de indicações e os programas de treinamento e os seminários reforçam a rede de relacionamentos e também costumam facilitar contatos que resultam em negócios

No que se refere à identificação de tecnologias gerenciais, os entrevistados declararam que buscam informações na academia e na indústria, consultando as fontes disponíveis; mas frisaram que também são fundamentais a bagagem dos consultores e o *feeling* para captar e concretizar tendências.

### **Os Consultores Diante da Adaptação de Tecnologias Gerenciais**

As entrevistas sobre os projetos realizados pelas quatro empresas de consultoria permitiram consolidar os dados na Tabela 3.

**Tabela 3: Análise de Projetos**

	<b>Consultoria 1</b>	<b>Consultoria 2</b>	<b>Consultoria 3</b>	<b>Consultoria 4</b>
<b>Principais dificuldades enfrentadas</b>	coleta de dados, resistência interna, falta de recursos para execução e mudanças de prioridade da empresa	empresas costumam comprar mais o diagnóstico do que a implementação, há pouca disponibilidade dos profissionais da empresa para implementar o projeto, nem sempre a empresa está disposta a tomar decisões difíceis	resistências internas e conflitos decorrentes, principalmente quando se trata de projetos de mudança organizacional e reestruturação	mobilização, disponibilidade e interesse das pessoas
<b>Impactos sobre o desempenho</b>	projetos costumam ser bem sucedidos, mas o grau de impacto varia de acordo com o ambiente	o impacto em geral é positivo, mas o envolvimento do cliente é fundamental para o sucesso do projeto	é mais positivo quando envolve a solução completa: diagnóstico, análise, definição de melhorias, planos de ação e implementação	a metodologia recomendada (BSC) tem benefícios mensuráveis a partir do terceiro ano de implantação
<b>Adaptação da tecnologia gerencial ao contexto da empresa</b>	baseada na pesquisa de experiências anteriores em outros lugares do mundo	a metodologia gerencial é mais facilmente adaptável do que a ferramenta tecnológica, que tem altos custos de implementação	exame das condições locais para adaptação, mas tentativa de desenvolver soluções <i>ad hoc</i>	a adaptação é feita aproximando-se dos clientes e dos criadores da metodologia

De modo geral, observa-se uma ênfase na atuação integrada da consultoria (participação dos consultores do diagnóstico à implementação) como fator de sucesso do projeto, idéia que confronta as críticas do estabelecimento de relações de dependência entre consultorias e empresas. No que se refere à adaptação das tecnologias gerenciais, o posicionamento varia: alguns são mais fiéis à metodologia empregada, outros às necessidades dos clientes. Neste sentido, o discurso dos entrevistados é muito revelador.

“... alguns casos nós somos forçados a criar metodologias novas e aí é que entra todo o acervo que a gente tem, base para referenciar a construção de uma nova metodologia...” (Consultoria 2).

“[O cliente] obrigou a consultoria ser bem flexível com a nossa metodologia, ‘comer’ algumas etapas, antecipar algumas coisas [...] a metodologia existe porque é o melhor caminho de se percorrer isto; fora disto você pode se dar mal, mas o cliente era muito indisciplinado com a metodologia” (Consultoria 4).

“Tudo é casado e desenvolvido de acordo com a necessidade específica daquele cliente naquele momento. Através do conhecimento, através da conversa que a gente tem com os colegas, a gente senta e faz um trabalho mais exaustivo de entendimento do problema com o cliente e a gente desenvolve basicamente a metodologia para aquele negócio. Então a visão acaba sendo um pouco diferenciada” (Consultoria 3).

A fala dos entrevistados deixa claro que há uma oscilação entre a fidelidade às metodologias importadas e a possibilidade de criar novas metodologias a partir das necessidades dos clientes.

