

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL**

**CONSULTORIA ORGANIZACIONAL PARA PEQUENAS
EMPRESAS: UM ESTUDO NA REGIÃO METROPOLITANA DE
FLORIANÓPOLIS, SC**

AFONSO AUGUSTO TEIXEIRA DE FREITAS DE CARVALHO LIMA

**FLORIANÓPOLIS
1998**

AFONSO AUGUSTO TEIXEIRA DE FREITAS DE CARVALHO LIMA

**CONSULTORIA ORGANIZACIONAL PARA PEQUENAS
EMPRESAS: UM ESTUDO NA REGIÃO METROPOLITANA DE
FLORIANÓPOLIS, SC**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração (Área de Concentração: Políticas e Gestão Institucional) da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

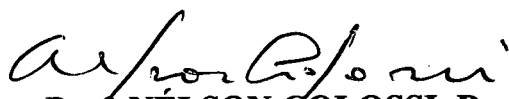
ORIENTADOR: Prof. João Benjamim da Cruz Júnior, PhD.

**FLORIANÓPOLIS
1998**

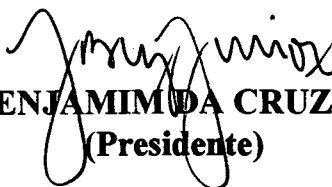
**CONSULTORIA ORGANIZACIONAL PARA PEQUENAS
EMPRESAS: UM ESTUDO NA REGIÃO METROPOLITANA DE
FLORIANÓPOLIS, SC**

AFONSO AUGUSTO TEIXEIRA DE FREITAS DE CARVALHO LIMA


Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de Mestre em Administração (Área de Concentração: Políticas e Gestão Institucional) e aprovada em sua forma final pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.


Prof. NÉLSON COLOSSI, Dr.
Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora, integrada pelos Professores:


Prof. JOÃO BENJAMIM DA CRUZ JÚNIOR, PhD.
(Presidente)


Prof.^a AMÉLIA SILVEIRA, Dr.^a.
(Membro)


Prof. FRANCISCO GABRIEL HEIDEMANN, PhD.
(Membro)

À minha querida Norma, companheira inseparável pelos caminhos da vida e meu incentivo para avançar.

Às minhas filhas, Cyntia e Ana Luíza, razão da minha luta e objetivo maior das minhas realizações.

Aos meus pais, Sílvio e Maria de Lourdes, a quem os louros realmente pertencem.

A eles dedico este trabalho.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Benjamim, cuja maior orientação é o exemplo de vida, pelos conhecimentos e pelo convívio, que me tornaram um profissional e uma pessoa melhores.

À Profª. Amélia, mestra que se tornou amiga, pela presença, pelo raro profissionalismo e pelos conhecimentos compartilhados.

À Associação Empresarial da Região Metropolitana de Florianópolis - AEMFLO, nas pessoas do Presidente, Sr. Tito, do Secretário Executivo, Sr. Fábio, e da funcionária Andréa, pelo apoio concedido à pesquisa.

Aos colegas da turma de 1996 do CPGA, pela amizade e pela solidariedade nas esferas acadêmica e pessoal, sem as quais esta jornada não chegaria a bom termo.

Ao corpo técnico-administrativo do CPGA, Graziela, Marilda, Sandra, Sílvia, Márcio e Gracinha, pela presteza e apoio nas dificuldades.

Ao Prof. Colossi, pelo incentivo e apoio excepcionais.

A todos os que contribuíram, direta ou indiretamente, para a realização deste trabalho.

SUMÁRIO

	pg.
LISTA DE FIGURAS	i
LISTA DE QUADROS	ii
RESUMO	iii
ABSTRACT	iv
1 INTRODUÇÃO	01
1.1 O Problema	02
1.2 Objetivos Geral e Específicos	04
1.3 Justificativas Teórica e Empírica	04
1.4 Organização e Estrutura do Estudo	05
2 ORGANIZAÇÕES, MUDANÇA E CONSULTORIA ORGANIZACIONAL	06
2.1 Uma Visão da Teoria Organizacional	06
2.1.1 <i>Organizações: Conceituação e Elementos Componentes</i>	<i>07</i>
2.1.2 <i>Organizações - Tipologia</i>	<i>11</i>
2.1.3 <i>Organizações - Natureza e Caracterização</i>	<i>15</i>
2.1.4 <i>Organizações e Burocracia</i>	<i>24</i>
2.1.5 <i>Uma Proposta para a Mudança do Paradigma Organizacional</i>	<i>27</i>
2.2 Mudança Organizacional	32
2.2.1 <i>Organizações e Necessidade de Mudança</i>	<i>32</i>
2.2.2 <i>O Caráter Humano da Mudança Organizacional</i>	<i>33</i>
2.2.3 <i>Tipologia e Modelos para a Mudança Organizacional</i>	<i>34</i>
2.2.4 <i>O Conceito de Saúde Organizacional</i>	<i>42</i>
2.2.5 <i>Resistências às Mudanças</i>	<i>45</i>
2.3 Consultoria Organizacional	49
2.3.1 <i>O Que é Consultoria</i>	<i>50</i>
2.3.2 <i>Consultoria - Perspectiva Histórica e Importância</i>	<i>53</i>
2.3.3 <i>Algumas Abordagens do Processo de Consultoria</i>	<i>56</i>
2.3.4 <i>Questões Sobre a Consultoria nas Pequenas Empresas</i>	<i>60</i>
2.3.5 <i>O Papel do Consultor</i>	<i>63</i>
2.3.6 <i>Os Objetivos da Consultoria</i>	<i>70</i>
2.3.7 <i>Consultoria - Perspectiva Atual</i>	<i>78</i>
3 MÉTODO	81
3.1 Perguntas de Pesquisa	81
3.2 Caracterização da Pesquisa	81
3.3 Delimitação da Pesquisa: Universo e Amostra	82
3.4 Coleta e Análise dos dados	82
3.5 Definição de Termos da Pesquisa	88
3.6 Limitações da Pesquisa	89
4 RESULTADOS DA PESQUISA	90
4.1 O Que é Consultoria	90
4.1.1 <i>Caso 1</i>	<i>90</i>
4.1.2 <i>Caso 2</i>	<i>90</i>
4.1.3 <i>Caso 3</i>	<i>91</i>

4.1.4 Caso 4	91
4.1.5 <i>Discussão dos Conteúdos</i>	92
4.2 Alguns Aspectos do Processo de Consultoria na Visão dos Dirigentes	99
4.2.1 <i>Caso 1</i>	100
4.2.2 <i>Caso 2</i>	102
4.2.3 <i>Caso 3</i>	106
4.2.4 <i>Caso 4</i>	109
4.2.5 <i>Discussão dos Conteúdos</i>	111
4.3 Principais Problemas no Processo de Consultoria na Visão dos Dirigentes	117
4.3.1 <i>Caso 1</i>	117
4.3.2 <i>Caso 2</i>	119
4.3.3 <i>Caso 3</i>	120
4.3.4 <i>Caso 4</i>	122
4.3.5 <i>Discussão dos Conteúdos</i>	124
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	134
5.1 Conclusões Relativas à Comparação das Visões dos Dirigentes e dos Autores Consultados Sobre o Que é Consultoria	134
5.2 Conclusões Relativas a Alguns Aspectos do Processo de Consultoria	135
5.3 Conclusões Relativas aos Problemas no processo de Consultoria	138
5.4 Considerações Finais	139
6 ANEXOS	142
Anexo 1 - Carta de Encaminhamento do Questionário	143
Anexo 2 - Modelo do Questionário	144
Anexo 3 - Roteiro da Entrevista	150
7 BIBLIOGRAFIA	151

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - EQUILÍBRIO DOS ELEMENTOS DA ORGANIZAÇÃO	10
FIGURA 2 - O PARADIGMA PARAECONÔMICO	29
FIGURA 3 - A MUDANÇA ORGANIZACIONAL PLANEJADA	37
FIGURA 4 - NÍVEIS DE MUDANÇA NAS ORGANIZAÇÕES	42
FIGURA 5 - HIERARQUIA DOS OBJETIVOS DA CONSULTORIA	77

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - CARACTERÍSTICAS PARA VERIFICAÇÃO DA “SAÚDE” DAS ORGANIZAÇÕES	44
QUADRO 2 - OS PAPÉIS DOS CONSULTORES	70
QUADRO 3 - CARACTERIZAÇÃO DOS ELEMENTOS DA AMOSTRA	83
QUADRO 4 - APLICAÇÃO DAS CATEGORIAS ÀS DEFINIÇÕES DE ALGUNS AUTORES (EM ORDEM ALFABÉTICA)	94
QUADRO 5 - OBJETIVOS DA CONSULTORIA	113
QUADRO 6 - RELACIONAMENTO X ALCANCE DOS OBJETIVOS	115
QUADRO 7 - PROBLEMAS NO PROCESSO DE CONSULTORIA	125

RESUMO

A realização deste estudo objetivou conhecer a visão dos dirigentes de pequenas empresas sobre o uso de consultoria organizacional, abordando aspectos do processo de consultoria e os principais problemas que podem ocorrer durante o mesmo. A motivação para realizar o trabalho partiu da constatação da importância que as empresas de pequeno porte têm no contexto sócio-econômico brasileiro, da carência gerencial característica da maioria destas empresas, e do pequeno número de estudos acadêmicos focalizando a consultoria como instrumento de mudança nesse ambiente. Após a realização de uma revisão bibliográfica sobre o assunto, procedeu-se uma pesquisa em duas etapas, com o apoio da AEMFLO - Associação Empresarial da Região Metropolitana de Florianópolis, utilizando-se questionários e entrevistas para coleta de dados primários junto a dirigentes de pequenas empresas pertencentes ao quadro de associados da entidade. O conteúdo das verbalizações dos dirigentes foi analisado e categorizado, destacando-se os trechos mais importantes. Comparou-se, então, o resultado das análises com o que consta na bibliografia consultada. Ao final do trabalho, chegou-se a algumas conclusões sobre a visão dos dirigentes comparada com a de alguns autores, sobre o conceito e o processo de consultoria, bem como foi possível obter uma relação de problemas mais comuns do processo de consultoria, na opinião dos dirigentes.

ABSTRACT

This study aimed at perceiving the opinion of small size companies' managers about the use of organizational consultancy. It approached not only characteristics of the consultancy processes, but also the main problems that may occur during their application. The motivation to accomplish this work came from the perception of the importance that small size companies have in the Brazilian socioeconomic context, the managerial absence that happens in most of these companies, and the small number of studies directed to consultancy as a manner to change this environment. After a bibliographic review on the subject, the research was accomplished in two phases. The work was supported by AEMFLO (Industrial Association of the Metropolitan Área of Florianópolis). To collect the primary data, questionnaires and interviews were applied to managers of small size companies associated to the AEMFLO. The managers' answers were analyzed and categorized, and the most significant parts were highlighted. Then, results of the analysis were compared to the bibliographic review. Finally, the comparison with conclusions of some of the authors allowed a conclusion of the managers' point of view in relation to the consultancy concept and process. It was also possible to achieve a list of the most frequent problems during the consultancy process, from the managers' point of view.

1 INTRODUÇÃO

A onda de modernização no ambiente econômico mundial, e no brasileiro em particular, tem, aparentemente, criado diversos problemas gerenciais para as empresas em geral, independentemente de seu porte ou área de atuação. Embora essa modernização, e a dificuldade das empresas em obtê-la, pareça ser a forte característica dos anos 90, é possível encontrar subsídios para análise no trabalho de autores que anteciparam este assunto nas décadas anteriores, além de encontrá-los em obras atuais.

Autores como BLAU e SCOTT (1970), LAWRENCE & LORSCH (1970), SCHEIN (1972), KATZ e KAHN (1975) e BENNIS (1976) já se preocupavam, na década de 70, com a ineficácia das organizações em enfrentar as mudanças ambientais, propondo modificá-las por meio da Mudança Organizacional. De maneira geral, a abordagem desses autores preocupa-se com o relacionamento das organizações com ambiente em rápida e permanente mutação. Tal relacionamento objetiva buscar a capacitação para estabelecer um sistema de solução de problemas de maneira criativa e flexível, de forma a identificar e aproveitar oportunidades potenciais. Nesse mesmo sentido, em sua trilogia das ondas que revolucionaram a civilização, TOFLER (1980) prega a transição das organizações, de um sistema de produção em escala massificada para a inevitável opção de atender a demandas personalizadas de consumidores cada vez mais individualizados e exigentes.

Ainda na década de 80, RAMOS (1981) e CRUZ JÚNIOR (1988) contextualizaram os problemas em abordagem ampla, alegando a necessidade de reformular a Teoria das Organizações vigente, responsável pela inadequação das organizações contemporâneas de maneira geral, às necessidades da sociedade.

Mais recentemente, inúmeros autores abordam essa questão segundo suas próprias perspectivas. SENGE (1990) propõe um novo modelo de organização, capaz de interagir eficazmente com um ambiente em constante e cada vez mais rápida mutação. Na visão desse autor, apenas as organizações que desenvolvam uma permanente capacidade de aprender, as chamadas “Organizações em Aprendizagem”¹, serão competitivas o suficiente para sobreviver no futuro. Abordagem semelhante apresentam PINCHOT e PINCHOT (1994), que desenvolvem o conceito de “Organizações Inteligentes”.

DAVIDOW e MALONE (1993) afirmam que uma nova dinâmica organizacional, aliada ao incremento no processamento de informações e novos sistemas de fabricação permitem o

¹ Tradução do termo *Learning Organizations*, em inglês.

surgimento de um novo tipo de produto, que poderá estar disponível a qualquer momento, em qualquer lugar e em qualquer variedade. É o “produto virtual”. HAYES e PISANO (1994) sugerem que o sucesso das organizações reside na capacidade de desenvolver e utilizar uma estratégia flexível. NEGROPONTE (1995) aponta o extremo da flexibilidade, quando afirma que uma organização já não necessita de estrutura física para operar e atingir seus objetivos. É a “empresa virtual”.

As proposições destes autores parecem ter em comum a visão de que é preciso, como requisito para obter novas configurações organizacionais, promover mudanças nas pessoas que as integram. Nesse sentido, o conceito de mudança organizacional, utilizado ao longo deste trabalho, não tem como foco principal a mudança intencional nos processos técnicos operacionais, mas no comportamento das pessoas e dos grupos que integram tais processos.

A ênfase no caráter humano subjacente ao conceito de mudança organizacional tem suporte em MCGREGOR (1980), ao afirmar que uma das principais tarefas de quem administra é organizar o esforço humano em direção aos objetivos econômicos da empresa. Se toda e qualquer decisão administrativa tem conseqüências comportamentais, o sucesso de uma administração depende, em grande parte, da capacidade de previsão e controle do comportamento humano.

Quaisquer que sejam as soluções propostas, é certo que as organizações de maior porte dispõem de mais recursos para diagnosticar os problemas e desenvolver e implantar ações que lhes permitam adequar-se às demandas ambientais, ao contrário do que parece acontecer com as empresas de menor porte.

1.1 O Problema

No contexto brasileiro, as micro e pequenas empresas², aqui entendidas como tendo até 100 empregados, representam papel de significativa importância no contexto sócio-econômico. Estima-se que responderiam por cerca de 21% do PIB e pela absorção de aproximadamente 70% da mão-de-obra ocupada no país (KRUGLIANSKAS, 1996).

O panorama gerencial dessas empresas aparenta ser crítico no que se refere à capacidade de obtenção e uso de instrumentos de gestão. Segundo pesquisa sobre competitividade industrial, realizada pelo Sistema SEBRAE (1992) em dez/90, envolvendo 1.000 empresas de todos os estados brasileiros, constatou-se que 40% não utilizavam

² Micro e Pequenas Empresas, para efeito deste trabalho, são chamadas simplesmente pequenas empresas ou empresas de pequeno porte.

planejamento de produção, 45% não utilizavam apuração de custos, 47% não utilizavam controle de estoques, 50% não utilizavam planejamento de vendas, 60% não praticavam qualquer tipo de controle de qualidade, 65% não estavam atentas à avaliação de produtividade, 75% não tinham *lay-out* planejado, 80% não faziam treinamento de recursos humanos, 85% não utilizavam técnicas de *Marketing* e 90% não dispunham de recursos de informática.

De 1990 até hoje, acredita-se não ter ocorrido significativa mudança neste contexto, a não ser, talvez, no que diz respeito ao uso de recursos de informática nas empresas, que notoriamente tem evoluído bastante nos últimos anos.

O pequeno empresário busca compensar tais desvantagens de diversas maneiras, com soluções internas ou externas. Em geral, a consultoria organizacional, nas suas mais diversas formas, vem ganhando corpo e importância como instrumento de mudança desta realidade (NETZ, 1996).

Além da pleora de empresas de consultoria no mercado, iniciativas governamentais também têm contemplado esta área. Como exemplo, destaca-se o próprio SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Pequenas Empresas, criado em 1972 e completamente reformulado em 1990, para atender às macropremissas governamentais, dirigidas ao aumento da qualidade e da produtividade no setor privado, principalmente no que concerne às pequenas empresas brasileiras, dispersas pelo território nacional.

Se, por um lado, a consultoria revela-se uma solução para a carência de recursos gerenciais para as pequenas empresas, é certo que existem problemas de eficácia na transmissão da competência gerencial para a empresa cliente da consultoria. Em alguns casos, por mais preparado e competente que seja o consultor, ou por mais interessado que esteja o cliente nos resultados da consultoria, seus objetivos não são alcançados (NETZ, 1996).

Juntamente com o desenvolvimento da consultoria e com o crescimento do número de empresas que a utilizam, tem crescido o interesse pelos problemas que levam à não-consecução dos objetivos da consultoria. Na década passada, de TURNER (1982) já alertava que a base para o entendimento dos problemas no processo de consultoria estava nos objetivos que regulam as relações entre dirigentes e consultores, eivadas de desentendimentos.

Nesse sentido, devido à relevância do assunto e à dificuldade de encontrar estudos acadêmicos que busquem elucidá-lo, parece relevante estudar a percepção dos dirigentes das micro e pequenas empresas quanto à consultoria organizacional.

1.2 Objetivos Geral e Específicos

O objetivo geral deste estudo é conhecer a visão dos dirigentes das pequenas empresas estabelecidas na Região Metropolitana de Florianópolis, sobre o uso da consultoria organizacional, bem como, levantar os problemas que mais frequentemente afetam o alcance dos objetivos da consultoria.

Como objetivos específicos, pode-se relacionar:

- 1) levantar o que os dirigentes entendem por consultoria;
- 2) descrever e analisar aspectos do processo de consultoria, segundo a visão dos dirigentes;
- 3) levantar, na visão dos dirigentes, os principais problemas que ocorrem durante o processo de consultoria.

1.3 Justificativas Teórica e Empírica

Segundo LARA (1993, p. 37), “toda e qualquer investigação científica que tenha como objetivo conhecer melhor a realidade das pequenas e médias empresas se justifica por si mesma, pois a carência de informações nesta área, sobretudo no Brasil, não é proporcional à sua importância no contexto nacional e regional.”

No campo teórico, acredita-se que o presente estudo pode contribuir para organizar e sistematizar alguns conhecimentos dispersos no campo da consultoria organizacional como área do conhecimento e, também, para alguns aspectos de políticas públicas de fomento ao desenvolvimento da capacidade gerencial das pequenas empresas, e igualmente quanto à potencialização de iniciativas e esforços privados.

Do ponto de vista prático, este estudo pretende contribuir para o entendimento da percepção dos pequenos empresários sobre a consultoria organizacional. Espera-se também obter subsídios para a definição das áreas críticas destas empresas que se utilizam da consultoria.

1.4 Organização e Estrutura do Estudo

Para melhor compreensão do assunto tratado neste estudo, seu conteúdo foi organizado em sete capítulos.

Após a introdução, o capítulo 2 apresenta revisão bibliográfica sobre assuntos relacionados à consultoria organizacional, divididos em três blocos: organizações, mudança organizacional e consultoria organizacional. Cabe ressaltar que alguns dos tópicos relativos aos objetivos do estudo e às perguntas de pesquisa não têm subtítulo específico, sendo abordados em vários pontos diferentes, como é o caso dos problemas da consultoria. Assim se procedeu pela natureza destes assuntos e porque assim eles são encontrados na literatura compulsada.

No capítulo 3 é apresentado o método de investigação adotado para obter dados primários acerca da utilização de consultoria por pequenas empresas.

A apresentação dos resultados da pesquisa, na forma de recortes categorizados das verbalizações dos sujeitos da pesquisa, é feita no capítulo 4.

A discussão dos conteúdos e sua compatibilização com os fundamentos teóricos constantes na literatura compulsada é apresentada no capítulo 5.

No capítulo 6, são apresentadas as conclusões baseadas na análise dos resultados da pesquisa, algumas recomendações e, ainda, sugestões para novas pesquisas.

A bibliografia consultada é apresentada no capítulo 7, no formato recomendado pela ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas.

Ao final, anexos com elementos integrantes da pesquisa.

2 ORGANIZAÇÕES, MUDANÇA E CONSULTORIA ORGANIZACIONAL

Nesta parte do trabalho apresenta-se a fundamentação teórico-empírica referente a algumas das abordagens da Teoria Organizacional e alguns conhecimentos que podem permitir melhor compreensão do processo de consultoria organizacional, sob a óptica de diversos autores.

2.1 Uma Visão da Teoria Organizacional

Paralelamente ao intenso desenvolvimento da ciência das organizações, não faltaram críticos à maneira como se dava esse desenvolvimento, às custas do sacrifício de elementos básicos para uma vida humana em sociedade que não prescindia de substantividade. Pensadores como Keynes, Weber, Manheim, Horkheimer, Habermas e Voegelin lamentaram a predominância da razão funcional, ou instrumental, na base da vida humana organizada, em detrimento da razão substantiva (RAMOS, 1981).

A substituição da razão substantiva pela razão funcional parece implicar a perda, por parte dos indivíduos, da capacidade crítica de julgar as interações sociais pela diferenciação entre o certo e o errado, relativos ao bem e ao mal comuns. Da maneira como se apresenta hoje, permeando toda a teoria organizacional tida como válida, a razão está reduzida ao cálculo utilitarista para obtenção de resultados, ou seja, a razão se transformou puramente em análise de custo-benefício.

Por constatar que a ciência das organizações tem, aparentemente, produzido resultados concretos muito mais em função de sua fragilidade teórica do que de seus méritos, RAMOS (1981, p. 22) relacionava motivos para a reformulação de suas bases:

“Os resultados atuais da modernização, tais como a insegurança psicológica, a degradação da qualidade da vida, a poluição, o desperdício à exaustão dos limitados recursos do planeta, e assim por diante, mal disfarçam o caráter enganador das sociedades contemporâneas. A autodefinição das sociedades industriais avançadas do Ocidente, como portadoras da razão está sendo diariamente solapada e é, na realidade, tão largamente desacreditada que se fica a imaginar se a legitimação de tais sociedades, exclusivamente à base da racionalidade funcional, continuará, dentro em pouco, encontrando neste mundo quem acredite nela. Esse clima de perplexidade pode viabilizar uma reformulação teórica de enorme magnitude”

Atualmente, é comum uma atitude de expectativa e perplexidade por parte daqueles que se recusam a aceitar passivamente a noção de que a crise de hoje extrapola fatores que

transcendem as empresas e os governos, e que se dedicam ao questionamento da ciência e da teoria administrativas, na busca de novos rumos para compreender e dominar o fenômeno organizacional, abordando criticamente as bases filosóficas, lógicas e metodológicas das perspectivas correntes (CADERNOS PROCENGE, 1983).

A esse respeito, CRUZ JÚNIOR (1988, p. 4) posiciona-se criticamente:

“Hoje em dia, tanto nos países industrializados quanto nas nações em desenvolvimento, estão sendo intensamente questionados determinados aspectos básicos da vida humana. Alguns deles, inclusive, tem sido severamente atacados: os resultados distorcidos, em termos de progresso social, da contínua busca do progresso econômico; a crescente concentração de poder político nas mãos dos administradores de grandes corporações empresariais e/ou agências governamentais; o inalienável direito à propriedade e à acumulação de capital, que embasa o crescimento econômico, mas que, também, aliena o homem do seu ambiente natural e social, talvez mesmo de si próprio”.

Parece ser conveniente, neste ponto, buscar uma visão geral sobre o estado de algumas abordagens importantes da teoria organizacional, tal como se apresentam na visão de alguns autores da área.

2.1.1 Organizações: Conceituação e Elementos Componentes

Para THOMPSON (1967), as organizações são concebidas como métodos de solução de problemas. Deste modo, a concretização das organizações pode ser encarada como um desmembramento de um problema geral (que se materializa como objetivo da organização) em atividades cada vez mais simples e mais específicas. Esta decomposição do problema maior origina, direciona e especifica a estrutura geral da organização.

A concepção de LAWRENCE & LORSCH (1972) visualiza organização como sendo o resultado da coordenação de atividades diferenciadas, realizadas por contribuintes individuais com o objetivo de efetuar transações planejadas com o meio-ambiente. Segundo os autores, são elementos básicos da organização a divisão do trabalho e a coordenação.

Na visão de PERROW (1976), as organizações existem para realizar alguma coisa, e suas atividades visam a um ou a vários fins ou objetivos. Portanto, para entender as organizações, é necessário analisar o conjunto de tais fins ou objetivos, pois eles lhes emprestam seu caráter e definem seu comportamento.

Segundo o autor, os objetivos permitem uma abordagem conceitual das organizações e refletem prontamente sua singularidade e o papel das influências específicas dentro das categorias referentes aos aspectos tecnológicos e estruturais de caráter mais geral.

Os objetivos das organizações são produto de diversas influências, algumas duradouras e outras transitórias, como a personalidade dos executivos de alto escalão, a história da organização, o ambiente da comunidade em que está inserida, as normas e os valores de outras organizações com que interage, sua tecnologia, sua estrutura e seu ambiente cultural. Desta forma, os objetivos são múltiplos e permanentemente conflitantes, fazendo com que o caráter de uma organização nunca se mostre estável.

O autor sugere cinco diferentes categorias de objetivos a serem identificados nas organizações:

a) Objetivos da Sociedade. Ponto de referência: a sociedade em geral. Exemplos: produzir bens e serviços, manter a ordem, criar e manter valores culturais. Esta categoria engloba organizações de grande porte que preenchem as necessidades da sociedade.

b) Objetivos de Produção. Ponto de referência: o público que entra em contato com a organização. Esta categoria engloba tipos de produção definidos em termos das funções do consumidor. Exemplos: bens de consumo, serviços, proteção à saúde, educação etc..

c) Objetivos de Sistemas. Ponto de referência: o estado ou maneira de funcionar da organização, independentemente dos bens ou serviços produzidos, ou dos objetivos daí resultantes. Exemplos: a ênfase dada ao crescimento, à estabilidade, aos lucros ou às modalidades de funcionamento, tais como fazê-lo sob controle restrito ou mais liberal. As organizações tem várias opções neste sentido, e a maneira pela qual funciona o sistema e o que este cria, independentemente dos produtos, pode tornar-se objetivo para os participantes do empreendimento.

d) Objetivos de Produtos (ou mais especificamente objetivos caracterizados pelos produtos). Ponto de referência: as características dos bens e serviços produzidos. Exemplos: ênfase sobre quantidade ou qualidade, variedade, estilo, disponibilidade, originalidade ou inovação dos produtos. Neste sentido, existe muita variação, de uma organização para outra.

e) Objetivos Derivados. Ponto de referência: Como a organização usa o poder originado na consecução de outros objetivos. Exemplos: metas, políticas, serviços comunitários, desenvolvimento profissional, políticas de investimento e localização das instalações, de modo a afetar a economia e o futuro de comunidades específicas. As organizações criam

considerável poder, que podem utilizar de modo consistente para influenciar seus próprios membros e o ambiente. Esse poder é utilizado independentemente dos objetivos de produto e de sistema.

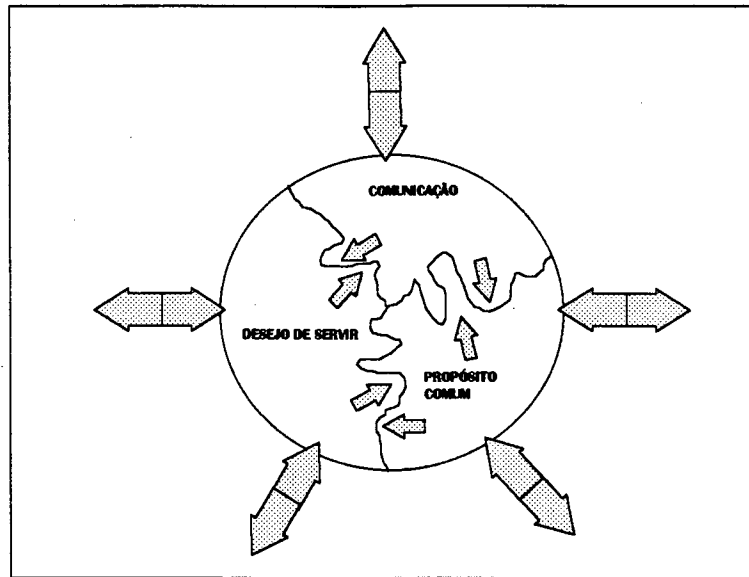
Uma abordagem considerando as organizações como sistemas de cooperação é a de BARNARD (1979), que adota a proposta de que organização é sempre um sistema impessoal de coordenação de esforços humanos, independentemente do nível de complexidade. Organização, portanto, é um sistema composto por atividades de seres humanos, e o que faz dela um sistema é a coordenação de os esforços de diferentes pessoas.

Segundo o autor, uma organização passa a existir quando “(1) há pessoas aptas a se comunicarem entre si; (2) que desejam contribuir com sua ação; (3) para a realização de um propósito comum”. Dadas as condições básicas, os elementos que a compõem são: comunicação, desejo de servir e propósito comum. O início da existência de uma organização depende de uma combinação desses três elementos, combinação esta adequada a um dado momento.

A sobrevivência das organizações tem estreita ligação com a manutenção do equilíbrio do sistema. Esse equilíbrio é, num primeiro momento, interno, questão de proporção entre os elementos, mas é, basicamente e em última instância, um equilíbrio entre o sistema e a situação global externa.

Este equilíbrio interno tem dois fatores: em primeiro lugar a efetividade da organização, que compreende a importância de seus objetivos para o contexto ambiental; em segundo lugar, sua eficiência, que compreende o intercâmbio entre a organização e os indivíduos. Assim, a combinação entre os elementos variará com as influências externas, e os elementos serão interdependentes; quando um deles sofrer variação, é preciso que nos demais ocorram variações compensativas, para que o sistema mantenha o equilíbrio, ou seja, sobreviva.

FIGURA 1 - EQUILÍBRIO DOS ELEMENTOS DA ORGANIZAÇÃO



Elaborado a partir de BARNARD (1979).

Para definir o que são organizações, SCHEIN (1982) considera importante reconhecer que a própria idéia de organização é fundamentada na aceitação do fato que, como indivíduo, o ser humano é incapaz de satisfazer a totalidade das suas necessidades e desejos, pois lhe faltam a capacidade, a força, o tempo ou a resistência para prover convenientemente alimento, abrigo e segurança. O autor indica que a existência de uma organização pressupõe a presença de quatro elementos básicos comuns:

- a) **Coordenação.** Apesar de suas limitações individuais, as pessoas verificam que, quando coordenam seus esforços, o resultado que conseguem é certamente maior do que seria conseguido se cada um agisse sozinho. Por meio da sociedade, a organização maior, a coordenação de esforços de muitos indivíduos torna possível o atendimento das necessidades de todos os seus integrantes. A ajuda mútua, via coordenação, é uma idéia subjacente ao conceito de organização.
- b) **Objetivos Comuns.** Para que a coordenação de atividades traga resultados úteis, é necessário que existam objetivos a serem alcançados, e que haja uma certa concordância sobre eles.
- c) **Divisão de Trabalho.** Dentro da sociedade, a organização maior, existem subdivisões, em vários níveis, que agregam grupos encarregados de desempenhar tarefas específicas, dando sua contribuição para o atingimento dos objetivos comuns. Nesse sentido, o autor ilustra que as sociedades humanas verificaram que a maneira mais eficiente de atingir seus objetivos consiste em dividir entre seus

componentes as tarefas necessárias ao bem-estar coletivo. De maneira geral, deseja-se que a divisão seja realizada com base nos diferentes talentos ou habilidades inatas. No entanto, nem sempre isto acontece desta forma, pois as pessoas podem ser treinadas a fazer coisas diferentes.

- d) Integração. Se diferentes atividades são desempenhadas por organizações diferentes, ou partes diferentes de uma mesma organização, é necessário que exista uma função integradora para garantir a coordenação. A coordenação implica que as partes submetam seus próprios objetivos aos objetivos comuns. A forma de integração mais típica, mas não a única, é uma hierarquia de autoridade, visando assegurar a coordenação entre as partes por meio de orientação, limites, controle, informações etc.

Utilizando os elementos descritos anteriormente, o autor define organização como coordenação planejada das atividades de uma série de indivíduos para atingir algum propósito ou objetivo comum e explícito, por meio da divisão de trabalho e de uma hierarquia de autoridade e responsabilidade.

SCHEIN (1982) acrescenta que o conceito apresentado refere-se ao que se costuma denominar Organização Formal, para que fique clara a distinção entre os dois outros tipos possíveis, a Organização Social e a Organização Informal.

Explicitando as diferenças entre elas, o autor afirma que o conceito de Organização Social refere-se a padrões de coordenação que emergem espontaneamente das interações das pessoas, sem lançar mão de qualquer tipo de coordenação racional para realizar os objetivos explícitos compartilhados.

Já o conceito de Organização Informal diz respeito aos padrões de coordenação que surgem entre os integrantes de uma organização formal sem, no entanto, fazer parte do organograma, que prevê a coordenação de apenas algumas atividades específicas. Acontece que, por uma série de razões, os atores humanos que desempenham os papéis organizacionais dificilmente se limitam ao desempenho dessas atividades formalmente coordenadas.

2.1.2 Organizações - Tipologia

Uma tipologia das organizações foi proposta por BLAU e SCOTT (1970), em que as organizações existem para proporcionar benefícios. Duas constatações constituem a base de

componentes as tarefas necessárias ao bem-estar coletivo. De maneira geral, deseja-se que a divisão seja realizada com base nos diferentes talentos ou habilidades inatas. No entanto, nem sempre isto acontece desta forma, pois as pessoas podem ser treinadas a fazer coisas diferentes.

- d) Integração. Se diferentes atividades são desempenhadas por organizações diferentes, ou partes diferentes de uma mesma organização, é necessário que exista uma função integradora para garantir a coordenação. A coordenação implica que as partes submetam seus próprios objetivos aos objetivos comuns. A forma de integração mais típica, mas não a única, é uma hierarquia de autoridade, visando assegurar a coordenação entre as partes por meio de orientação, limites, controle, informações etc.

Utilizando os elementos descritos anteriormente, o autor define organização como coordenação planejada das atividades de uma série de indivíduos para atingir algum propósito ou objetivo comum e explícito, por meio da divisão de trabalho e de uma hierarquia de autoridade e responsabilidade.

SCHEIN (1982) acrescenta que o conceito apresentado refere-se ao que se costuma denominar Organização Formal, para que fique clara a distinção entre os dois outros tipos possíveis, a Organização Social e a Organização Informal.

Explicitando as diferenças entre elas, o autor afirma que o conceito de Organização Social refere-se a padrões de coordenação que emergem espontaneamente das interações das pessoas, sem lançar mão de qualquer tipo de coordenação racional para realizar os objetivos explícitos compartilhados.

Já o conceito de Organização Informal diz respeito aos padrões de coordenação que surgem entre os integrantes de uma organização formal sem, no entanto, fazer parte do organograma, que prevê a coordenação de apenas algumas atividades específicas. Acontece que, por uma série de razões, os atores humanos que desempenham os papéis organizacionais dificilmente se limitam ao desempenho dessas atividades formalmente coordenadas.

2.1.2 Organizações - Tipologia

Uma tipologia das organizações foi proposta por BLAU e SCOTT (1970), em que as organizações existem para proporcionar benefícios. Duas constatações constituem a base de

sua proposta: em primeiro lugar, as organizações não existem de *per se*, mas estão inseridas em comunidades e sociedades; em segundo lugar, para a existência das organizações, é indispensável considerar as relações entre a organização e seus membros, seu público e outras organizações. Deste modo, os autores propõem uma tipologia baseada no beneficiário principal, a quem se destina a própria existência da organização, cujos componentes são:

- a) Associações de Benefícios Mútuos. Os beneficiários principais são os próprios integrantes da organização, o quadro social. Por exemplo: partidos políticos, sindicatos, irmandades, clubes, organizações de veteranos, associações profissionais e seitas religiosas.
- b) Firmas Comerciais. Os proprietários ou acionistas constituem o principal grupo beneficiário. Enquadram-se neste tipo as empresas comerciais, industriais e de serviços, de propriedade particular e constituídas para gerar lucro.
- c) Organizações de Serviços. Neste caso existe um grupo específico de clientes que são os principais beneficiários. Exemplos: hospitais, escolas, organizações filantrópicas e instituições de serviço social.
- d) Organizações de Bem-estar Público³. Os membros da sociedade, o público em geral, são os principais beneficiários, como as organizações militares, correios, instituições jurídicas e penais, segurança pública, saneamento básico etc.

Uma tipologia diferente foi apresentada por ETZIONI (1974), que baseia sua abordagem no fenômeno do consentimento⁴. O autor afirma que o consentimento é universal, existe em todas as unidades sociais e é um elemento básico do relacionamento entre aqueles que têm poder e aqueles sobre quem o poder é exercido. A tipologia do autor é composta pelos seguintes elementos:

- a) Organizações Coercitivas. Nestas a coerção é o principal meio de controle sobre os participantes dos níveis inferiores e a elevada alienação caracteriza a orientação da maioria deles em relação à instituição. Exemplos típicos destas organizações são prisões e instituições penais de maneira geral.
- b) Organizações Utilitárias. São aquelas em que a recompensa é o principal meio de controle sobre os membros dos níveis inferiores, e a participação “calculista”

³ Do termo original inglês “welfare”, tradução de Maria Ângela e Lobo de Freitas Levy

⁴ Do termo original inglês “compliance”, tradução de Mírian L. Moreira Leite

caracteriza a orientação da grande maioria desses participantes. O principal tipo de recompensa é a remuneração. As empresas em geral enquadram-se neste tipo.