## Os Consultores diante das Críticas e da Construção de Metodologias

Durante as entrevistas feitas na Consultoria 1 foi digno de nota o zelo e o cuidado que seus consultores tiveram em suas declarações. Um dos entrevistados chegou a declarar: “Eu ficaria muito chateado se depois você falasse mal de consultores”. Embora tal condição possa refletir um traço cultural da organização, relacionado à discrição e uma postura *low profile*, também permite deduzir a existência de uma postura de cautela em face das críticas que a indústria vem sofrendo. No que se refere à construção de metodologias, nota-se uma dependência em relação às propostas feitas pela matriz.

Nas entrevistas realizadas na Consultoria 2 também foi registrada uma relativa preocupação dos entrevistados com as críticas e os questionamentos sobre a atividade de consultoria: há até uma deferência em relação às posições críticas às atividades de consultoria e à invasão da academia pelo mundo do *management*. No entanto, há também o reconhecimento das dificuldades para tratar estas críticas convenientemente, construindo soluções em conjunto com os clientes e provendo respostas que se traduzam em ações cotidianas.

Nas entrevistas realizadas na Consultoria 3 registrou-se a presença das críticas à atividade de consultoria no discurso dos entrevistados, o que pode ser relacionado com sua posição de consultores e professores. No que se refere à construção de metodologias, identificamos uma abordagem baseada no princípio de desenvolvimento de soluções em parceria com os clientes, provavelmente influenciada pelo vínculo dos consultores com a atividade de ensino.

Nas entrevistas realizadas na Consultoria 4 revelou-se uma consciência de sua participação na produção e disseminação de modismos gerenciais e das críticas que isto vem gerando. Quanto à construção de metodologias, é perceptível uma permanente tensão entre a adoção de determinadas abordagens metodológicas e uma perspectiva de customização que busca desenvolver e construir junto com o cliente as soluções. A história da empresa está claramente ligada à importação e aplicação de *expertise* desenvolvida em outros países, especialmente nos Estados Unidos. No entanto pode-se especular que a ligação formal entre a empresa e seus fornecedores dá-se mais pelo ganho de legitimação perante clientes potenciais que propriamente pela necessidade de suporte metodológico.

## DISCUSSÃO: CRÍTICAS, CONFLITOS E ABORDAGEM CONSTRUCIONISTA

A análise dos resultados da pesquisa exploratória realizada e as impressões colhidas nas entrevistas permitem propor algumas hipóteses e especulações. De modo geral, constatam-se quatro pontos fundamentais: 1) uma posição relativamente ambígua em relação às críticas que as atividades de consultoria vêm recebendo; 2) o fato de as tensões, conflitos e contradições circundarem a atividade de consultoria; 3) uma oscilação das consultorias entre a fidelidade à metodologia recomendada e as necessidades do cliente; e 4) uma tensão entre a adoção de metodologias prontas e a construção de novas metodologias. Em seguida, estes pontos são tratados com maior profundidade.

## A Questão da Crítica e os Consultores como Agentes de Difusão da Cultura do Management

Na parte inicial deste trabalho, apresenta-se e discute-se a onda de críticas que vem sendo lançadas às consultorias e aos consultores. Entretanto, quando esta questão foi levantada durante as entrevistas, algumas vezes as críticas foram consideradas impróprias, tomadas como problemas de outras consultorias, ou justificadas como ausência da consultoria na fase de implantação dos projetos. A reação de alguns entrevistados foi de contornar ou mesmo evitar os questionamentos e o enfrentamento das críticas.

Algumas exceções ocorreram, principalmente nas entrevistas com alguns consultores das Consultorias 2, 3 e 4 que, por vezes, reconheceram a dificuldade de lidar com estas críticas no cotidiano e de buscar práticas gerenciais mais éticas e responsáveis. É possível tomar como hipótese que nas empresas de consultoria investigadas a questão da crítica varia de acordo com a consciência em relação à crise de legitimidade da atividade de modo que: 1) pode ser considerada marginal ou mesmo irrelevante, ou seja, um problema que é exclusivo de concorrentes ou relacionado a clientes que não souberam implementar as soluções propostas; ou 2) pode ser considerada como um problema relevante, mas de difícil solução no cotidiano gerencial.

Por outro lado, vale ressaltar o papel dos consultores na difusão de suas visões gerenciais, pois ao analisá-los como agentes que propagam um conhecimento que tende a atribuir *status*, a criar legitimidade, a gerar valor e a se massificar, é possível compreender mais adequadamente esta ambigüidade em relação à questão da crítica. Pode-se até mesmo arriscar que eles difundem algo como uma cultura do *management*, ou seja, uma visão de mundo que é característica do ambiente gerencial, na medida em que estes agentes consolidam valores, hábitos, crenças, idéias e significados que passam a ser partilhados pelos atores que nele transitam.

Quando nos referimos à cultura do *management*, o fazemos no amplo sentido antropológico de um conjunto complexo de códigos e padrões que regulam a ação humana individual e coletiva, e que se manifestam em todos os aspectos da vida: modos de sobrevivência, normas de comportamento, crenças, instituições, criações materiais, entre outros. Desta forma, vale ressaltar que não se trata aqui de utilizar o conceito de cultura organizacional, pois a cultura do *management* é aquela que permeia todas as organizações e se concretiza na produção de artefatos culturais, como livros, revistas e outros objetos de consumo presentes e cultuados no mundo dos negócios.

Os consultores e as empresas de consultoria têm forte presença junto à comunidade empresarial brasileira, de modo que não é improvável que todos os grandes grupos empresariais locais ou internacionais presentes no país utilizem seus serviços. De forma indireta, sua influência é exercida por meio de presença constante na mídia de negócios, em livros de gestão voltados para executivos e em eventos corporativos.

Na mídia de negócios, alguns sócios de empresas de consultoria expõem suas idéias em colunas e artigos, enquanto outros constituem fontes regulares de informação para articulistas interessados nas últimas novidades gerenciais. Muitos livros de gestão são escritos por consultores, brasileiros e estrangeiros: suas edições, além de vendidas nas livrarias, são enviadas a clientes e distribuídas em palestras. Além disso, a constante presença de consultores em eventos corporativos completa o quadro de divulgação e reforça a associação com metodologias inovadoras de gestão. Como agentes de intervenção, os consultores induzem seus clientes a utilizar certas abordagens, lógicas e metodologias; por este motivo, ao observar empresas que passaram por longos projetos de mudança, não é raro notar que elas assimilaram jargões, posturas e ferramentas praticadas por seus consultores.

A pesquisa de campo comprovou que as empresas de consultoria, mesmo dentro de sua grande variedade, partilham algumas características comuns: são fortemente meritocráticas, são voltadas para resultados, costumam trabalhar sob pressão de tempo, são pragmáticas e utilitárias e voltadas para as relações e o gerenciamento de impressões. Quanto mais intensa e longa a convivência com seus clientes, mais elas os seduzem e contaminam com suas visões de mundo. Logo, é preciso levar em consideração que o posicionamento ambíguo dos consultores perante as críticas é coerente com o seu *status* de agente de difusão da cultura do *management*.

## **A Natureza do Trabalho de Consultoria: Conflitos e Contradições**

Uma visão mais ortodoxa talvez entenda a atividade de consultoria como “o desenvolvimento contínuo de soluções inovadoras para práticas administrativas”. Como tal, caberia aos consultores entender as necessidades de seus clientes e antecipar sua manifestação com a oferta de soluções ‘estado da arte’. A realidade, entretanto, mostra um palco de relações, conflitos, contradições, dilemas e escolhas, ou seja, de disputa política.

As entrevistas mostraram que parece haver uma situação de conflito, pelo menos latente, entre clientes e consultores. Ambos os lados sofrem pressões como em qualquer relação cliente-fornecedor, cada um buscando otimizar seus resultados em detrimento do outro. Ao contrário de uma relação cliente-fornecedor mais usual, no caso de um projeto de consultoria, as respectivas equipes convivem continuamente. Com isso, o conflito é mascarado por uma retórica de cooperação e trabalho conjunto, enquanto pressões por custos, prazos e produtos são gerenciadas.