- c) Organizações Normativas. São entidades nas quais o poder normativo é a principal fonte de controle sobre a maioria dos participantes dos níveis inferiores, cuja orientação para com a organização é caracterizada pelo alto engajamento. A liderança, rituais, manipulação de símbolos de prestígio e símbolos sociais e a ressocialização estão entre as técnicas mais importantes de controle. Exemplos cujas características normativas são bem pronunciadas são organizações religiosas, incluindo igrejas, ordens, mosteiros e conventos, organizações políticas de forte cunho ideológico, hospitais, universidades e associações de voluntários.
- d) Organizações de Estrutura Dualística. Constituem casos especiais de organizações que desenvolvem estruturas de consentimento em que surgem dois padrões com frequência idêntica ou semelhante. Essa ambivalência não é comum, ocorrendo apenas em tipos especiais e específicos de organizações.

KATZ e KAHN (1975) afirmam que existe uma infinidade de critérios utilizáveis para elaborar tipologias das organizações. Os autores propõem, no entanto, que, considerando a maneira como funcionam as organizações, nem todas as características para o estabelecimento de critérios de classificação têm a mesma importância.

Partindo desta premissa, estabelecem o que chamam de classificação pelos fatores de primeira ordem e de segunda ordem. Os fatores de primeira ordem descrevem as funções “genotípicas”, que são aquelas que uma organização desempenha como subsistema de uma sociedade maior. Os fatores de segunda ordem refletem aspectos da estrutura, a natureza das transações com o meio ambiente, as transações internas e um número ilimitado de outras propriedades organizacionais. Os autores salientam que se trata de uma simplificação analítica, pois dificilmente encontram-se, no mundo real, organizações de tipos “puros”. Pelos fatores de primeira ordem, as organizações são classificadas como:

- a) Organizações Produtivas ou Econômicas. São aquelas que se dedicam à criação de riquezas, à manufatura de bens e à prestação de serviços para segmentos específicos ou para o público em geral. Essas organizações podem ser subdivididas, pela atividade, nos níveis primário, secundário ou terciário.

- b) Organizações de Manutenção. Dedicam-se à socialização das pessoas para o desempenho de seus papéis em outras organizações e no todo maior constituído pela sociedade. As atividades deste tipo de organização ajudam a evitar que a sociedade se desintegre, e são responsáveis por sua integração normativa. É possível subdividi-las em organizações com função de manutenção, como em educação, doutrinação e treinamento e função de restauração, como em atividades de saúde e bem-estar, e instituições correcionais.
- c) Organizações Adaptativas. Criam conhecimento, desenvolvem e testam teorias e, até certo ponto, aplicam as informações disponíveis aos problemas existentes. As universidades (nas suas atividades de pesquisa) e as organizações de pesquisa levam a cabo esta função adaptativa para a sociedade como um todo.
- d) Organizações Gerenciais e Políticas. Desempenham atividades organizacionais que se dedicam à adjudicação, à coordenação e ao controle de recursos, de pessoas e de subsistemas. A principal das estruturas políticas é o Estado, que proporciona uma forma de legitimação de seus estatutos legais e detém um monopólio teórico sobre o uso organizado da força física para a mobilização da sociedade contra os inimigos externos e os rebeldes internos. Somam-se aos vários subsistemas governamentais as chamadas instituições políticas adjuntas, como grupos de pressão, sindicatos trabalhistas e organizações que operam na defesa de interesses de segmentos específicos da sociedade.

Embora admitam ser possível utilizar inúmeros outros fatores para tipificar as organizações, KATZ e KAHN (1975) citam como fatores de segunda ordem:

- a) Natureza do Processamento ou Transformação Organizacional. As organizações podem ter objetos ou pessoas como produtos finais das operações das organizações.
- b) Natureza dos Processos de Manutenção. As organizações podem utilizar-se de compensações expressivas (intrínsecas) e instrumentais (extrínsecas) como meio de atrair e manter os integrantes das organizações.
- c) Natureza da Estrutura Burocrática. As organizações podem variar em termos da permeabilidade das fronteiras organizacionais (facilidade para ingresso e saída) e em termos de elaboração estrutural (grau de especialização em papéis e o número de escalões).

- d) Tipo de Equilíbrio. As organizações podem variar entre a tendência a um estado firme e a tendência à maximização do rendimento organizacional como dinâmica organizacional preponderante.

2.1.3 Organizações - Natureza e Caracterização

Inúmeras iniciativas teóricas tem sido empreendidas para compreender as organizações, sua estrutura e funcionamento, por meio de equivalências teóricas com o mundo físico, comparando-as com sistemas orgânicos ou mecânicos. KATZ e KAHN (1975) julgam que ambas as metáforas são extremamente inadequadas para o estudo das organizações, pois ambas apresentam características funcionais de sistemas fechados, desconsiderando as inevitáveis influências ambientais nos processos internos.

Outra impropriedade importante apontada pelos autores, particularmente no que diz respeito à metáfora orgânica, refere-se à completa desconsideração da natureza artificial e planejada dos sistemas sociais. Segundo eles, as abordagens predominantes nas teorias das organizações concentram-se em princípios de funcionamento interno, como se os problemas não dependessem das influências ambientais. Como alternativa teórica, utilizam a Teoria Geral dos Sistemas, de von Bertalanffy, e atribuem características de um sistema social aberto às organizações, considerando-as como ciclos recorrentes de insumo, de transformação e de produto. Tais características, que parecem estar presentes em todos os sistemas abertos, são:

- a) Importação de Energia. As organizações sociais necessitam permanentemente de suprimentos renovados de energia, seja de pessoas, de outras organizações ou do meio ambiente material. Nenhuma estrutura social é auto-suficiente.
- b) Transformação ou Processamento. Os sistemas abertos transformam a energia importada do meio ambiente. A organização cria ou atualiza um produto, processa materiais, proporciona treinamento a pessoas ou presta um serviço. De qualquer forma, é executado um trabalho no sistema.
- c) Exportação da Energia em Forma de Produto. Os sistemas abertos exportam seus produtos para o ambiente, sejam eles uma invenção concebida por meio de pesquisa ou mesmo uma estrutura construída, como uma ponte.
- d) Ciclos de Eventos. A renovação da energia necessária é proveniente da própria atividade do sistema. A energia colocada no ambiente em forma de produtos ou

serviços, retorna à organização em ciclos repetidos de eventos. São os eventos, mais do que as coisas, que se acham estruturados, de maneira que a estrutura social é conceito mais dinâmico do que estático. Assim sendo, o método indicado para identificar uma estrutura organizacional é acompanhar a cadeia de eventos, desde a importação até o retorno da energia à organização.

- e) Entropia Negativa. Por um processo chamado entropia, todas as formas organizadas tendem para a desorganização ou morte. Ao contrário da inexorabilidade deste processo para organismos, as organizações podem garantir entropia negativa, ou seja, uma tendência para o crescimento e continuidade, por meio da reposição e acumulação de energia.
- f) Informação como Insumo, Controle por *Feedback* e Processo de Codificação. Para as organizações, os insumos contendo energia não são apenas de caráter físico, mas também de caráter informativo. Eles oferecem sinais sobre o ambiente à organização, e sobre seu funcionamento em relação a ele. O mais simples dos insumos informativos é o *feedback*, que funciona como uma bússola, alertando para possíveis desvios de rota, evitando desequilíbrio involuntário entre ingressos e dispêndios de energia. Quanto ao processo de codificação, a absorção de insumos pelas organizações é seletivo, pois não são todos os tipos e qualidades de insumos que servem para todas as organizações. Por meio da codificação, simplificando a aparente desordem ambiental em algumas poucas e compreensíveis categorias, os insumos são rejeitados ou aceitos de acordo com as necessidades da organização.
- g) Estabilidade e Homeostase Dinâmica. Na tentativa de anular o processo entrópico, as organizações buscam manter uma relação constante entre importação e exportação de energia, mantendo a integridade do caráter organizacional. No entanto, no processo de adaptação às condições mutáveis do ambiente, em contraposição às necessidades de fluxo estável para a manutenção do sistema, este último acaba por absorver e incorporar novas funções ou subsistemas. Este processo de expansão resulta em que o sistema assuma seqüencialmente estados quase-estáveis em níveis diferentes, em patamares abaixo ou acima do anterior.
- h) Diferenciação ou Especialização. Igualmente em função da necessidade de alcançar a entropia negativa, as organizações tendem à multiplicação e elaboração de

funções, o que determina também a multiplicação de papéis e provoca a diferenciação interna.

- i) Equifinalidade. A permanente busca para alcançar a estabilidade do sistema pode ser feita por inúmeras opções de condições iniciais e caminhos diferentes.

KATZ e KAHN (1975) sublinham que, embora detenham as características comuns a todos os sistemas abertos, os sistemas sociais apresentam especificidades que os diferenciam dos sistemas abertos presentes no mundo físico. A mais marcante dessas características é a ausência de estrutura física, com uma anatomia identificável, duradoura, observável tanto em repouso como em movimento, e que, em movimento, gera e executa as atividades da função sistêmica.

No entanto, as organizações têm estrutura, pois não se constituem num agregado amorfo de indivíduos em interação, empenhados na criação de uma combinação aleatória de eventos. Pelo contrário, os eventos são estruturados, e as formas que assumem adquirem propriedades dinâmicas. As organizações sociais, como sistemas artificiais, são conjuntos de eventos padronizados de conduta, que constituem funções que são integradas a subsistemas menores que compõem o sistema organizacional maior.

Outra característica diferenciadora reside nas peculiaridades que a presença do elemento humano lhes proporciona. Pela abordagem psicossociológica adotada pelos autores, a intensa variabilidade e instabilidade do comportamento humano conspiram contra a necessidade e a busca constante da estabilidade por parte do sistema. Nas organizações estão presentes três forças de controle que atuam para reduzir a variabilidade e a instabilidade das ações humanas, colocando-as em padrões uniformes e dignos de confiança. Essas forças são:

- a) Pressões do Ambiente. Os problemas advindos do mundo concreto e objetivo requerem um esforço coordenado das pessoas, induzindo-as à divisão de tarefas, e, conseqüentemente, à especialização para solucionar os problemas de eficiência. Isto propicia o aparecimento do conceito dos papéis. Nos sistemas sociais, os papéis descrevem formas específicas de comportamento associado a determinadas tarefas. Originalmente, os papéis derivam dos requisitos e das expectativas para o desempenho das tarefas.
- b) Valores e Expectativas Compartilhados. Embora a eficiência na realização das tarefas necessárias para manter a estabilidade do sistema seja fator imperante, as

peças têm em comum metas e expectativas mútuas sobre como devem agir para alcançar seus objetivos. Por detrás da atividade social cooperativa, têm mais peso os valores compartilhados do que as exigências concretas das tarefas objetivas.

- c) Imposição de regras. Com a crescente complexidade das necessidades e das tarefas inerentes aos sistemas sociais, muitos indivíduos acabam designados para realizar tarefas que estão remota ou muito indiretamente relacionadas às suas necessidades e expectativas pessoais. Para reduzir o nível de variabilidade no desempenho destas tarefas surgem as regras, baseadas nos valores, cuja violação requer algum tipo de penalidade ou sanção negativa.

Em todos os sistemas sociais, a variabilidade do comportamento humano é mantida sob controle por um ou mais desses dispositivos, que representam a base para a integração do sistema.

Ainda segundo KATZ e KAHN (1975), a complexidade do sistema representada pelo número crescente de subsistemas agregados, determina a combinação da regulação do sistema por esses dispositivos. Por exemplo: com uma estrutura social altamente diferenciada, o elevado número de subsistemas impede que exista um código de valores universalmente aceito no todo, e a integração societária se calcará muito mais em práticas normativas e em interdependência do desempenho de papéis.

Os papéis sociais serão desempenhados em algum dos subsistemas agregados ao sistema social. No caso das organizações, os autores indicam cinco tipos genéricos de subsistemas organizacionais:

- a) Subsistema Técnico ou de Produção. Tem por objetivo a realização das tarefas de transformação de energia dentro da organização. Busca permanentemente a proficiência por meio da divisão de trabalho, especificando e padronizando os cargos.
- b) Subsistema de Manutenção. Tem a função de mediação entre as exigências das tarefas e as necessidades humanas para manter a estrutura em operação. Busca a manutenção da estabilidade via formalização das atividades em padrões de procedimento legitimados, estabelecendo sistemas de recompensa e promovendo a socialização dos novos membros.
- c) Subsistemas de Fronteira ou de Apoio. Em primeiro lugar, há o Subsistema de Apoio Sustentador da Produção, que tem por finalidade executar os intercâmbios

transacionais nas fronteiras dos sistemas. Busca a manipulação especificamente focalizada do ambiente organizacional, pelo domínio do controle das fontes de suprimento e da imagem da organização. Em segundo lugar, vem o Subsistema de Apoio Institucional, que objetiva a obtenção de apoio social e legitimação. Busca a manipulação e a integração societárias, por meio de contribuições à sociedade, influenciando outras estruturas sociais.

- d) Subsistema Adaptativo. Engloba atividades informacionais, de pesquisa e desenvolvimento e de planejamento. Exerce pressão sobre a organização fazendo recomendações à administração para promover mudanças.
- e) Subsistema Gerencial. Atua na coordenação das relações entre os demais subsistemas, na resolução de conflitos entre níveis hierárquicos, na coordenação e na direção de subestruturas funcionais, e ainda na coordenação de requisitos externos, recursos e necessidades organizacionais.

Após a inserção, em seu horizonte de análise, de elementos tais como características burocráticas das organizações, efetividade, poder e autoridade, comunicação e informação, tomada de decisão, liderança e mudança organizacional, os autores apontam alguns dos principais dilemas que, a seu ver, caracterizam a Sociedade Organizacional.

“Em primeiro lugar, a dinâmica de maximização com seu impulso para o crescimento organizacional tem, por um lado, possibilitado uma vida material mais rica e, por outro, criado a grandeza empresarial e o pesadelo da totalidade. Em segundo lugar, o uso de sistemas de papel como dispositivo racional para lidar com todos os problemas, tem-nos permitido certas eficiências, mas às expensas de algum empobrecimento das relações pessoais e da perda de auto-identidade. Em terceiro lugar, a integração moral de uma sociedade baseada em código ético universalmente aceito parece estar ameaçada pelos muitos papéis de um sistema burocrático que enfatiza conformidade, mais do que internalização, e que, além disso, mais enfatiza resultados empíricos e transigências do que padrões rígidos de moral. Finalmente, a complexidade e especialização de estruturas de grande escala tornam mais difícil o envolvimento de seus membros das fileiras comuns na tomada de decisão. A informação sobre os problemas de diretrizes é restrita a um pequeno número de tomadores de decisão que tem tempo, antecedentes e posição para uso dessa informação. E esta tendência cresce ao mesmo tempo em que todos os membros tem suas expectativas de democracia elevadas por serem incluídos como cidadãos de primeira classe no sistema” (KATZ e KAHN, 1975, p. 515).

Sobre os problemas de ajustamento das organizações às demandas sociais, individuais e ainda de suas próprias exigências operacionais internas, cabe recorrer à análise das principais causas de conflito nas organizações.

Para THOMPSON (1967), uma das bases do conflito nas organizações reside na existência de dois sistemas de relacionamento dentro delas.

O primeiro é orientado e padronizado operacionalmente pelo desenvolvimento da ciência e da tecnologia, e as atividades e relações dos funcionários são cuidadosamente definidas e controladas. O segundo, baseado na hierarquia, tem as relações concretamente pouco definidas e vagamente limitadas, ou seja, ao contrário dos sistemas especialistas, não existe uma padronização universal, que indique, sem margem de dúvidas, o que os subordinados devem fazer em relação aos superiores, e vice-versa. O relacionamento é baseado em critérios eminentemente subjetivos.

O autor ensina que, além de um instrumento para atender necessidades da sociedade, as organizações devem ser também um meio para alcançar objetivos individuais. Entretanto, esta finalidade fica comprometida pela existência de um sistema desigual de distribuição de privilégios na hierarquia, pois o direito que um superior hierárquico tem, pela posição que ocupa, de designar funções e supervisionar as atividades, poderá entrar em conflito com necessidades dos subordinados para realizar alguns de seus objetivos pessoais relacionados ao trabalho.

A configuração de desigualdade de distribuição dos cargos mais altos e mais baixos da hierarquia tende a permanecer desta forma porque os ocupantes dos cargos mais altos têm instrumentos para manipular as normas e a estrutura, de maneira a cada qual favorecer a sua própria posição. Tal situação tende a gerar um profundo sentimento de injustiça nos escalões mais baixos, principalmente porque quanto mais alto o cargo mais “político” e menos “técnico” o acesso.

Assim, segundo THOMPSON (1967), ficam irremediavelmente comprometidas as condições que propiciariam um desejável ambiente de cooperação. Acrescente-se que, para o autor, uma característica das mais marcantes das organizações atuais é a infantilização da mentalidade, ou negação da maturidade do indivíduo. Exceto o ocupante do topo da cadeia hierárquica, todos na organização estão sujeitos a uma espécie de “pai” simbólico, que ensina, corrige, adverte, reprova, critica, avalia, encoraja, recompensa e castiga, remetendo o indivíduo para suas experiências na infância.

O contraste nos papéis existe porque a sociedade cobra e estimula o comportamento “maduro” dos indivíduos, enquanto nas organizações a prática revela-se inversa.

THOMPSON (1967) considera ainda o conflito nas organizações sob três dimensões:

- a) Perspectiva das Funções. Trata-se do tipo de conflito que pode ser cognominado de “linha-staff”. Nas organizações modernas, é crescente o número de novas funções especializadas que são necessárias à adaptação da organização ao meio-ambiente em mutação. Estas novas especialidades alteram a distribuição do *status*, primeiramente ameaçando as especialidades mais antigas com a perda de funções ou o acréscimo de outras, e afeta ainda as posições de linha com uma autoridade não prevista na hierarquia, mas legitimada pelos ocupantes dos postos mais elevados.
- b) Realidade da Interdependência. Este tipo de conflito refere-se à percepção da realidade da rede de interrelações entre os indivíduos nas posições especializadas e hierárquicas. O surgimento das novas especialidades provoca alteração na distribuição de direitos e poderes na organização e redefinição dos limites de jurisdição, implicando alteração de *status*. O conflito grave ocorre quando há percepção de que a nova redistribuição não atende a critérios de necessidade referentes ao próprio princípio da especialização, ou seja, critérios técnicos, mas deve-se puramente a execução de atos essencialmente políticos.
- c) Padrões de Comunicação. Na distribuição dos direitos dentro da hierarquia, inclui-se o do monopólio das comunicações oficiais pelos superiores. O controle hierárquico da comunicação tende a dividir a organização em dois grupos: o da administração (hierarquia) e o dos empregados (trabalho). Tal dicotomia faz com que dificilmente coincidam entre os grupos a concepção da realidade e conseqüentemente o estabelecimento de metas. Apesar de proceder a uma análise bastante mais aprofundada, o autor afirma que o conflito resulta das discordâncias crescentes entre o especialista e as posições hierárquicas.

THOMPSON (1967) afirma que estes, e quaisquer outros motivos para a ocorrência de conflitos, podem ser superados com a adoção de um sistema de solidariedade entre o especialista e a hierarquia, incluído aí, e principalmente, o mútuo reconhecimento da necessidade de interdependência.