A estes conflitos somam-se outros, relacionados aos múltiplos interesses envolvidos em um projeto de consultoria. Embora haja um interlocutor oficial para cada projeto, os consultores têm de gerenciar interesses variados e, comumente, conflitantes, para garantir o sucesso do projeto.

Ainda se pode especular sobre a importância do fator *feel good* na condução e na avaliação dos projetos. Isto ocorre especialmente em atividades com maior carga subjetiva, como projetos que envolvam gestão da mudança ou transformação organizacional, que apresentam dificuldades de definição clara de escopo. Em tais contextos, o gerenciamento de impressões e das relações pode ter mais valor que os serviços e produtos efetivamente entregues. Explica-se: no decorrer do projeto, conforme a malha de conexões entre consultores e profissionais da empresa-cliente se estreita, abrem-se possibilidades para partilhar confidências e segredos. O fenômeno cria uma relação de dependência, que opera numa realidade paralela à do projeto, porém interferindo em sua condução.

Nota-se que esta gama de conflitos, contradições e dilemas compõem um cenário rico que merece ser avaliado em profundidade e inspira uma análise de como as críticas às atividades de consultoria são acolhidas e reelaboradas no contexto dos projetos.

## Os Limites da Adaptação da *Expertise* Gerencial Importada

Praticamente todos os entrevistados mencionaram de, alguma forma, a adaptação das metodologias à realidade e ao contexto das empresas clientes. Uma análise mais cuidadosa do contexto de trabalho e das entrevistas, tomando-se em consideração a natureza dos projetos narrados, leva a algumas conclusões adicionais.

Em primeiro lugar há de se concordar que realmente existe um grau elevado de reconstrução metodológica a cada novo projeto. Mesmo em projetos onde a padronização é alta, como no caso de implantações de sistemas empresariais, existe longo trabalho de entendimento do contexto de negócios e da realidade organizacional, antes mesmo que o projeto possa ser iniciado.

Por outro lado, deve-se observar que aquilo que os entrevistados denominam adaptação é, na verdade, uma combinação de várias abordagens, somadas pelo senso comum, de acordo com a experiência do coordenador do projeto e com as circunstâncias encontradas. Não costuma ocorrer, até onde se pode observar, um trabalho de “desconstrução” metodológica, de revisão de pressupostos e de reconstrução da metodologia (Wood & Caldas, 2002).

Além disso, deve-se considerar a formação limitada dos consultores brasileiros no que se refere ao desenvolvimento de metodologias. Mesmo nas empresas internacionais, há presença rara de doutores e os profissionais com MBA, que existem em certa quantidade, têm formação focada mais na prática administrativa do que na criação de teorias e métodos. Nos Estados Unidos e em alguns outros poucos países que realizam tal atividade, o desenvolvimento metodológico se dá em centros universitários e de pesquisa, ou em áreas de pesquisa e desenvolvimento dentro das consultorias. Dessa forma, há foco, massa crítica e recursos para a tarefa.

Mesmo no caso da Consultoria 3, que utiliza professores e, teoricamente, poderia realizar desenvolvimento metodológico ou pelo menos adaptação *stricto sensu* de metodologias importadas, é pouco provável que isto aconteça, porque, segundo os próprios entrevistados: 1) não há tradição de pesquisa aplicada no campo de *management* na instituição à qual está vinculada; 2) a maior parte dos professores envolvidos em consultoria não são pesquisadores; e 3) não há instrumentos institucionais para promover o desenvolvimento metodológico. Assim, mesmo nesta organização, o que é às vezes

denominado de metodologia restringe-se a montagens lógicas criativas, porém sem fundamentação adequada. Dessa forma, é possível notar que a oscilação dos consultores entre a fidelidade às metodologias importadas e a reconstrução delas está fundamentada em um problema de ordem prática: suas limitações no que se refere à reelaboração e mesmo na proposição de novas metodologias.