Para WALTON (1972), grande parte da vida organizacional das pessoas desenrola-se na presença de outras pessoas, por meio de relações burocráticas, controles e avaliações,

propiciando uma rede de interdependências que tornam inevitáveis os conflitos interpessoais. O autor acrescenta que uma definição ampla de conflitos interpessoais pode incluir discordâncias individuais a respeito de problemas essenciais, tais como diferenças sobre estruturas organizacionais, políticas e conjuntos de medidas administrativas. Além destas diferenças, podem existir antagonismos pessoais de caráter emocional, decorrentes das relações de interdependência no trabalho.

A abordagem do autor não preconiza, até mesmo pela constatação de impossibilidade, uma organização livre de conflitos, mas admite que, em determinadas circunstâncias, o objetivo em relação à administração dos conflitos não deve ser meramente eliminá-los, mas controlá-los. Disputas, diferenças e rivalidades pessoais, além de outras modalidades de conflitos podem trazer, em determinadas circunstâncias, efeitos benéficos tanto para as partes envolvidas como para elevar a eficiência do sistema em que se manifestam.

Pode-se citar, na visão do autor, diversas possíveis influências positivas de conflitos de dimensões moderadas, sendo as principais:

- a) aumento tanto da motivação quanto da energia aplicável à execução de tarefas;
- b) elevação da capacidade de inovação dos indivíduos e do sistema em consequência da maior diversidade de pontos de vista e de um senso de necessidade mais acurado;
- c) tendência de cada indivíduo a compreender melhor a sua própria posição, pois o conflito o forçará a articular melhor suas idéias e a sistematizar todos os argumentos possíveis a elas favoráveis;
- d) conscientização mais aprofundada da própria identidade por cada uma das partes;
- e) transformação do conflito interpessoal em instrumento de sublimação dos conflitos internos dos próprios envolvidos.

No entanto, o conflito poderá ser prejudicial aos indivíduos e ao sistema. Caso o sistema social venha a se tornar mais rígido, o conflito deve ser minimizado, sob pena de levar a graves distorções da realidade.

Em sua abordagem das organizações como sistemas abertos, KATZ e KAHN (1975) identificam três elementos básicos na origem dos conflitos nas organizações. O primeiro deles refere-se ao caráter de artificialidade das organizações, cuja ênfase é centrada nos fatores concernentes à criação e manutenção de um sistema estável. Tal estabilidade, porém, não é estática, pois se mantém por meio dos relacionamentos padronizados que se destinam

à manutenção da previsibilidade. Tais relacionamentos são obtidos pela transigência de forças antagônicas, sendo que a transigência não elimina as causas essenciais dos conflitos entre as regras e regulamentos e as necessidades humanas, apenas transferindo-as para a esfera da estrutura informal.

O segundo elemento básico reside no caráter hierárquico das organizações, com sua estrutura baseada em distribuição diferenciada de poder, prestígio e recompensas. Os integrantes de escalões menos privilegiados tendem a aceitar a divisão pretensamente injusta, a seu ver, como manifestação de conformidade mínima às exigências organizacionais. No entanto, é comum que estejam individualmente em rebelião contra a organização e, às vezes, coletivamente, procurem modificá-la.

O terceiro elemento pode ser encontrado nas fontes potenciais de conflito identificáveis entre os diversos subsistemas integrantes da organização, que podem visualizar seus objetivos setoriais como antagônicos, e não como elementos de alavancagem para a consecução dos objetivos da organização como um todo.

Em sua análise da problemática do conflito na sociedade industrial, DAHRENDORF (1982) toma por modelo predominante e representativo de organização a empresa industrial, considerando-a uma associação imperativamente coordenada, característica que a torna equivalente a outros tipos de organizações formais, não-industriais, que abundam na sociedade atual, que o autor denomina pós-industrial.

Tomando como base o pensamento marxista, o autor visualiza convivendo nessas organizações dois grupos distintos (ou quase-grupos, que são diferentes de grupos no jargão sociológico): os capitalistas e os trabalhadores, cujos interesses latentes e manifestos, principalmente em termos de renda e de poder, são diametralmente opostos.

Está caracterizado, portanto, na visão de DAHRENDORF (1982), que a base do conflito nas organizações é o mesmo conflito de classes que permeia toda a sociedade capitalista. Tal fato ocorre porque os grupos dominantes, tanto nas organizações quanto no Estado, são os mesmos, seja pessoalmente, seja por meio de membros da família ou de agentes que os representam. Também os grupos subjugados são os mesmos, excluídos do exercício do poder e sujeitos à distribuição desigual da renda, em ambas as dimensões.

Respondendo a dúvidas sobre se esta categorização do conflito organizacional como conflito de classes seria válida para a sociedade atual com sua multiplicidade de tipos de organizações e mecanismos de mediação dos conflitos, o autor afirma que, em qualquer

situação em que haja distribuição desigual de autoridade pelas diversas posições sociais, existe conflito de classe, embora se deva ressaltar que as categorias de capitalistas e trabalhadores desdobraram-se em vários estratos, como gerentes, simples proprietários financeiros, trabalhadores especializados de vários níveis de *status* e renda, isto sem alterar substancialmente a estrutura de autoridade nas organizações.

2.1.4 Organizações e Burocracia

Considerando que as chamadas organizações burocráticas são predominantes no sistema social vigente, BENNIS (1976) empreende uma tentativa de sua análise crítica, buscando apontar os problemas fundamentais e as tarefas indicadas, a seu ver para saná-los. Para o autor, burocracia é uma invenção social, aperfeiçoada durante a revolução industrial, com o objetivo de organizar e dirigir as atividades das organizações empresariais. A burocracia baseia-se exclusivamente no poder de influenciar por meio de pressupostos racionais e legais.

A análise que o autor faz da burocracia parte do pressuposto de que esta forma de organização, a Organização Burocrática, esteja tornando-se cada vez menos eficiente, ou mesmo descontrolada, em face das realidades contemporâneas. O autor prega que advirão novas formas organizacionais, alternativas ao modelo burocrático, implicando mudanças drásticas na conduta das empresas e nos processos empresariais em geral. Acrescenta ainda que não é necessário ser portador de grande imaginação crítica para vislumbrar os problemas do modelo burocrático e enumera os que considera fundamentais:

- a) a burocracia não permite de forma adequada o progresso pessoal e o desenvolvimento de personalidades amadurecidas;
- b) desenvolve o conformismo e o pensamento coletivo;
- c) não leva em conta a organização informal e os problemas emergentes e inesperados;
- d) seus sistemas de controle e autoridade são definitivamente obsoletos;
- e) não possui meios adequados para resolver diferenças e conflitos entre cargos, e, em particular, entre grupos funcionais;
- f) não tem processo jurídico adequado;
- g) a comunicação (e idéias inovadoras) é frustrada, ou desvirtuada, em função das divisões hierárquicas;

- h) os recursos humanos da burocracia não são utilizados plenamente, por falta de confiança, medo de represálias etc.;
- i) a burocracia não está em condições de assimilar o influxo de novas tecnologias ou de cientistas admitidos na organização;
- j) a burocracia pode modificar a estrutura da personalidade a ponto de transformar o homem em bitolado, insignificante e condicionado “homem-organização”.

BENNIS (1976) é enfático ao antever a derrocada da Organização Burocrática em sua configuração atual, e descreve a complexa tarefa de promover nas organizações as mudanças necessárias para adequá-las às novas necessidades da sociedade. O autor enumera seis grandes áreas principais nas quais deverão ocorrer as mudanças mais necessárias:

- a) Integração. A grande questão é o conflito entre as necessidades individuais dos integrantes e atender satisfatoriamente às metas organizacionais. A integração abrange todos os tipos de problemas relativos a incentivos, remunerações e motivações do indivíduo, e avaliação do sucesso ou não da organização no processo de ajustamento a esses problemas. Cresce na sociedade a valorização do indivíduo e existe uma preocupação legítima pelo seu bem-estar, não apenas no sentido físico, mas como uma personalidade moral e integrada.
- b) Influência Social. Esta é uma questão essencialmente de poder e da maneira de distribuí-lo. A resolução deste problema impõe mudanças nas funções do mais alto escalão administrativo, declarando obsoleto o controle exercido por um só indivíduo, o chefe. Inúmeros fatores concorrem para isto, entre eles: a ampliação da base de produtos do setor industrial, o impacto das novas tecnologias, o objetivo de operações internacionais, a necessidade de profissionalizar a administração, separando-a da propriedade, a disseminação da educação em geral etc.
- c) Colaboração. Aqui o problema é administrar conflitos e solucioná-los. Para o autor, quando as organizações se tornam mais complexas, elas se fragmentam, dividem-se, elaborando e adotando padrões tribais e códigos simbólicos. Com frequência, tais elementos trabalham para excluir terceiros, por meio de segredos e usando jargão, por exemplo, e, de vez em quando, para explorar diferenças visando à delicada harmonia interna. Nas organizações modernas são muito comuns as pseudo-espécies, que são grupos de especialistas unidos pela ilusão de uma identidade

diferenciada e com uma tendência para olhar as outras pseudo-espécies com suspeita e desconfiança.

- d) Adaptação. Para BENNIS (1976), o grande golpe na burocracia veio tanto das hipóteses incorretas sobre o comportamento humano como do ambiente turbulento. Sua posição é que atualmente, em função progressiva expansão da ciência, da tecnologia e das atividades de pesquisa e desenvolvimento, o ambiente das organizações está mudando rapidamente. O autor afirma que o ambiente organizacional não é tranquilo, mas turbulento e imprevisível, e que há uma interdependência cada vez maior entre a dimensão econômica e outras facetas da sociedade. Isto equivale a dizer que as organizações econômicas estão cada vez mais envolvidas em legislação e política pública.
- e) Individualidade. As organizações são extremamente vulneráveis ao problema da individualidade, mais conhecido como crise de identidade, principalmente porque o crescimento acelerado e a turbulência do ambiente transformam e distorcem as metas organizacionais, originalmente mais simplificadas. O autor conclui que a vigilância constante sobre os objetivos é uma das tarefas fundamentais, em especial se a organização está inserida num ambiente dinâmico e multiforme.
- f) Revitalização. O autor usa este termo para ilustrar o ciclo crescimento-declínio das organizações, citando os elementos de um trabalho de revitalização organizacional: em primeiro lugar, capacidade para aprender a partir da experiência e para sistematizar, acumular e restaurar o conhecimento válido. Em segundo lugar, capacidade para “aprender a aprender”, isto é, para desenvolver métodos com o intuito de melhorar o processo de aprendizado. Em terceiro lugar, capacidade para adquirir e utilizar mecanismos de *feedback* sobre desempenho, ou seja, ser “auto-analítico”. Finalmente, em quarto lugar, capacidade para gerir seu próprio destino.

Os apontamentos críticos de BENNIS (1976) indicam claramente a necessidade de uma reconceituação das organizações, tal como estão concebidas e estruturadas, pela sua inadequação para servir convenientemente aos propósitos da sociedade. O autor não faz, no entanto, nenhum questionamento a respeito da estrutura do próprio sistema social, de caráter eminentemente econômico, que permite às organizações sua configuração atual.

2.1.5 Uma Proposta Para a Mudança do Paradigma Organizacional

Nesse sentido, em abordagem oposta aos posicionamentos ditos tradicionais em relação às necessidades de mudanças nas organizações, RAMOS (1981) apresenta sua visão de um enfoque paraeconômico e delimitativo das organizações, argumentando que a ciência das organizações vigente carece de substantividade, e aponta os principais “pontos cegos” nas teorias mais conhecidas, que o autor generaliza como Teoria Organizacional Contemporânea.

Em primeiro lugar, a concepção de racionalidade que sustenta a teoria das organizações vigente, como já foi visto, tem natureza funcional e, além disso, está permeada de profundas implicações ideológicas. Esta ideologia leva à identificação da dimensão econômica como equivalente ao todo da natureza humana, embora pareça evidente que o aspecto econômico se refira às ações praticadas pelo homem quando sua única motivação é maximizar os ganhos econômicos.

Em segundo lugar, a teoria organizacional contemporânea não leva em consideração que a organização econômica formal é uma inovação institucional recente, resultado das necessidades de acúmulo de capital e da expansão das capacidades de processamento características do sistema de mercado, não podendo, portanto, ser considerada como paradigma por meio do qual sejam estudadas todas as outras formas de organização.

Em terceiro lugar, não se tem na teoria organizacional contemporânea, uma clara compreensão do papel da interação simbólica, envolvendo elementos como confiança, virtude, valia, amor, autenticidade e auto-realização, no conjunto dos relacionamentos interpessoais.

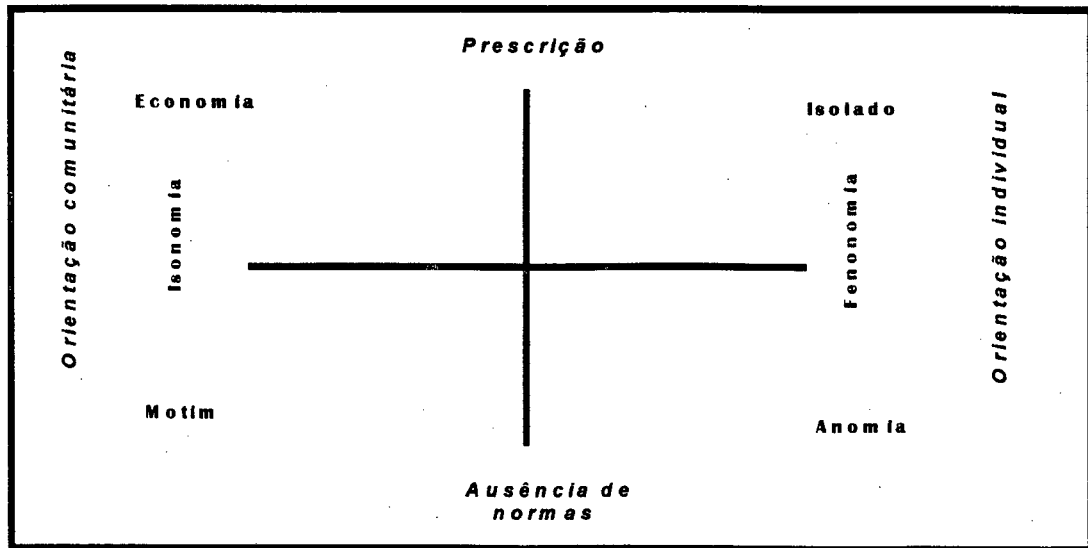
Finalmente, a teoria organizacional contemporânea apoia-se numa visão mecanomórfica e não antropomórfica da atividade produtiva do homem, pois não está equipada para distinguir entre os diferentes conceitos de trabalho e ocupação.

O autor afirma que, ao negligenciarem os pontos acima, os teóricos da organização estão praticando uma abordagem reducionista das organizações, assumindo as características de diferentes sistemas sociais por meio de um conjunto de pressupostos que dizem respeito a apenas um tipo: a organização formal de caráter econômico. Desta forma, o autor relaciona um conjunto de diretrizes que, a seu ver, fornecerão a base para a reformulação da teoria da organizações com pressupostos de racionalidade substantiva:

- a) O homem tem diferentes tipos de necessidades, cuja satisfação requer múltiplos cenários sociais. É possível não apenas categorizar tais tipos de sistemas sociais, mas também formular as condições operacionais peculiares a cada um deles.
- b) O sistema de mercado só atende a limitadas necessidades humanas, e determina um tipo particular de cenário social em que se espera do indivíduo um desempenho consistente com regras de comunicação operacional, ou critérios intencionais e instrumentais, agindo como um ser trabalhador. O comportamento administrativo, portanto, é conduta humana condicionada por imperativos econômicos.
- c) Diferentes categorias de tempo e espaço vital correspondem a tipos diferentes de cenários organizacionais. A categoria de tempo e espaço vital exigida por um cenário social de natureza econômica é apenas um caso particular, entre outros, a ser discernido na ecologia global da existência humana.
- d) Diferentes sistemas cognitivos pertencem a diferentes cenários organizacionais. As regras de cognição referentes ao comportamento administrativo constituem caso particular de uma epistemologia multidimensional do planejamento de cenários organizacionais.
- e) Diferentes cenários sociais requerem enclaves distintos no contexto geral da tessitura da sociedade havendo, contudo, vínculos que os tornam inter-relacionados. Tais vínculos constituem ponto central do interesse de uma abordagem substantiva do planejamento de sistemas sociais.

Dadas as diretrizes básicas, o autor sugere novo modelo, multidimensional, para análise e planejamento dos sistemas sociais. Nesse modelo, o mercado é considerado um enclave, legítimo e necessário, mas sujeito a limitações e regulamentações políticas, que busca refletir o que o autor chama de paradigma paraeconômico.

FIGURA 2 - O PARADIGMA PARAECONÔMICO



Fonte: RAMOS (1981, p. 141)

O autor acredita que, no mundo concreto, só existem sistemas sociais mistos; portanto, não espera que exista na vida real nenhuma situação, referente às categorias do paradigma, que coincida exatamente com os tipos ideais.

A figura 2 mostra a proposta de um paradigma que prevê um espaço social em que o indivíduo possa movimentar-se por via da livre escolha, por enclaves com maior ou menor número de prescrições impostas, de acordo com suas próprias necessidades de auto-realização.

O paradigma não propõe uma pseudo-integração total entre os objetivos organizacionais (das organizações econômicas formais) e individuais, como o fazem designações como a Teoria X versus Teoria Y, o Grid Gerencial ou o Desenvolvimento Organizacional.

Em vez disso, o paradigma propõe que a plena realização humana necessita de diversos tipos de organização para o atendimento de múltiplas necessidades. O indivíduo poderia movimentar-se, de acordo com a situação, entre alocações em que a participação na comunidade é a tônica, até enclaves em que possa dar expressão à singularidade de seu caráter.

Quanto às categorias que integram o paradigma, pode-se dizer que são elas que irão delimitar os enclaves nos quais deverão ser alocadas as organizações de caráter variado, que constituirão um conjunto peculiar às necessidades de cada indivíduo, por livre escolha.

Na dimensão dos quadrantes inferiores, caracterizados como de baixa prescritibilidade, ou ausência de normas, encontramos a anomia e o motim. A anomia refere-se a uma situação em que os indivíduos subsistem na orla do sistema social, desprovidos de normas e de raízes, sem compromisso com prescrições operacionais para realizar tarefas, mas são incapazes de planejar e realizar um projeto pessoal para suas vidas.

Enquadram-se na anomia: marginais, excluídos, criminosos, viciados em drogas, bêbados, indigentes e doentes mentais. As organizações presentes nessa dimensão destinam-se a prestar assistência, proteção e controle sobre tais indivíduos.

Já o motim refere-se a comunidades desprovidas de normas, cuja característica principal dos integrantes é a falta do senso de ordem social. O motim pode perturbar a sociedade, quando esta perde, para seus membros, a representatividade e o significado.

Na dimensão dos quadrantes superiores, estão a economia e o isolado. O paradigma proposto questiona a predominância das características peculiares da dimensão econômica sobre outras dimensões da vida social que são importantes para resguardar a substantividade da vida humana. O autor não recomenda sua eliminação, mas sua delimitação. Desta forma, ela se torna um enclave em condições de igualdade com os demais, cumprindo suas funções de maneira delimitada e regulamentada.