### **Entre Padronização e Customização: o Dilema Essencial**

Muitos entrevistados mencionaram a tendência para adoção de uma prática de consultoria que abranja o desenvolvimento conjunto de soluções com o cliente. Esta prática contrapor-se-ia ao uso de **pacotes**, ou soluções de implementação muito estruturadas e pouco flexíveis. Trata-se de uma prática de customização, ou de perspectiva mais ampla, de uma abordagem de atuação dos consultores que se baseia no ideal construcionista (Arendt, 2003; Czarniawska, 2001) e na lógica processual-relacional de gestão (Watson, 2005), no sentido de que as soluções seriam elaboradas caso a caso, a partir da interação das alternativas de soluções trazidas pelos consultores e o contexto apresentado pelo cliente, ou seja, seriam resultado de uma construção social derivada de uma participação efetiva dos interessados. Aqui temos práticas, atividades e sujeitos que negociam cotidianamente com outros a direção das ações sociais de acordo com interesses partilhados, aceitando os erros e se valendo de situações localmente constituídas.

Tal abordagem já é praticada, de fato, em variados graus, mas o aprofundamento e a extensão de tal abordagem pode vir a enfrentar pelo menos três barreiras. A primeira barreira se estabelece, quando a consultoria é confrontada com as expectativas institucionalizadas dos executivos (Czarniawska, 2001), ou seja, os executivos esperam que os consultores trabalhem segundo a lógica das prescrições e da representação, oferecendo soluções prontas e valendo-se de um discurso de autoridade para torná-las a coisa certa a se fazer. Adicione-se a isso o fato de que alguns projetos de consultoria estão permeados por iniciativas não reveladas de legitimação de decisões, casos em que os executivos simplesmente esperam que os consultores referendam as soluções já definidas.

A segunda barreira refere-se ao tempo e ao ritmo de realização do projeto, que envolvem conflitos de interesses. Uma abordagem de inspiração construcionista exige participação e tempo, que são variáveis que podem conflitar com o jogo de interesses e a pressão pelos resultados e cumprimento dos prazos. Os autores envolvidos naturalmente vão defender seus interesses, mesmo que isto signifique bloquear o engajamento de determinados grupos e pessoas. Além disso, estabelece-se então uma difícil dialética entre abertura à participação e eficiência, que nem sempre é possível dissolver.

A terceira barreira refere-se às competências disponíveis por parte da consultoria: soluções do tipo 'pacote' oferecem possibilidades de ganhos de escopo e escala. Além disso, exigem relativamente menos dos consultores em termos de experiência anterior, domínio de tecnologias gerenciais e habilidades negociais. Já uma abordagem construcionista exige que o consultor conheça profundamente teorias e metodologias e que saiba 'reinventá-las' no contexto da empresa-cliente com a contribuição dos envolvidos

Em função destas barreiras, tem-se, portanto, um dilema por resolver: se, por um lado, esta abordagem construcionista 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. A provável solução do dilema se dá pelo rompimento da visão polarizada: uma visão equilibrada poderia procurar um ponto de compromisso entre padronização e individualização, ponto este que seria determinado pelo contexto da organização, especialmente pela visão e expectativas dos executivos e pela aceitação de uma abordagem construcionista, e pelo grau de complexidade do projeto. Assim, enquanto alguns projetos admitiriam abordagem mais estruturada e padronizada, outros exigiriam soluções mais individualizadas. O quadro a seguir mostra as características do cliente, do projeto e dos consultores para projetos padronizados e para projetos individualizados. Trata-se, é importante frisar, de tipos ideais, pois na prática existem tipos híbridos, que somam características de ambos.