Genericamente, a economia é um contexto organizacional altamente ordenado, cujas atividades são desempenhadas com elevado, ou total, nível de prescrição. As organizações típicas desta dimensão objetivam a produção de bens e/ou a prestação de serviços a clientes, e sua sobrevivência depende da eficiência com que atendem aos clientes e obtêm lucros. Atendendo a esse requisito, tendem à expansão permanente em tamanho e complexidade. Seus membros são detentores de empregos e são avaliados pela contribuição que prestam à eficiência da organização, e a informação circula entre eles irregularmente, atendendo a interesses pessoais ou empresariais.

A dimensão do isolado refere-se a indivíduos comprometidos com normas que eles consideram únicas. Seus membros consideram o mundo social inteiramente perdido e sem remédio, mas, a despeito de sua oposição interior ao sistema, encontram algum lugar organizacional onde seja possível conviver com seu peculiar e rígido sistema de crenças.

Por definição, isonomia significa uma dimensão em que todos os indivíduos são iguais. Essas organizações têm como características fundamentais:

- a) Os objetivos propiciam a realização de seus membros, independentemente de prescrições impostas. A ênfase é no relacionamento interpessoal, desde que contribua para a qualidade de vida em conjunto.
- b) Seus integrantes realizam atividades compensadoras em si mesmas; portanto, é amplamente gratificante. As pessoas não ganham a vida numa isonomia, mas nela praticam um tipo de vida generoso, cuja tônica é dar e receber.
- c) Seus integrantes se ocupam, a atividade não é trabalho e a premissa para designação de atividades é vocação, não emprego. Os interesses fundamentais do indivíduo não residem na maximização da utilidade.
- d) Ausência de hierarquia. A autoridade é atribuída por deliberação de todos e passa de pessoa para pessoa, de acordo com a natureza dos problemas, com os assuntos em foco e com a qualificação dos indivíduos para lidar com eles. Também não existe uma agência diretora determinada e exclusiva, como numa democracia.
- 5) Exigência de que entre seus membros ocorram relações interpessoais primárias. Existe um tamanho ideal para permitir isto que, se ultrapassado, propiciará o aparecimento de relacionamentos secundários ou categóricos. Neste caso a isonomia desaparece, e em seu lugar surgirá uma democracia, uma oligarquia ou uma burocracia.

Na dimensão oposta do paradigma, aparece um sistema social de caráter esporádico, a fenonomia, que é relativamente estável, dirigido por um único indivíduo, ou por um grupo de dimensões reduzidas e proporciona a seus membros o máximo de opções pessoais e um mínimo de subordinação a prescrições operacionais formais. É o ambiente apropriado para liberação e expansão da criatividade, de maneira escolhida com máxima autonomia.

Suas atividades são automotivadas, e os indivíduos desenvolvem programas e regras operacionais próprias, seguidas rigidamente por opção. Uma característica marcante das fenomenias é que, embora seus produtos possam ser medidos em termos de mercado, a adoção deste critério é meramente incidental. Embora a ênfase dos integrantes das fenomenias seja a orientação individual, não relega a plano inferior a consciência social.

A proposta do paradigma paraeconômico e delimitativo, apresentado acima em linhas gerais, é apontada pelo autor como nova abordagem do planejamento de sistemas sociais e principalmente do que ele chama de “Uma Nova Ciência das Organizações”.

Apresentado um panorama geral da teoria organizacional, tanto sob o enfoque ortodoxo como utilizando um enfoque crítico, passa-se a examinar o tema “Mudança Organizacional”, que aborda questões relativas à adaptação das organizações ao ambiente em que estão inseridas.

2.2 Mudança Organizacional

Atualmente, grande parte das preocupações de empresários, administradores profissionais e estudiosos organizacionais consiste em buscar soluções para tornar as organizações aptas a fazer frente ao caráter cada vez mais dinâmico das necessidades da sociedade. Mudar as organizações é uma questão de sobrevivência.

Aparentemente, o parágrafo anterior reúne em poucas palavras as preocupações mais importantes do corpo de conhecimentos que se convencionou chamar de “Mudança Organizacional”.

2.2.1 Organizações e Necessidade de Mudança

BENNIS (1972) entende que as organizações não estão enfrentando adequadamente as mudanças: mudanças na quantidade e no movimento das pessoas, na natureza, na localização e na disponibilidade de empregos e inúmeros outros tipos de mudanças.

As organizações humanas são extremamente suscetíveis às mudanças. Gardner, citado por BENNIS (1972), declara que, aparentemente, as organizações necessitam de um departamento específico ocupado de atividades de renovação contínua, que possa visualizar a organização toda como um sistema necessitando de contínua inovação.

Chama a atenção o fato de que a ênfase na mudança organizacional tem origem na própria idéia de mudança, só que aplicada ao ambiente. BENNIS (1972) explica que as instituições sociais não podem deixar de reconhecer o ritmo assolador de mudança. Tal reconhecimento implica promover alterações fundamentais na maneira como elas conduzem as principais operações de sua empresa.

LAWRENCE & LORSCH (1972) manifestam a preocupação do relacionamento das organizações com um ambiente em rápida e permanente mutação, ao desenvolver a idéia de que as organizações devem capacitar-se para desenvolver um sistema de solução de problemas criativo e flexível, para identificar e aproveitar oportunidades potenciais. Os autores acrescentam que a organização que aceitar este desafio estará ajustada às

características ambientais, na medida em que estiver trabalhando na resolução do problema de redefinir permanentemente as condições de suas transações ambientais.

Visualizadas como sistemas abertos, as organizações estão em constante mudança, seja por reação a estímulos do ambiente, seja em função de intervenções planejadas para promover a eficiência interna. Em sua abordagem dialética dos processos de mudança organizacional, BLAU e SCOTT (1979) justificam a importância a ser conferida à compreensão desses processos.

Tal importância se deve ao fato de que novos problemas são criados dentro das organizações como decorrência do processo de resolver problemas antigos. Quando se implementam inovações com o intuito de solucionar um problema específico, criam-se outros problemas, porque o funcionamento eficiente de uma organização depende da interação de inúmeros fatores diferenciados, alguns dos quais são incompatíveis entre si.

“Os próprios melhoramentos em algumas condições que aumentam o sucesso da organização, na conquista de seus objetivos, muitas vezes interferem com outras condições igualmente importantes para esse fim. Um exemplo que já se tornou familiar é o de que a diferenciação hierárquica promove a coordenação mas ao mesmo tempo restringe os processos de comunicação que beneficiam a tomada de decisões” BLAU e SCOTT (1979, p. 285).

2.2.2 O Caráter Humano da Mudança Organizacional

O conceito de mudança organizacional, tal como utilizado aqui, não dirige seu foco principal para a mudança intencional nos processos técnicos operacionais, mas para o comportamento das pessoas e os grupos que integram tais processos. A ênfase no caráter humano subjacente ao conceito de mudança organizacional tem suporte em MCGREGOR (1980), ao afirmar que uma das principais tarefas de quem administra é organizar o esforço humano em direção aos objetivos econômicos da empresa. Toda e qualquer decisão administrativa tem conseqüências comportamentais. O autor afirma ainda que o sucesso de uma administração depende, em grande parte, da capacidade de previsão e de controle do comportamento humano.

KUBR (1986) explica que a mudança nada mais é do que o movimento planejado em direção às modificações desejadas. A mudança, independentemente do nível em que se dará, sublinha o papel a ser desempenhado pelo agente de mudança, em parceria com os superiores e empregados. Afirma ainda que a mudança nas organizações vincula-se à

capacidade de mudança das pessoas, e que as influências ocorrem em ambas as direções. As organizações influenciam as pessoas e estas acabam influenciando o desenvolvimento das organizações.

PENTEADO (1977) comunga parcialmente desse posicionamento, com restrições quanto ao número de indivíduos capaz de influenciar qualitativamente o rumo das organizações, acrescentando que existe uma dupla influência, do indivíduo sobre a organização, e da organização sobre o indivíduo. Frequentemente, o impacto da organização é muitas vezes superior, pois são raros os casos de indivíduos com personalidade capaz de alterar a personalidade das organizações nas quais ingressam. O normal é a acomodação, a adaptação do indivíduo à organização.

2.2.3 Tipologia e Modelos para a Mudança Organizacional

BENNIS (1976) oferece uma tipologia de mudança organizacional baseada nos critérios de fixação de objetivos, distribuição do poder e intencionalidade das partes:

- a) Mudança Planejada - abrange a fixação de objetivos comuns, igual distribuição do poder (eventualmente) e propositadamente de ambas as partes.
- b) Doutrinação - é proposital, e envolve a fixação de objetivos comuns, porém, a distribuição de poder é desigual.
- c) Mudança Coercitiva - é caracterizada pela fixação de objetivos não-recíprocos, pela distribuição desequilibrada do poder e é, propositalmente, exercida por uma única parte.
- d) Mudança Tecnocrática - distingue-se da mudança planejada pela natureza da fixação dos objetivos. O uso de meios tecnocráticos para provocar mudança baseia-se, exclusivamente, na coleta e na interpretação de dados. Portanto, a mudança tecnocrática segue o modelo das consultorias: o cliente exprime suas dificuldades como oriundas de um conhecimento inadequado e admite que essa falta de conhecimento seja acidental ou uma questão de negligência, e não como algo relacionado ao próprio sistema. O consultor concorda com tal hipótese, realizando uma pesquisa e simplesmente apresentando resultados.
- e) Mudança Recíproca - é caracterizada pela fixação de objetivos comuns, distribuição do poder razoavelmente equilibrada, faltando, porém, propósito de ambas as partes no relacionamento.

- f) Mudança por Socialização - tem afinidade direta com os controles hierárquicos.
- g) Mudança Emulativa - ocorre, na maioria dos casos, em organizações onde há nítida definição da relação entre superior e subordinado. Ela é provocada pela identificação ou emulação dos subordinados frente ao símbolo do poder.
- h) Mudança Natural - refere-se àquelas mudanças aparentemente sem propósito ou sem fixação de objetivos por parte dos que nela se acham envolvidos. É, sobretudo, uma categoria residual que abrange todos os acontecimentos puramente acidentais, conseqüências inesperadas, inovações espontâneas etc.

A ênfase da discussão de BENNIS (1976, p. 90) sobre mudança organizacional é dirigida para a mudança planejada, que o autor define como “um processo deliberado e colaborativo envolvendo um agente-mudança e um sistema-cliente, que se aliam para resolver um problema ou, mais comumente, para planejar e alcançar uma melhor condição de funcionamento no sistema-cliente, por meio da utilização e da aplicação de conhecimentos válidos”.

A mudança planejada objetiva relacionar-se com as disciplinas básicas das ciências do comportamento. Assim, a mudança planejada pode ser visualizada como o ponto nevrálgico de ligação entre teoria e prática, conhecimento e ação.

O autor acrescenta que o processo de mudança planejada na sociedade organizacional moderna envolve um agente de mudança, que é tipicamente um cientista do comportamento (consultor) chamado a auxiliar o sistema-cliente, que determina o objetivo da mudança. O agente de mudança, em colaboração com o sistema-cliente, busca aplicar o conhecimento adequado aos problemas do cliente. Esses quatro elementos em combinação - o agente de mudança, o sistema-cliente, o conhecimento válido e um relacionamento deliberado e colaborativo - fixam as classes de atividades definidas como mudança planejada.

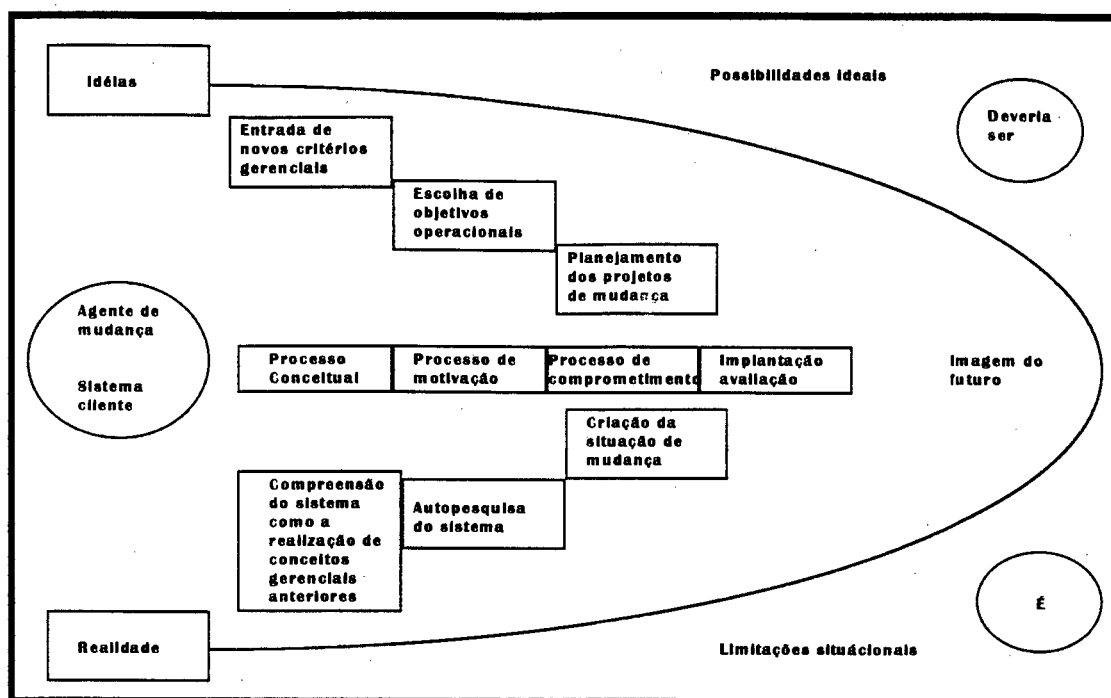
Propondo uma base científica para a mudança organizacional, apoiado na tese de que mudança organizacional exige mudança do comportamento individual, SCHEIN (1982) afirma que o planejamento de intervenções eficientes exige alguma espécie de teoria abrangente da mudança, que explicita de que modo se deve iniciar a mudança, como administrar o processo e como propiciar estabilidade aos resultados desejados.

O autor apresenta cinco fundamentos básicos para um modelo de mudança:

- a) Todo processo de mudança envolve não apenas aprender algo novo, mas também desaprender algo que já está presente e, possivelmente, bem integrado na personalidade e no relacionamento social do indivíduo.
- b) Nenhuma mudança ocorre se não existe motivação para mudar; se tal motivação não está presente, induzi-la é, muitas vezes, a parte mais difícil do processo de mudança.
- c) Mudanças organizacionais como novas estruturas, novos processos e sistemas de recompensas e outras, ocorrem somente por meio de mudanças individuais em elementos-chave da organização; daí a mudança organizacional ser sempre medida por meio de modificações individuais.
- d) A maior parte da mudança em adultos envolve atitudes, valores e auto-imagens, e a desaprendizagem das atuais respostas nessas áreas é, de início, um processo doloroso e ameaçador.
- e) A mudança é um ciclo de múltiplos estágios, semelhante ao ciclo de adaptação para enfrentar problemas, e todos os estágios devem, de algum modo, ser ultrapassados com êxito antes de se poder dizer que ocorreu uma mudança estável.

O NPI - Nederlads Pedagogide Institute (*apud* BOOG, 1991) apresenta esquematicamente sua visão operacionalizada do conceito de mudança organizacional planejada:

FIGURA 3 - A MUDANÇA ORGANIZACIONAL PLANEJADA



Fonte: BOOG (1991)

A primeira etapa do processo, no campo das idéias, consiste na introdução, por parte do agente de mudança, de novos conceitos de gestão, com o intuito de explicitar possibilidades, analisar suas implicações, conhecer a experiência de outras organizações, e a uniformização de um vocabulário gerencial. Geralmente, esta fase se constitui de palestras com professores universitários e consultores, de realização de seminários para a alta administração, do envio de executivos para programas de treinamento, visita a outras organizações, recebimento de visitas com maior frequência, leitura de livros especializados etc.

No extremo oposto, no campo da realidade, a direção deve trabalhar, concomitantemente, na compreensão do sistema, por meio da conscientização dos conceitos gerenciais anteriores com o intuito de mostrar a organização como ela é: por que temos esta estrutura?; por que este perfil de pessoal?; por que estes produtos e serviços?; por que esta localização geográfica?; por que estas práticas comerciais?; por que estas práticas de recursos humanos?; por que esta tecnologia? Tais dimensões trabalham na polaridade do processo conceitual de mudança: o pensar, o conhecer, o conscientizar.

Este processo conceitual vai criar forças de mudança e ultrapassar as resistências às mudanças, na medida em que elimina ilusões de mudança, afasta medos do desconhecido e cria as bases para não agir pela força.

A seguir, iniciam-se as etapas que compõem o processo de motivação, quando serão desenvolvidas as atitudes de mudança, quando o sentir e o vivenciar tem lugar. A escolha de objetivos operacionais permite que se estabeleçam alvos e prioridades básicas de ação, por meio de reuniões e comitês que se montam com esse fim.

No lado da limitação situacional, busca-se a autopesquisa do sistema, normalmente traduzida por uma pesquisa de clima e cultura da organização junto ao pessoal da alta e da média gerência, bem como da pesquisa de clima motivacional junto à supervisão e aos empregados.

Na etapa de comprometimento, são estabelecidos projetos específicos de mudança, determinando o que vai ser mudado, em quanto tempo, dentro de quais parâmetros, quem serão os responsáveis e que recursos serão alocados. Criar a situação de mudança significa alocar tempo e recursos, para que se tornem viáveis as mudanças. Como neste ponto existem metas específicas a serem atingidas, com indicadores que permitem a mensuração, acompanha-se a implantação por intermédio de avaliações periódicas.

BENNIS (1976) apresenta os oito tipos mais tradicionalmente utilizados de programas de mudança organizacional:

- a) Exposição e Propagação. Pode ser o tipo mais popular. Baseia-se fundamentalmente no pressuposto de que conhecimento é poder, de que as idéias mudam o mundo e que os homens com o poder da “verdade” governarão afinal o mundo.
- b) Corpo de Elite. É baseado na idéia de “pôr o homem certo no lugar certo”. A idéia de um corpo de elite nasce da justificada convicção de que as próprias idéias (exposição e propagação) não constituem ação, e que uma atuação estratégica é necessária para que as idéias sejam postas em prática.
- c) Treinamento de Relações Humanas. Tem o objetivo de inculcar nos executivos de cúpula a necessária introspecção, sabedoria e sensibilidade diagnóstica. Em outras palavras, busca traduzir conceitos das ciências do comportamento, de modo que esses conceitos possam ser tomados como valores pessoais pelos executivos.
- d) Assessoria. Consiste em prover uma fonte de inteligência dentro do sistema-cliente para que a inteligência apropriada esteja disponível quando for necessário. Segundo Myrdal, citado por BENNIS (1976), a estratégia da idéia de assessoria consiste na observação e análise da situação atual e dos desdobramentos a curto e a longo prazos.