**Tabela 4: Características Gerais dos Projetos**

	<b>Projetos “padronizados”</b>	<b>Projetos “individualizados”</b>
<b>Abordagem</b>	<b>Padronização:</b> uso de “pacotes” com estrutura com pequena flexibilidade	<b>Customização:</b> construção de soluções de acordo com o contexto do cliente
<b>Características dos clientes</b>	Esperam soluções prontas, conhecidas e testadas Focam solução em operação	Apresentam tolerância a mudanças de escopo e prazo Focam resultado final e ganhos intermediários
<b>Características do projeto</b>	Tem escopo bem definido Apresentam condições similares àquelas existentes em outras empresas e indústrias Admitem soluções prontas	Tem escopo apenas delineado Apresentam condições muito diferentes daquelas existentes em outras empresas e indústrias Exigem soluções individualizadas ou fortemente adaptadas
<b>Características dos consultores</b>	Conhecem profundamente todas as metodologias empregadas São disciplinados na execução de todas as etapas	Conhecem teorias e metodologias São capazes de absorver rapidamente a realidade do cliente São capazes de decodificar e reconstruir soluções

Este quadro demonstra claramente que a opção por projetos padronizados ou projetos individualizados depende das características e expectativas dos clientes, das características do projeto e características dos consultores. Uma percepção adequada por parte do consultor em relação a estes elementos e sua complexidade pode contribuir para definir a viabilidade de uma abordagem construcionista.

## CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Neste artigo, avaliou-se o perfil e a dinâmica de quatro empresas de consultorias que atuam no Brasil, para analisar seu posicionamento em relação à elaboração e adaptação de tecnologias gerenciais, bem como diante da onda de críticas que as empresas de consultoria vêm enfrentado.

A pesquisa de campo permitiu concluir que as empresas de consultoria estão cercadas por dilemas e contradições impostos pelo ambiente e pela própria natureza da atividade, sendo fortemente pressionadas a apresentarem resultados que transcendam a retórica gerencial. Conforme foi visto, a escassez de recursos capazes de realizar desenvolvimento metodológico faz das organizações locais reprodutoras e adaptadoras de *expertise* gerencial importada. Por outro lado, as expectativas dos executivos por soluções prontas e rápidas condicionam a abordagem e a condução de projetos, inibindo soluções mais individualizadas e, eventualmente, levando à adoção de soluções de fachada.

Em geral, estas empresas acabam por seguir tendências mundiais em relação a temas e abordagens de trabalho, mas a interação com o contexto local e com as críticas que vêm recebendo gera tensões que faz com que elas tentem superar a mera aplicação de metodologias, trabalhando em perspectiva mais próxima da abordagem construcionista, produzindo uma ação híbrida, permeada de contradições e tensões, que pode ser caracterizada como se explicita em seqüência:

1. Padronização: neste caso, as consultorias atuam reproduzindo e adaptando, limitadamente, a *expertise* gerencial gerada em outros países, difundindo fortemente a cultura do *management*.
2. Customização: neste caso, as consultorias atuam, dentro dos limites impostos pelo ambiente e por suas competências profissionais, tentando construir metodologias direcionadas às necessidades locais e com a participação dos principais interessados.

A constatação dessas formas de atuação também permitiu discutir as dificuldades que circundam a abordagem construcionista, com destaque para o conflito de interesses e para a limitação de recursos que sempre cercam os projetos de consultorias.

Os pontos tratados na discussão realizada também possibilitam elencar as seguintes conclusões.

- . A ambigüidade das consultorias em relação à onda de críticas que vêm enfrentando é resultado de uma crise de legitimidade, além de ser coerente com sua posição de agente difusor da cultura do *management*.
- . O exame das atividades de consultoria precisa levar em consideração os conflitos, dilemas e contradições que emolduram a elaboração e condução dos projetos.
- . A insuficiência em pesquisas na área de *management* no Brasil vem limitando a capacidade dos consultores de desconstruírem ferramentas gerenciais importadas ou mesmo elaborarem novas ferramentas.
- . Considerando a lógica de funcionamento das empresas de consultorias e a complexidade das realidades em que operam, a alternativa construcionista não pode ser interpretada a partir de uma visão polarizada.