- e) Consultas Acadêmicas. Expressa um procedimento em que a ciência pode tornar-se útil para os clientes. Inclui inquirição especulativa, conhecimento acadêmico e comparação erudita, descoberta de soluções e, finalmente, aconselhamento científico para o cliente. É uma abordagem comum, se comparada com as outras, pois, em vez de tomar uma orientação de pesquisa para com os problemas do cliente, o consultor considera o problema em termos de teoria sociológica e literatura disponível e deduz soluções a partir de combinações de proposições já conhecidas.
- d) Circulação de Idéias para a Elite. É estratégia baseada numa idéia simples: se você quer mudar as coisas na organização, convença os homens do poder, ou alguém que os influencie.
- e) Pesquisa de Desenvolvimento. É semelhante ao método das consultas acadêmicas e consiste em indagar se uma idéia pode ser levada à fase de técnica. Ao contrário daquele método, a pesquisa de desenvolvimento orienta-se para um problema particular, não necessariamente de um cliente, e está mais preocupada com a implementação e o programa.
- f) Pesquisa Ação⁵ ou Pesquisa Aplicada. Tem como objetivo aplicar as ciências do comportamento para melhorar as atuações do sistema. Segundo Lewin, citado por BENNIS (1976), pesquisa para ação é o campo que se desenvolveu para satisfazer as necessidades do indivíduo sócio-político, reconhecendo o fato de que na ciência se pode achar um guia seguro para uma ação eficaz, assim como para satisfazer as necessidades do cientista que deseja que seus trabalhos sejam, concomitantemente, de máxima utilidade social e significação teórica.

O modelo preconizado por SCHEIN⁶ (1982) para a mudança organizacional eficaz prevê três estágios.

- 1) Degelo - criação da motivação para a mudança. É um processo complexo, que envolve três mecanismos específicos, todos eles devendo atuar com a finalidade de fazer o indivíduo sentir-se “motivado” a desaprender suas atuais atitudes ou comportamentos. São três os mecanismos:

⁵ Do termo original inglês *Action Research*, traduzido por Maria Grazia Scaglia Linhares

⁶ Basedo na obra de KURT LEWIN (1965)

- a) O comportamento ou as atitudes atuais devem realmente ser infirmados, ou devem deixar de ser confirmados durante um período de tempo.
- b) A infirmação deve despertar suficiente culpa ou ansiedade para motivar a mudança.
- c) A criação da segurança psicológica, seja pela redução das barreiras contra a mudança, seja pela redução da ameaça inerente ao reconhecimento de falhas passadas, é o terceiro ingrediente decisivo.

2) Mudança - desenvolvimento de novas atitudes e comportamentos com base em informações novas e redefinição cognitiva. O efeito de criar motivação para a mudança consiste em abrir para a pessoa novas fontes de informação e novos conceitos ou formas de encarar informações antigas (redefinição cognitiva). São dois os mecanismos desse processo:

- a) Identificação com um modelo de função, mentor, amigo ou alguma outra pessoa, e a aprendizagem que possibilite ver as coisas de acordo com o ponto de vista dessa outra pessoa.
- b) A perscrutação do ambiente em busca de informação especificamente pertinente ao problema particular da pessoa e a seleção das informações de inúmeras fontes são problemas mais difíceis, mas freqüentemente produzem modificação mais válida.

3) Recongelamento - estabilização das mudanças. Muitas vezes, verifica-se que os programas destinados a induzir mudanças de atitudes têm efeitos realmente observáveis durante o período de treinamento, mas não se mantêm logo que a pessoa volta à sua rotina normal. Geralmente, o problema é que as novas coisas aprendidas ou não servem para a personalidade total da pessoa ou, em graus variáveis, não se coadunam com aquilo que é tolerado pelas pessoas importantes de seu relacionamento. Desse modo, para assegurar a estabilidade de qualquer mudança, exige-se específica atenção à integração das respostas novas. Os dois mecanismos desse estágio são:

- a) A pessoa deve ter oportunidade de verificar se os novos comportamentos ou atitudes realmente se encaixam em seu autoconceito, se são congruentes com outras partes de sua personalidade e se podem ser integrados confortavelmente.
- b) A pessoa deve ter a oportunidade de verificar se as demais pessoas que lhe são importantes irão aceitar e confirmar as novas atitudes e padrões de comportamento. Alternativamente, o programa de mudança pode ter como alvo

conjuntos de pessoas ou grupos que poderão reforçar os novos comportamentos uns nos outros. Esta abordagem é um dos motivos pelos quais o treinamento de equipes em organizações pode ser mais eficaz do que o treinamento individual. Ele assegura que os padrões de comportamento aprendidos e reforçados em conjunto se tornem parte do repertório comportamental de cada membro. Esse tipo de mudança pode, no início, ser mais lento, mas será mais duradouro.

O autor complementa assim a exposição de seu modelo:

“... o consultor ou agente de mudança precisa empregar diversas táticas para assegurar a adequada superação de cada estágio e/ou mecanismo. Se o alvo é a mudança organizacional, não simplesmente a mudança individual, necessita-se de modelos adicionais para determinar com quem começar o processo de mudança - qual o poder que tem determinado indivíduo, qual sua vinculação com outras pessoas na organização, qual o seu grau de disposição para mudar. A complexidade da mudança organizacional deriva-se não só da dificuldade de se estimar a probabilidade de uma mudança específica nas atitudes do indivíduo mas também da complexidade de se orquestrar a mudança em diversos indivíduos para produzir um resultado em toda a organização” SCHEIN (1982, p. 190).

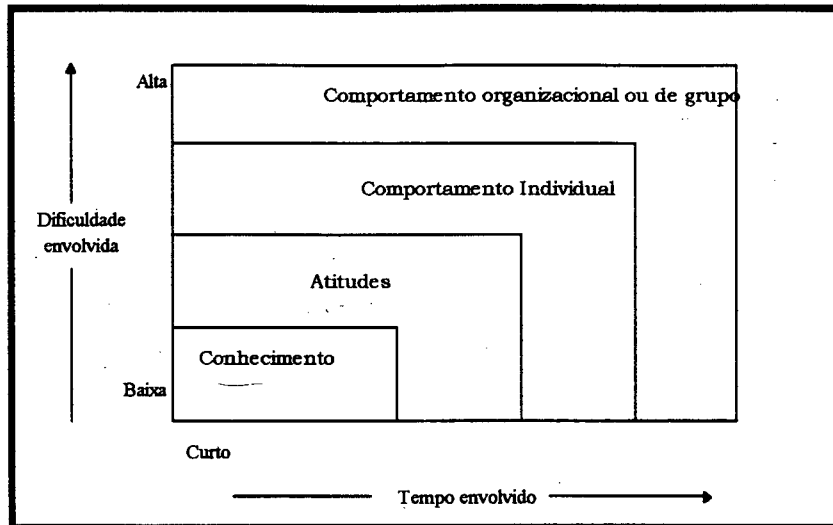
Hersey e Blanchard, citados por KUBR (1986), propõem um modelo como guia para a mudança de comportamento nas organizações, tanto individual como grupal, a partir da introdução de um novo conhecimento. Os autores afirmam que, ao usar o modelo, o agente de mudança deve empregar um ciclo de mudança, seja ele participativo ou coercitivo, ou uma mistura de ambos. A mudança participativa implica: a) introdução de um novo conhecimento que, espera-se, b) influenciará e desenvolverá a atitude apropriada e, c) eventualmente, moldará o comportamento individual via participação em exercícios de fixação de metas que conduzam a d) uma participação formal do grupo em aceitar a mudança desejada.

Os autores ressaltam que a mudança de natureza participativa somente é apropriada quando o público-alvo é amadurecido e relativamente independente, porque é necessária uma boa dose de motivação pessoal por parte das pessoas que são o objeto da mudança. O ciclo de mudança participativa é bem mais lento, porém seus resultados tendem a ser mais duradouros.

Já a mudança coercitiva, segundo os autores, é virtualmente oposta à mudança participativa. Uma fonte de autoridade pressiona o comportamento grupal mediante a

emissão de ordens diretas. Conseqüentemente, o comportamento do indivíduo torna-se passível de alterações, o que deverá influenciar tanto as atitudes quanto o conhecimento. Para os autores, este ciclo de mudança surte efeito mais rápido, porém, pelo fato de ser iniciada a partir de uma fonte externa de poder que a impõe, a mudança tende a tornar-se volátil quando desaparece a fonte de poder capaz de aplicar as recompensas e as sanções adequadas.

FIGURA 4 - NÍVEIS DE MUDANÇA NAS ORGANIZAÇÕES



Fonte: KUBR (1986).

2.2.4 O Conceito de Saúde Organizacional

Para que se cogite mudar as organizações, é preciso perceber a necessidade de mudança, isto é, as inadequações que prejudicam o atingimento dos objetivos que devam ser alcançados.

A este respeito, BENNIS (1976), dentro do que chama de “ascensão do espírito racional”, ou seja, a convicção de que a ciência pode ajudar a melhorar a condição humana, em consonância com a tentativa dos cientistas do comportamento de aplicar seu conhecimento a favor das organizações, propõe o conceito de saúde organizacional, como maneira de diagnosticar a necessidade de mudanças nas organizações. No modelo, o autor traça um paralelo com o organismo humano por meio do conceito de saúde mental, baseando-se no pressuposto segundo o qual uma personalidade sadia se assenhora ativamente do próprio ambiente, apresenta certa unidade de personalidade e é capaz de perceber o mundo e a si mesma de forma correta. Utilizando tais critérios para avaliar a saúde organizacional, BENNIS (1976) traça o seguinte paralelo:

- a) Assenhorar-se Ativamente do Seu Meio Ambiente. Nas organizações, este critério pode ser traduzido como adaptabilidade. Consiste na capacidade de resolver problemas, que por sua vez depende da capacidade de aprender com a experiência, de mudar de acordo com as exigências dos ambientes interno e externo, ou seja, depende da flexibilidade da organização. Pode-se aqui acrescentar uma contribuição de PERROW (1976) ao analisar mudanças administrativas em organizações, quando afirma que qualquer tipo de organização tem de enfrentar o problema da adaptabilidade a mudanças. O autor afirma que para muitas delas, no entanto, o evento pode ser planejado e transformado em rotina.
- b) Uma Certa Unidade de Personalidade. Transplantado para as organizações, este critério é chamado de identidade. Para que a organização possa desenvolver adaptabilidade, é necessário que ela saiba o que é e o que deve fazer, ou seja, precisa ter uma identidade claramente definida. Existem duas questões fundamentais para examinar a identidade organizacional: em primeiro lugar, até que ponto os objetivos da organização são compreendidos e aceitos pelo pessoal; e, em segundo lugar, até onde a organização está sendo captada verdadeiramente pelo pessoal. A este respeito, PERROW (1976, p. 166) faz comentários interessantes sobre os problemas relativos à identificação dos objetivos das organizações:

“1) pode-se argumentar que, estritamente falando, as organizações carecem de objetivos e que apenas os indivíduos os possuem; 2) é difícil observar e avaliar objetivos. Por exemplo: o que devemos focalizar? O comportamento de todos os membros da organização, ou apenas o das pessoas de maior autoridade e poderio, dentro da mesma? Devemos aceitar inteiramente o depoimento dos altos funcionários, a respeito dos objetivos, ou devemos ignorá-los, examinando apenas o que acreditamos serem os verdadeiros objetivos? Como distinguir entre os meios e os fins? O que um estudioso considera um objetivo pode ser designado por outro como meios de atingir-se aquele ou um outro objetivo mais geral e mais amplo? ... Estes e vários outros problemas fizeram do conceito de objetivo um dos mais ambíguos da literatura, embora persista a necessidade de definir os objetivos pelos quais se pauta o comportamento organizacional”

c) É Capaz de Perceber a Si Mesmo e ao Mundo de Forma Correta. Aplicado às organizações, este critério pode ser entendido como o teste de realidade, que permite avaliar se a organização tem, e é capaz de aperfeiçoar, técnicas adequadas para determinar as particularidades reais do campo onde se encontra.

Apesar da aparente consistência teórica da proposição, o autor reconhece que o problema da medição desses critérios ainda não foi cogitado, mas que os processos de resolver problemas - os de adaptabilidade - sobressaem-se como as únicas determinantes relevantes da saúde organizacional, e que a adaptabilidade pressupõe identificação e teste de realidade válidos.

Fodyce e Weel, citados por BOOG (1991), operacionalizam o conceito de saúde organizacional ao propor um elenco de características de organizações por eles consideradas saudáveis e não saudáveis:

QUADRO 1 - CARACTERÍSTICAS PARA VERIFICAÇÃO DA "SAÚDE" DAS ORGANIZAÇÕES.

N.º	ORGANIZAÇÕES "SAUDÁVEIS"	ORGANIZAÇÕES "NÃO SAUDÁVEIS"
01	Objetivos compartilhados. Energia aplicada para o atingimento.	Pouco investimento pessoal nos objetivos organizacionais, exceto no topo.
02	Pessoas se sentem livres para contribuir. Há otimismo quanto à possibilidade de solucionar.	Pessoas vêem as coisas erradas e não fazem nada. Ninguém é voluntário. Problemas são escondidos. Assuntos da empresa tratados fora do escritório.
03	Solução de problemas é altamente pragmática. Pessoas trabalham sem preocupação com <i>status</i> -territórios. Informalidade e tolerância ao não-conformismo.	<i>Status</i> e posição no organograma é mais importante que solucionar o problema. Tendência ao formal nas relações e à conformidade. Gerência é um cliente mais importante do que o próprio cliente.
04	Tomada de decisão é determinada por habilidade, senso de responsabilidade, informação disponível e <i>timing</i> .	Pessoas no topo tentam controlar tantas decisões quanto possível. Gargalos. Pessoas reclamam das decisões gerenciais.
05	Há um pronunciado senso de equipe. Responsabilidade competitiva.	Gerentes solitários ao tentar fazer as coisas acontecerem.
06	As opiniões do pessoal dos níveis inferiores são respeitadas.	Opiniões dos níveis inferiores sistematicamente não-aceitas.
07	Necessidades pessoais e relações humanas são importantes.	Necessidades e sentimentos pessoais são secundários.
08	Há cooperação. Pedir e dar ajuda é natural. Competição limitada pelas metas globais.	Pessoas competem quando há necessidade de cooperação. Ciúme de suas áreas de responsabilidade.
09	Quando há crise, pessoas se agrupam até a crise passar.	Quando há crise, pessoas abandonam ou se criticam.
10	Conflito é considerado importante para a tomada de decisão e crescimento pessoal.	Conflito é quase suprimido por ações políticas.
11	Grande ênfase na aprendizagem <i>on-the-job</i> .	Aprendizagem é dificultada.

12	crítica conjunta do progresso é rotineira.	<i>Feedback</i> é evitado.
13	Relacionamento é honesto.	Relacionamento é mascarado.
14	Pessoas se sentem “sintonizadas” e altamente envolvidas. Ambiente de trabalho é agradável.	As pessoas se sentem presas aos seus cargos.
15	Liderança é situacional.	O gerente é um “pai”.
16	Alto grau de confiança, senso de liberdade e mútua responsabilidade.	Gerente faz controle “apertado” sobre despesas e exige excessivas justificativas.
17	Risco aceito como condição de crescimento e mudança.	Minimizar risco
18	Erro é considerado oportunidade de aprendizado.	“Um erro e você está na rua”.
19	Baixo desempenho é confrontado e procurada solução conjunta.	Baixo desempenho tratado arbitrariamente.
20	Organograma, políticas e procedimentos sob medida para ajudar as pessoas a realizarem o trabalho. Mudanças rápidas.	Organograma, políticas e procedimentos encobrem a organização. Burocracia em excesso.
21	Ordem e inovação.	Tradição.
22	Organização se adapta rapidamente. Todos os olhos e cabeças estão ligados.	Inovação concentrada nas mãos de poucos.
23	Atitude de “é minha/nossa a responsabilidade de salvar o barco”.	“Eu não posso fazer nada. É responsabilidade <i>deles</i> salvar o barco”.

Fonte: BOOG (1991)

Embora bastante objetivo e, aparentemente, ofereça facilidades para a análise das organizações, a validade do conceito de saúde organizacional já era veementemente questionada na década passada por RAMOS (1981), que o considera como apropriação indevida de elementos da psicologia individual, utilizado como instrumento de manipulação ideológica:

“... se a saúde mental é um conceito válido (e há quem questione que o seja) seus padrões só são aplicáveis a indivíduos, jamais podendo ser aplicáveis a organizações, ou deduzidos das situações organizacionais.

O conceito de sanidade organizacional relaciona-se diretamente com a psicologia do ajustamento e não reconhece a autonomia individual. Não é uma categoria científica, mas um instrumento ideológico disfarçado: é um recurso pseudocientífico, dirigido à total inclusão do indivíduo no contexto da organização”. (RAMOS, 1981, p. 78).

2.2.5 Resistências às Mudanças

Apesar da constatação de que as organizações precisam mudar, na maioria das vezes como condição de sobrevivência, existem forças que atuam na direção de manter as coisas como estão, ou seja, forças que se insurgem contra a alteração do *status quo*, e que permeiam as organizações em todos os seus níveis.

Para THOMPSON (1967), uma das razões básicas para a resistência às mudanças é intrínseca à própria concepção das organizações, pois elas existem para propiciar

estabilidade, continuidade e previsibilidade. Para tornar efetiva a ação, informação deve ser acumulada, especialistas devem ter suas atividades coordenadas, reuniões devem ser realizadas. Enfim, a organização não se justificaria se ela pudesse agir com a rapidez de um indivíduo.

Continuando, o autor acrescenta que a estrutura hierárquica favorece quem está a favor da manutenção do *status quo* e prejudica quem está a favor de inovações. Isto se explica porque um veto por parte da chefia tem, geralmente, caráter definitivo, sem apelação, enquanto uma aprovação sempre será remetida a um nível superior, estando a iniciativa novamente sujeita a veto. É, portanto, muito mais fácil manter as coisas como estão do que promover mudanças nas organizações.

A resistência à mudança pode também ser decorrente de uma disfunção organizacional, que THOMPSON (1967) chama de buropatia. A ansiedade gerada pela inadaptação do indivíduo à hierarquia gera insegurança, que faz exacerbar a necessidade de atividades de controle na organização.

Ainda segundo este autor, numa estrutura organizacional dominada pela necessidade de controle, qualquer inovação é potencialmente perigosa porque, por definição, não é uma conduta controlável. Não sendo controlável, a inovação provoca a ocorrência de erros e, conseqüentemente, de sanções. Isto tende a aumentar a insegurança e também exigir maior controle, num ciclo vicioso agravado. Além disso, num grupo inseguro e competitivo, a inovação ameaça a segurança de todos os componentes. Por isso, a tendência é impedir a mudança, tanto pela ação informal do grupo como pelo chefe inseguro.

Segundo KATZ e KHAN (1975), as organizações têm dispositivos protetores intrínsecos cuja finalidade é manter a estabilidade. Tais dispositivos são notoriamente difíceis de serem modificados na direção desejada por qualquer agente de mudança.

Na visão de PERROW (1976), que concebe as organizações como sistemas de objetivos, são estes que, ao serem assumidos pela organização, dificultam a ocorrência de qualquer tipo de mudança, sejam quais forem os tipos de mudança pretendidos.

O autor acrescenta que existe um senso de que as coisas estão estruturadas da única maneira possível para atingir os objetivos, e que qualquer mudança comprometerá sua consecução. Isto é grave, considerando-se que todos os integrantes da organização constroem e mantêm sua vida profissional em torno desses objetivos. Portanto, qualquer

ameaça ao alcance dos objetivos organizacionais tende a ser vista como ameaça aos objetivos individuais.

“Os que não se adaptam aos objetivos vigentes deixam a empresa ou tem seu caminho para as posições mais altas barrado, ao passo que os que se adaptam, atraem outros, que compartilham seus pontos de vista. Os técnicos são contratados para trabalhar com produtos específicos, limitando a capacidade da empresa de passar para outros mercados. É mais fácil comprar uma empresa do outro ramo, do que entrar nele, vindo de fora. De certa forma, não são as pessoas que resistem às inovações, mas sim os padrões de interação, o relacionamento, as negociações, a adaptação recíproca e, sobretudo, as formas de soluções ou as maneiras de solucionar os problemas” PERROW (1976, p. 209).