Conforme já mencionamos, esta pesquisa constitui, em relação ao trabalho das consultorias no Brasil, estudo exploratório. No entanto acredita-se que os pontos anteriormente levantados consistem em uma contribuição para o desenvolvimento do conhecimento na área, pois podem ser levados em consideração na elaboração e condução de outras pesquisas sobre o tema. Para futuras pesquisas, sugere-se a investigação de outras empresas de consultoria, para testar o modelo proposto em amostra mais ampla e também verificar as possíveis diferenças entre as consultorias nacionais e estrangeiras que atuam no Brasil. Uma segunda alternativa de pesquisa seria realizar um estudo de caso baseado em observação participante, utilizando as diretrizes levantadas para a realização de uma análise crítica que contemple a avaliação das tensões e contradições presentes num projeto de consultoria.

**Artigo recebido em 06.09.2005. Aprovado em 27.03.2006.**

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anônimo. (1996, October 14). Confessions of an ex-consultant. *Fortune*, 134, 106-108.
- Arendt, R. J. J. (2003). Construtivismo ou construcionismo? Contribuições deste debate para a psicologia social. *Estudos de Psicologia*, 8(1), 5-13.
- Ashford, M. (1998). *Con tricks: the shadowy world of management consultancy and how to make it work for you*. London: Simon & Schuster.
- Clark, T., & Fincham, R. (2002). *Critical consulting: new perspectives on the management advice industry*. Oxford, UK: Blackwell Business.
- Consultant, heal thyself, Management consulting. (2002, November 2). *The Economist (US)*, 365(8297), 73.
- Czarniawska, B. (2001). Is it possible to be a constructionist consultant? *Management Learning*, 32(2), 253-266.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (1994). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage Publications.

- Donadone, J. C. (2001). “Os hunos já chegaram!”: *dinâmica organizacional, difusão de conceitos gerenciais e atuação das consultorias*. Tese de doutorado. Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Gonçalves, M. A. (1991). Consultoria. *Revista de Administração de Empresas*, 31(2), 91-98.
- Goodbye, Monday; Professional services. (2002, August 3). *The Economist (US)*, 364(8284), 56.
- Hartz, C. S. (2002). Consulting’s future. *Journal of Management Consulting*, 13(4), 5-11.
- Kipping, M. (2002). Trapped in the wave: the evolution of management consultancies. In T. Clark & R. Fincham (Eds.). *Critical consulting: new perspectives on the management advice industry*. Oxford, UK: Blackwell Business.
- Macdonald, E., & Paltrow, S. J. (1999, August 10). Merry-Go-Round: Ernst & Young Advised The Client, but Not About Everything - It Didn’t Reveal Business Ties Alleged to Pose Conflict With Its Consulting Job - Settlement for \$185 Million. *Wall Street Journal*, p. A1.
- Micklethwait, J., & Wooldridge, A. (1998). *Os bruxos da administração*. Rio de Janeiro: Campus.
- Netz, C. (1996, dezembro 4). Para que consultores? *Exame*, 624, 18-26.
- O’Shea, J., & Madigan, C. (1997). *Dangerous company: management consultant and the businesses they save and ruin*. New York: Penguin.
- Pringle, E. G. (2002). Larger firms. *Journal of Management Consulting*, 13(2), 35-37.
- Vassall, C. (1998, dezembro 2). Quem precisa de consultor? *Exame*, 676, 136-146.
- Watson, T. (2005). Desafios relacionais nas práticas de gestão e de organização. *Revista de Administração de Empresas*, 45(1), 14-23.
- Wood, T., Jr., & Caldas, M. P. (2002). Adopting managerial expertise in developing countries: the Brazilian experience. *Academy of Management Executive*, 16(2), 18-32.
- Wooldridge, A. (1997). Survey: the advice business. *The Economist*, 342(8009), 1-22.