Analisando por que as organizações tendem a não mudar, KAUFMAN (1976) estabelece uma comparação das organizações com os organismos biológicos, argumentando que estes últimos estão permanentemente presos a características básicas herdadas geneticamente, e, por mais hábeis que sejam, não podem alterá-las. O limite para a duração da existência é uma destas características, e cada espécie convive com limites diferentes para sua vida.

Por outro lado, as organizações não estão presas às características herdadas. Teoricamente dotadas de todo o conhecimento e sabedoria que são capazes de mobilizar, elas podem mudar a si próprias, estrutural e comportamentalmente, de forma tão rápida quanto as mudanças ambientais requererem, e podem continuar mudando indefinidamente.

O autor salienta: a realidade, porém, é que a sociedade convive com elevadas taxas de mortalidade das organizações. Embora não existam indicadores seguros sobre estas taxas, a opinião de observadores atentos e indicadores parciais apontam para taxas muito altas.

A partir da constatação do defrontamento entre organização e ambiente, proposto por LAWRENCE & LORSCH (1972), é razoável supor que a limitada capacidade de promover as mudanças exigidas pelas demandas ambientais é um dos fatores que contribuem mais fortemente para essa mortalidade de organizações observada por KAUFMAN (1976). Mas o próprio autor não chega a afirmar que as organizações têm de mudar constantemente ou morrem, lembrando que é perfeitamente viável que algumas organizações cheguem a ocupar nichos ecológicos relativamente estáveis, conseguindo sobreviver, e até mesmo se desenvolver sem alterar suas práticas ou estrutura de maneira significativa. E é quando isto acontece que a mudança pode ser prejudicial, senão fatal.

Além disso, o autor não discute a mudança organizacional como invariavelmente boa ou má, progressista ou conservadora, benéfica ou maléfica. Argumenta que se pode ir por um ou por outro caminho em dada circunstância, alertando, entretanto, que sempre haverá forças poderosas detendo e limitando a capacidade das organizações de reagir a novas condições ambientais, algumas vezes com graves resultados.

As causas do fracasso da mudança de comportamento ou da estrutura das organizações, quando a falta de flexibilidade se transforma em desvantagem, podem ser agrupadas, segundo o autor, em três grandes categorias. A primeira delas ocorre quando existe uma percepção coletiva de que a estabilidade, ou manutenção do *status quo*, é mais segura para todos. A explicação é que a vida em grupo exige comportamentos prescritos, regulamentados, e as pessoas acostumam-se a associar a manutenção desses comportamentos, e das estruturas que os justificam como responsáveis pela segurança e pelo bem-estar coletivos. Psicologicamente, em determinadas circunstâncias a mudança pode representar o caos para os indivíduos e o grupo. Assim, a resistência às mudanças se justifica pela crença da defesa do interesse coletivo.

A segunda categoria engloba comportamentos deliberados, calculados, de resistência às mudanças. Um caso é o da percepção individual ou grupal de que as possíveis alterações podem causar a perda de privilégios, contra a qual os grupos e os indivíduos se insurgem com veemência. Outro caso é o receio de que as mudanças possam causar queda do nível de qualidade, ainda que temporária, dos produtos ou serviços. Existe, ainda, o caso do que o autor chama de custos psicológicos da mudança, em que as pessoas ficam ansiosas pelo receio de se tornarem de novo aprendizes depois de se considerarem, e serem consideradas, mestres na configuração anterior. A necessidade de se submeter a treinamento, abandonando antigos e seguros conhecimentos, e ainda a dificuldade de superar preconceitos arraigados, são fontes de ansiedade e insegurança.

A terceira categoria refere-se à falta de habilidade para a mudança. Muitos fatores enfraquecem a habilidade da organização para a mudança. Esses fatores cegam seus membros e dirigentes para a necessidade de estabelecer alternativas às práticas tradicionais, de passar de padrões de comportamento rígidos para padrões mais flexíveis, de abandonar os obstáculos que tendem a manter a configuração atual da organização. Esses obstáculos podem ser a escassez de recursos, a necessidade de reduzir os custos e o acúmulo de restrições formais e informais sobre os procedimentos e compromissos interorganizacionais.

Sendo a consultoria um método para promover as mudanças necessárias nas organizações, parece conveniente explorar mais profundamente o processo de consultoria.

2.3 A Consultoria Organizacional

As mais diversas opções podem ser formuladas ou adaptadas por dirigentes, quando defrontados com a dinamicidade cada vez maior do ambiente e a decorrente necessidade de mudar as organizações, a despeito das forças que atuam em sentido contrário.

No entanto, parece que o caminho escolhido com maior frequência tem sido a contratação de consultores profissionais, em função da expectativa de que eles introduzam na organização a massa crítica que garanta uma transição segura para nova e conveniente configuração organizacional.

“Não importa o tipo de negócio ou o porte da empresa, um dia ela terá que repensar seu modelo de gestão. Trata-se de uma providência forçosa, seja por questões de crescimento, seja para acompanhar as tendências tecnológicas que se renovam sem parar. Nesse momento de tomada de decisão, a ajuda externa pode ser a chave para o sucesso” (INFORMÁTICA EXAME, 1996)

Nesta parte deste trabalho a consultoria, enquanto atividade de pessoas ou grupos externos à organização cliente (consultoria externa), é conceituada e definida como atividade organizacional. Cabe ressaltar que a diferença fundamental entre consultoria interna e consultoria externa é a existência de vínculo funcional dos consultores com a organização cliente, característica do primeiro tipo.

Segundo KUBR (1980), a consultoria interna é mais utilizada em grandes organizações, para problemas que exijam conhecimento profundo das relações internas extremamente complexas, bem como dos procedimentos e fatores políticos que as permeiam. Como este trabalho focaliza, preferencialmente, empresas de pequeno porte, os conceitos, definições e considerações aqui expressos referem-se à consultoria externa, embora possam existir inúmeros pontos de interface entre as duas abordagens.

De acordo com OLIVEIRA (1996), apenas o consultor externo é capaz de exercitar a consultoria dentro daquilo que o autor considera a plenitude do conceito. Isto se dá, argumenta o autor, porque dificilmente um consultor interno não se envolverá, em algum grau, no dia-a-dia da organização, gerando uma dualidade entre o desempenho de suas funções como consultor e como profissional da empresa cliente.

2.3.1 O Que é Consultoria

Embora a atividade de consultoria seja largamente conhecida e o seu conceito esteja em uso corrente no jargão de executivos e empresários, parece não existir consenso quanto às suas características, seus objetivos e, principalmente, quanto à expectativa de resultados.

A ampla diversidade de atividades que habitualmente tem-se denominado Consultoria Organizacional, também chamada Consultoria de Gestão, Consultoria Empresarial ou simplesmente "Consultoria", torna difícil a tarefa de estabelecer um conceito com elevado grau de precisão.

BARCUS III e WILKINSON (1986) relatam que um comitê de consultores organizacionais formado pela *Arizona Society of Certified Public Accountants* concluiu que o termo não pode ser definido. Tal dificuldade é mencionada por TURNER (1982, p. 134) quando afirma que consultoria "compreende uma ampla gama de atividades e pode ocorrer que cada empresa as defina de maneira bastante diferente".

A despeito disso, diversos autores buscaram elucidar a questão, enfatizando diferentes características da atividade consultiva, e dos consultores, como a sua qualificação e a sua independência. A seguir, algumas definições do termo.

KUBR (1986) prefere alertar, antes de mais nada, para o que a consultoria não é. O autor afirma que a consultoria não é uma solução miraculosa para problema algum, principalmente para aqueles que ninguém ainda conseguiu resolver. Ela não é útil onde grassa a passividade gerencial ou funcional. Enfim, a consultoria não pode ser considerada um sucedâneo para a ação gerencial.

Mais específicos, GREINNER e METZGER (1983) afirmaram, anteriormente, que não se pode caracterizar como consultoria a execução de serviços técnicos, como por exemplo o desenvolvimento de novos produtos. Também fica descaracterizada a consultoria quando existe envolvimento contínuo com as funções de administração ou tarefas de rotina. "um consultor organizacional não é um engenheiro, um executivo ou uma secretária." (p. 4)

Para os mesmos autores, consultoria organizacional "é um serviço profissional de ajuda desenvolvido para as organizações, por pessoas especialmente treinadas e qualificadas que assistem de uma forma objetiva e independente à organização cliente, com o intuito de identificar e analisar problemas administrativos, recomendar soluções e ajudar, quando solicitado, na implantação das mesmas". (p. 6)

Para Santos (apud LIMA, 1982, p.25), a consultoria é vista como “uma relação voluntária entre um profissional de auxílio-consultor e um sistema que necessita de ajuda para resolver seus problemas reais ou potenciais.”

Para o *Institute of Management Consultants* da Inglaterra (KUBR, 1986), a consultoria organizacional se constitui em um serviço prestado por um ou mais profissionais, independentes e qualificados para a identificação e investigação de problemas inerentes a política, organização, procedimentos e métodos, com o intuito de recomendar a ação adequada e proporcionar ajuda na sua implantação.

Para ROIG (1988, p. 128), “a consultoria é uma atividade desempenhada por especialistas em assessoramento que são chamados para realizar um trabalho temporário, recebendo pagamento mediante contrato, para ajudar um cliente a resolver dificuldades que requeiram capacidades e conhecimentos especiais”.

SCHEIN (1990) entende consultoria como um processo de ajuda organizacional, no qual o relacionamento entre consultor e cliente deve objetivar o desenvolvimento, neste último, da capacidade de diagnosticar, desenvolver alternativas, decidir e intervir no sistema para resolver problemas.

Segundo a *Statement on Standards for Management Advisory Services*, a consultoria organizacional pode ser definida como “um serviço de assistência às organizações que deve ser objetivo, independente e desenvolvido por pessoas qualificadas com o objetivo de ajudar a identificar e analisar problemas ou oportunidades para seus clientes. Os consultores organizacionais também recomendam soluções ou sugerem ações com respeito a esses assuntos e ajudam, quando solicitados, em sua implantação. Em essência, os consultores de administração ajudam a efetuar mudanças importantes em setores organizacionais públicos e privados, por meio da sólida aplicação de capacidades de conteúdo e de processo”. (LARA, 1993, p. 77).

QUINTELLA (1994, p. 53) afirma que “a atividade de consultoria é entendida hoje como uma especialidade de apoio externo à ação gerencial executiva para prevenir e impedir a deterioração das organizações. Mais especificamente, entende-se a consultoria como a venda de benefícios e conhecimentos de um indivíduo ou de uma firma para auxiliar o cliente a identificar necessidades, recomendar soluções e acompanhar a implementação dessas recomendações”.

O mesmo autor atribui importância à definição de Fritz Steele, quando este afirma que um processo de consultoria “é qualquer forma de prover ajuda acerca de conteúdo, processo ou estrutura de um conjunto de tarefas, em que o consultor não é o responsável pela realização” (STEELE *apud* QUINTELLA, 1994, p. 56).

OLIVEIRA (1996, p. 21) considera que “Consultoria empresarial é um processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação.

LARA (1993) busca identificar os cinco elementos que mais freqüentemente são associados ao conceito de consultoria nas diversas definições constantes na literatura. São eles:

1. consultoria é um serviço de orientação independente, o que implica imparcialidade em relação à organização e seus componentes;
2. consultoria é um serviço de aconselhamento, não estando incluídas em suas atribuições atividades executivas;
3. consultoria é desempenhada por pessoas qualificadas;
4. consultoria organizacional proporciona análise e identificação de problemas e recomenda soluções;
5. consultoria organizacional, eventualmente, ajuda na implantação de soluções, ressalvado o caráter temporário da ajuda.

Neste ponto, parece conveniente estabelecer uma diferença entre os conceitos de consultoria e assessoria, comumente utilizados de maneira inapropriada. Entre as características mais comuns atribuídas à consultoria por diversos autores, é constante a afirmação que a consultoria é temporária e envolve uma tarefa ou um projeto específico e mensurável. Já a assessoria (OLIVEIRA, 1996) refere-se a uma atividade sistemática, realizada com o intuito de ajudar a organização, ou um setor específico, em assuntos gerais ou não. Para BENNIS (1976), a atividade de assessoria consiste em prover uma fonte de inteligência dentro do sistema-cliente para que a inteligência apropriada esteja disponível quando for necessário.

2.3.2 Consultoria - Perspectiva Histórica e Importância

Historicamente, segundo BARCUS III e WILKINSON (1986, p. 10), as origens da atividade de consultoria remontam à Antigüidade. Governantes egípcios e romanos, até chefes de civilizações indígenas, não dispensavam os serviços de conselheiros de confiança. O primeiro registro formal de consultoria como atividade profissional, segundo os autores, data de 1744 na Inglaterra, intensificando-se nos séculos XIX e XX, principalmente na Inglaterra, Escócia e EUA.

No contexto brasileiro, QUINTELLA (1994) afiança que, ao implantar a corte portuguesa no Rio de Janeiro, D. João VI contratou inúmeros consultores para alavancar o desenvolvimento do Império. Da mesma forma teria agido D. Pedro II, contratando diversos consultores nacionais e estrangeiros. O autor acrescenta que, no século XX, a atividade de consultoria concentrou-se principalmente no Rio de Janeiro, expandindo-se para São Paulo, Brasília, Minas Gerais, Espírito Santo e Rio Grande do Sul apenas a partir da década de 60. Sobre a grande expansão da atividade a partir dessa época, CORRÊA (1977) cita três causas básicas:

- a chegada ao país, em grande número, de empresas estrangeiras habituadas a utilizar consultoria e auditoria em seus países de origem;
- a crescente onda de industrialização do país à época, com significativo aumento do porte e da complexidade organizacional das empresas;
- a profissionalização da atividade, com a proliferação de cursos superiores de administração.

Sobre a evolução da atividade de consultoria, GREINNER e METZGER (1983, p. 7) revelam que:

“Nos anos 70 as empresas e organizações públicas aceleraram a busca de consultores para se aconselhar, as escolas de administração formaram mais e mais estudantes que elegeram a consultoria como carreira. Muitos executivos já experientes optaram por deixar as empresas e um grande número de professores decidiu ampliar suas carreiras (e rendimentos) pelo atrativo de ser consultores. Esta tendência continua”.

A utilização da consultoria se justifica, segundo LARA (1993), pelas crescentes dificuldades na gestão das empresas, causada especialmente pela rápida evolução tecnológica e pelas contínuas mudanças econômicas e sociais. As mudanças ambientais,

especialmente no comportamento competitivo das empresas, contribuem para a expansão do uso dos mais diversos recursos de apoio à gestão.

A importância da consultoria como atividade profissional foi reportada por NETZ (1996), ao afirmar que o faturamento das empresas de consultoria vem crescendo a taxas de dois dígitos desde 1990. Em 92, a atividade movimentou US\$ 30 bilhões ao redor do mundo. Em 1995, cerca de US\$ 40 bilhões, 16 % a mais do que em 1994.

No Brasil, o crescimento da atividade de consultoria acelerou-se no final da década passada. No período de 1987 a 1990, o faturamento das principais empresas consultoras do país evoluiu a taxas em torno de vinte a trinta por cento ao ano, isso em um período em que a economia do país permaneceu quase estagnada, segundo a revista VEJA (1990).

Para NETZ (1996), o mercado brasileiro é francamente comprador de serviços de consultoria e, embora não existam estudos precisos a respeito, estima-se que os valores envolvidos cheguem a US\$ 600 milhões anuais. Segundo o autor, o medo e a incerteza gerados pela abertura do mercado e a globalização, que exigem novos padrões de eficiência, geram desafios, e a necessidade de enfrentá-los constitui um amplo campo de oportunidades inéditas para as atividades de consultoria.

Informações do IBCO - Instituto Brasileiro das Empresas de Consultoria dão conta de que existiam no país em 1990 mais de 500 empresas de consultoria prestando especificamente serviços de consultoria organizacional, e provavelmente mais de três mil consultores independentes no país.

Tradicionalmente, a consultoria tem sido utilizada como recurso na solução de problemas empresariais. No entanto, GREINNER e METZGER (1983) detectaram existir uma tendência para utilizar a consultoria em situações que poderiam ser classificadas como normais na vida das empresas. Tal fato se justifica pela percepção cada vez maior, por parte dos empresários e executivos, de que uma consultoria pode contribuir com um suporte administrativo capaz de potencializar os recursos estruturais e desenvolver alternativas estratégicas.

Genericamente, os fatores que contribuem para aumentar a importância da utilização da consultoria nas últimas décadas têm origem nos ambientes interno e externo das organizações. Externamente, a consultoria tem por objetivo contribuir para a obtenção de informações e interpretação de situações relacionadas aos aspectos econômicos, sociais,

políticos e jurídicos. Internamente, a consultoria apoia a gestão das organizações como um todo ou em alguma de suas áreas de atuação (LARA 1993).

O autor acrescenta que, em empresas de maior porte, a necessidade de elaborar análises e informes técnicos para atender às exigências dos conselhos de administração é cada vez mais freqüente. Normalmente, o objetivo principal do trabalho dos consultores, nestes casos, consiste em analisar fatos e fazer sugestões sobre iniciativas capazes de resolver crises administrativas nas empresas, no que diz respeito à falta de harmonia entre dirigentes, disputas de poder, irregularidades financeiras ou elaboração de informativos para que a administração apresente aos sócios.

Outro importante campo de atuação da consultoria consiste no assessoramento a empresas familiares com problemas. As dificuldades mais comuns se referem à falta de entendimento entre os membros da família que participam da administração da empresa. Existem também as questões relacionadas à sucessão da direção da empresa, com necessidade de ordenamento das relações de poder e, simultaneamente, de manutenção da harmonia familiar. Mais complexa que outras áreas de atuação, esta apresenta o desafio de trabalhar em um ambiente eventualmente passional, que pode estar impregnado de ressentimentos, geralmente antigos, com delicadas implicações de poder e maior probabilidade de reincidência posterior à solução. Neste caso, um consultor experiente, idôneo e com forte caráter, pode atuar como árbitro, elaborando uma análise crítica e apresentando soluções justas. Eventualmente, pode atuar como mediador das partes, e assim conseguir o restabelecimento de relações cordiais na empresa/família em conflito.

Apesar das possibilidades apresentadas para a utilização da consultoria, este recurso parece mais presente nas médias e grandes empresas. A cultura dessas empresas, a necessidade de atuar em mercados diversificados, considerando sua geografia, seus produtos e suas áreas de exploração econômica, assim como a diversidade e a magnitude dos problemas reais e potenciais, o nível de formação do quadro de funcionários e dirigentes, as possibilidades financeiras e a necessidade de serem produtivas e competitivas, são alguns dos elementos que proporcionam melhores condições para que tais empresas utilizem a consultoria como apoio à gestão (LARA, 1993)

BARCUS III e WILKINSON (1986) afirmam que, ainda que o custo do trabalho de um consultor seja geralmente muito caro, as médias e grandes organizações tem problemas que justificam melhor a contratação de consultores, em termos de custos. Em outras palavras,

nessas empresas é mais perceptível que o benefício proporcionado pela consultoria normalmente supera o custo dos serviços prestados. Por outro lado, grande parte das pequenas empresas, quando superam a barreira dos custos, normalmente encontram outras, relacionadas à mentalidade ou às restrições de acesso da consultoria, dificultando a utilização desse tipo de apoio à gestão.

2.3.3 Algumas Abordagens do Processo de Consultoria

Existem diversas maneiras de abordar o processo de consultoria, levando em consideração o tipo de intervenção, o tipo do serviço proposto ou o tipo de problema a ser equacionado.

OLIVEIRA (1996) propõe uma tipologia baseada na estrutura e na amplitude da consultoria: se considerarmos a consultoria quanto à estrutura, teremos a consultoria de pacote e a consultoria artesanal. No primeiro tipo, as soluções são padronizadas e pré-definidas, não existindo a preocupação de ajustá-las às especificidades do cliente. No segundo tipo, ao contrário, parte-se da premissa que cada caso é um caso diferente, e que as organizações, pela sua própria natureza, têm demandas diferenciadas. Adaptam-se, portanto, as técnicas e ferramentas da consultoria à realidade do cliente.

Pode-se, também, considerar o tipo de consultoria quanto à amplitude, diferenciando a consultoria especializada e a consultoria global. A consultoria especializada aborda um ou poucos assuntos específicos dentro de uma área do conhecimento na organização cliente. A consultoria global, ao contrário, considera a organização cliente de forma holística, utilizando as técnicas e ferramentas sobre todas as suas áreas de forma integrada.

KUBR (1980) estabelece uma dicotomia entre Consultoria de Recursos e Consultoria de Procedimentos. O primeiro tipo refere-se ao fornecimento de informação e serviços técnicos ou recomendação de um programa de ação. Já o segundo tipo considera o consultor como agente de mudança, que busca ajudar a organização a resolver, ela mesma, seus próprios problemas, sensibilizando-a e tornando-a consciente dos processos organizacionais, de suas conseqüências e das técnicas apropriadas para realizar as mudanças necessárias.

SCHEIN (1972), já na década de 70, já desenvolvia o modelo de intervenção da Consultoria de Procedimentos, que pretendia diferenciar de outros tipos possíveis de consultoria, estabelecendo três modelos básicos para análise:

a) Modelo da Compra de Serviços Especializados. Segundo o autor, este é o tipo de consultoria em que o consultor assume o papel de especialista, é o que prevalece na prática e que pode ser entendido como compra de informações ou de serviços de pessoas qualificadas. Neste caso, o cliente estabelece claramente uma necessidade da organização, em termos de informação ou serviços especializados, e avalia que a empresa não dispõe de tempo ou pessoal especializado para tanto, buscando um consultor para resolver o problema. Neste modelo, o êxito da consultoria depende das seguintes premissas:

1. o cliente deve ter diagnosticado corretamente as necessidades de sua empresa;
2. o cliente deve ter comunicado eficazmente essas necessidades ao consultor;
3. o cliente deve ter avaliado de maneira correta a capacidade do consultor de desincumbir-se da tarefa convenientemente;
4. o cliente deve ter avaliado corretamente as conseqüências de resolver os problemas da empresa por meio de um consultor.

O autor argumenta que, a despeito de este tipo de consultoria ser o mais utilizado, é freqüente a manifestação de contrariedade dos clientes com relação à má qualidade dos serviços que eles consideram ter recebido dos consultores. Isto é explicado quando se leva em conta o elevado número de eventos que devem correr bem para que o modelo seja bem-sucedido.

b) Modelo Médico-Paciente: Nesta modalidade, a direção da empresa decide contratar uma consultoria para examinar a organização, ou parte dela, fazer um *check-up*, verificar o que está errado e propor um tratamento. Embora se possa constatar a popularidade do uso deste tipo de consultoria, existem dificuldades que SCHEIN (1972) considera óbvias, e que geralmente comprometem o êxito do processo. São elas:

1. um levantamento apressado de informações, utilizando questionários e entrevistas, pode causar distorções no diagnóstico que deveria refletir o clima organizacional. Raramente, nestes casos, o consultor tem oportunidade de observar durante tempo suficiente o objeto de análise para corroborar ou não a manifestação dos depoentes;
2. a falta de envolvimento do cliente no diagnóstico dos problemas e no desenvolvimento das soluções, característica do relacionamento médico-paciente, não permite a criação de um quadro de referência comum entre o

cliente e o consultor, aumentando a probabilidade de o cliente não acreditar nos resultados, redundando em falta de empenho na implantação das soluções propostas.

c) Modelo da Consultoria de Procedimentos. É das dificuldades de identificação dos problemas organizacionais que trata a Consultoria de Procedimentos. Ela não pressupõe que o cliente conheça com profundidade os problemas de sua empresa, mas que basta a intenção de tornar as coisas melhores do que estão no momento. O próprio processo de consultoria vai ajudar o cliente a definir os passos do diagnóstico que irá conduzir a programas de ação ou a transformações concretas. Conceituando, o autor estabelece que Consultoria de Procedimentos é “um conjunto de atividades desenvolvidas pelo consultor, que ajudam o cliente a perceber, entender e agir sobre fatos inter-relacionados que ocorrem em seu ambiente” (SCHEIN, 1972, p. 8).

Os pressupostos básicos da Consultoria de Procedimentos são:

1. os clientes geralmente não sabem o que está errado e necessitam de ajuda especial para diagnosticar seus problemas atuais;
2. os clientes geralmente não sabem que tipo de ajuda os consultores podem lhes oferecer. Eles precisam ser ajudados para descobrir que tipo de ajuda procurar;
3. muitos clientes têm intenção construtiva de melhorar as coisas, porém, necessitam de ajuda na identificação de o que melhorar, e como;
4. a maior parte das organizações pode ser mais eficiente se aprender a diagnosticar suas próprias forças e fraquezas. Nenhuma forma organizacional é perfeita. Daí, cada forma de organização apresentará alguns pontos fracos para os quais mecanismos compensatórios têm de ser encontrados;
5. a menos que se realize um estudo exaustivo e muito demorado, é pouco provável que um consultor possa aprender o suficiente sobre a cultura da organização cliente para sugerir, com segurança, novos cursos de ação. Portanto, ele deve trabalhar em conjunto com os membros da organização, que realmente conhecem a cultura intimamente, por terem vivido dentro dela;
6. o cliente tem de aprender a ver os problemas por si próprio, a participar do diagnóstico e a sentir-se ativamente envolvido na elaboração de uma solução. Um dos papéis do consultor de procedimentos é oferecer novas alternativas a serem

consideradas pelo cliente. Contudo, a tomada de decisão sobre essas alternativas deve ser do cliente;

7. é muito importante que o consultor de procedimentos seja especializado no desenvolvimento de diagnósticos e no estabelecimento de um relacionamento que possa efetivamente ajudar os clientes. Uma Consultoria de Procedimentos pressupõe um bom desempenho dessas duas atividades.

A essência da Consultoria de Procedimentos é que as organizações são como redes formadas por pessoas, e que sempre haverá procedimentos humanos entre elas. Tal posicionamento encontra respaldo em BARNARD (1979), quando o autor afirma que organização formal é uma espécie de cooperação entre homens: organização consciente, deliberada, com finalidade expressa.

Existem muitos problemas nas organizações a serem resolvidos por técnicas de Marketing, Produção e Finanças mas, para SCHEIN (1972), as várias funções que compõem uma organização são sempre permeadas pela interação das pessoas, de forma que a organização jamais poderá escapar dos procedimentos humanos nela existentes.

Muitas vezes, entretanto, esses procedimentos aparecem disfarçados, como argumenta MOSCOVICI (1988), que os processos humanos são gerenciados pelo Departamento de Pessoal, com abordagem predominantemente administrativa, o que tende a reduzi-los a cadastros, números, índices e estatísticas.

SCHEIN (1972, p. 9) acrescenta que “uma boa diagnose de um problema organizacional pode ir além de uma análise de tais procedimentos, mas não pode ignorá-los ... Por isso é óbvio que, quanto melhor esses procedimentos forem diagnosticados e compreendidos, maiores são as oportunidades de encontrar soluções para os problemas técnicos, que serão aceitas e aplicadas pelos membros da organização”.

As etapas de uma Consultoria de Procedimentos não são facilmente definíveis em termos de tempo. Frequentemente, algumas delas são desenvolvidas de forma simultânea, interagem entre si ou se sobrepõem. De maneira geral, a Consultoria de Procedimentos obedece aos seguintes estágios:

- a) contato inicial com a organização do cliente;
- b) definição da relação, contrato formal e contrato psicológico;
- c) seleção de um ambiente e de um método de trabalho;
- d) reunião de informações e diagnóstico;

- e) intervenção;
- f) retração do envolvimento;
- g) conclusão e desligamento.

Embora enfatize fortemente as vantagens do modelo de Consultoria de Procedimentos, SCHEIN (1990) afirma que o consultor, com bastante frequência, tem necessidade de mudar de um modelo para outro, de acordo com o que a situação exige. O maior problema, segundo o autor, é saber quando usar qual modelo. No entanto, o autor afiança que, de qualquer forma, o consultor deve sempre começar os trabalhos levando em consideração os pressupostos da Consultoria de Procedimentos, realizando uma intervenção exploratória, cuja meta estratégica é simultaneamente fornecer ajuda e fornecer algumas percepções para o diagnóstico, assegurando que o cliente vai continuar com o próprio problema e começar a sentir que ele e o consultor são uma equipe trabalhando conjuntamente.

Esta intervenção inicial é a mais importante: ela comunica os intentos estratégicos e cria uma espécie de contrato psicológico entre o consultor e o cliente. O autor afirma que o cliente está, geralmente, preparado para que o consultor desempenhe um papel de especialista ou médico, especialmente se ele é pago para ajudar. Assim, o consultor tem de, simultaneamente, ser útil e também corrigir o estereótipo. Ele pode saber depois se deve assumir o papel de especialista ou de médico, mas não pode sabê-lo até ter explorado completamente a situação.

2.3.4 Questões Sobre a Consultoria nas Pequenas Empresas

Com o intuito de facilitar uma introdução ao estudo da consultoria nas empresas de pequeno porte, LARA (1993), propõe algumas questões cujas respostas considera relevantes, apresentadas aqui de forma resumida:

- Qual a necessidade que leva as pequenas empresas a utilizarem a consultoria organizacional? Primeiramente, essas empresas em geral convivem com grande quantidade de problemas. Alguns muito graves, outros nem tanto. Alguns que requerem soluções imediatas e outros que podem esperar. A vida do empresário é resolver problemas que quase sempre requerem soluções imediatas. Na literatura internacional encontra-se que, geralmente, os problemas das pequenas empresas residem em: financiamento e juros, fornecimento e controle de estoques, vendas insuficientes, falta de pessoal qualificado,

legislação e burocracia, competência gerencial, impostos, inflação e má localização. No Brasil, o quadro aparenta ser semelhante, portanto, é razoável supor que tais fatores sejam responsáveis, em grande parte, pelos casos de fracasso nas pequenas empresas brasileiras.

Em segundo lugar, a consultoria representa uma forma potencial de ajuda, e os consultores podem concentrar plenamente seus esforços na resolução de problemas específicos de cada empresa.

- Quem é o consultor de pequenas empresas? Segundo uma pesquisa realizada por Kiesner (*apud* LARA, 1993) nos EUA, contadores e advogados são os profissionais que mais contribuem com as pequenas empresas na solução de problemas gerenciais. Em seguida, os dirigentes dessas empresas tendem a utilizar opiniões dos clientes, de outros empresários, gerentes de bancos, revistas especializadas e fornecedores. Os consultores profissionais ocupam o oitavo lugar na utilização pelas pequenas empresas para fazer recomendações gerenciais. Na seqüência, professores universitários, câmaras de comércio, executivos de grandes empresas e a *Small Business Administration* são também utilizados.

Atualmente, não se duvida que os consultores organizacionais sejam mais utilizados pelas pequenas empresas, em função do aparecimento de novos tipos de serviços desenvolvidos pelas empresas de consultoria, como por exemplo, nas áreas de definição de estratégias de negócios, controle de custos, melhora de qualidade, métodos de obtenção de eficiência e eficácia, além de outras técnicas sofisticadas de planejamento, execução ou controle.

- Qual o tipo de atividade que o consultor executa nas pequenas empresas? É comum que a consultoria organizacional levada a cabo nas pequenas empresas muitas vezes se destine a resolver problemas e a elaborar planejamentos estratégicos, ou a promover mudanças de cunho generalista. Para fazê-lo, o consultor trabalha com todo tipo de problemas peculiares a essas empresas. Isto exige do consultor um profundo conhecimento das características típicas do processo de evolução das pequenas empresas. Exige que saiba dos aspectos específicos de um determinado tipo de empresa, tais como estrutura, fase de evolução, estratégias que geralmente adotam, bem como tendências e potencialidades. É necessário também que se conheça a empresa-cliente por inteiro, seu proprietário e o nível de desenvolvimento em que se encontram os seus dirigentes em todas as suas características e situações. É fundamental que o consultor tome consciência da cultura organizacional, conhecendo o processo de geração e transmissão das informações.

Tudo isto porque qualquer recomendação efetuada às pequenas empresas, via processo de consultoria, gera conseqüências que afetam a empresa como um todo e freqüentemente alcançam toda a sua cadeia de valores, concorrentes, clientes e fornecedores.

Embora a consultoria organizacional às pequenas empresas seja tipicamente generalista, para que as recomendações em finanças, vendas, produção, compras, pessoal etc. possam ser implementadas com sucesso, devem ser práticas e acessíveis. Complementarmente, a atividade de consultoria inclui a potencialização da capacidade do pessoal dirigente. Portanto, as funções de consultoria nessas empresas são muito mais amplas e integradoras do que nas grandes empresas, inclusive porque, quase sempre, o consultor faz um trabalho individual.

- Quais os resultados da realização de atividades em pequenas empresas, com participação de consultoria organizacional, em termos de produtividade, de eficiência e de eficácia? O autor ensina que, revisando os escassos estudos empíricos realizados sobre consultoria organizacional em pequenas empresas, chega-se à conclusão de que existem restrições significativas para que as atividades de consultoria se realizem integralmente nessas empresas. Isto acontece, em grande parte, porque os empresários tendem a ouvir as recomendações do consultor e agir conforme sua própria concepção, ou porque a ausência do consultor implica descontinuidade das atividades planejadas.

Aspectos como concepção equivocada sobre consultoria, medo dos custos, não implementação das soluções, e a idéia de que a consultoria deve trazer resultados a curto prazo, afetam a efetividade do processo de consultoria.

Estudo realizado por Hankinson, citado por LARA (1993), apontou que muitos empresários acreditavam que os consultores simplesmente não eram necessários às pequenas empresas. Nesse mesmo estudo verificou-se que, embora a grande maioria das empresas não tivesse experiência com consultoria, ainda assim os empresários a consideravam cara, causadora de transtornos e representativa de interferência externa. Outros entrevistados declararam que sua empresa era muito pequena para utilizar consultores, e que não pretendiam utilizá-los, pelo menos enquanto a empresa não se estabilizasse.

No entanto, as conclusões mais freqüentes das pesquisas indicam que resultados concretos em termos de eficiência econômica, organizacional e social somente são possíveis com o desenvolvimento do trabalho em prazos suficientemente longos e com a

predisposição dos executivos e empresários em aproveitar ao máximo o potencial de colaboração da consultoria.

Segundo LARA (1993), o que existe de mais comum na literatura sobre o assunto é que a consultoria organizacional está cada vez mais presente nas pequenas empresas, e que tem contribuído significativamente para seu crescimento planejado ou, no mínimo, para a redução do índice de mortalidade. As referências indicam que as pequenas empresas com potencial de crescimento sentem, e sentirão cada vez mais, a necessidade de consultores organizacionais para ajudar na resolução de seus problemas, especialmente para orientar o desenvolvimento de seus planos operacionais e estratégicos.

2.3.5 O Papel do Consultor

Parece consenso entre os mais diversos autores, que o principal papel do consultor é introduzir mudanças na organização cliente, ou pelo menos criar condições para que isto ocorra. Assim, o consultor é, necessariamente, um “agente de mudança”, embora seja possível encontrar quem encare o papel do consultor quase como de mero parecerista, embora esta não pareça ser a posição predominante entre os autores consultados para este trabalho. LIMA (1982, IV) por exemplo, define a atividade do consultor da seguinte forma:

“O termo consultor deve ser entendido aqui como aquele que dá seu parecer ao ser consultado sobre algum assunto, ou então, aquele que trata ou discute com uma ou várias pessoas sobre o que devem fazer sobre um negócio. Com base nisso pode-se dizer que um indivíduo ou grupo atua como consultor em administração quando profissionalmente se dedica a dar seu parecer a resoluções de problemas levantados nas empresas”.

A função do agente de mudança é relativamente recente em relação a outras funções organizacionais, diz BENNIS (1972). Conseqüentemente ela é mutável, multiforme, difícil de compreender e praticamente impossível de generalizar.

Ainda assim, para o autor vale a pena aventurar-se em definir algumas características intelectuais e de habilidades pessoais que configuram a competência necessária ao desempenho eficiente da função de agente de mudança. O autor ainda ressalva que não teria grande esperança de encontrar muitos elementos dotados das qualidades que descreve, mas que ficaria satisfeito se a descrição do cargo pudesse ser usada como um alvo ideal.

“Os agentes-mudança que eu imagino são *profissionais*, homens que na maioria dos casos foram treinados e que têm pós-

graduação em ciências do comportamento. Muitos ocupam cargos em universidades, outros são assessores de expediente integral, mas que devem sua própria formação profissional a uma das disciplinas das ciências do comportamento” (BENNIS, 1976, p. 106).

Assim, as características intelectuais abrangem uma ampla gama de conhecimentos, como o de diagnóstico conceitual, fazendo um corte transversal (*crosscut*) por todo o setor das ciências do comportamento; o conhecimento de teorias e métodos de mudança organizacional; o conhecimento de fontes de ajuda e a orientação para as funções éticas e avaliativas do papel de agente de mudança.

O autor complementa a descrição citando habilidades pessoais, tais como as operacionais e as de relacionamento de ouvir, observar, identificar e relatar; habilidade para estabelecer relações baseadas na confiança; um elevado grau de flexibilidade na esfera comportamental; capacidade de reconhecer suas próprias motivações e capacidade de agir coerentemente com os valores que estará tentando superpor ao sistema de valores do sistema-cliente.

O autor prossegue afirmando que, embora os agentes de mudança não sejam um grupo muito homogêneo, pode ser útil esboçar algumas características que os revelam semelhantes:

1) Seus pressupostos. De maneira geral, os agentes de mudança consideram pressupostos indiscutíveis da cultura a centralização do trabalho e a importância do trabalho para indivíduos a serviço de estabelecimentos mecanizados altamente organizados, como indústrias, hospitais e universidades. Preocupam-se com a eficiência organizacional, embora definida e mensurada de maneira intangível. Desta forma, preocupam-se com o melhoramento, com o desenvolvimento e com a valorização. Embora de maneira variada, sua diagnose da saúde organizacional concentra-se no relacionamento interpessoal ou de grupo e suas implicações nas mudanças tecnológicas, estruturais e de tarefas. Vale a pena ressaltar que os agentes de mudança não estão interessados em trocar ou transferir o pessoal, mas no relacionamento, nas atitudes, nas percepções e nos valores do pessoal.

2) Seus papéis. Os agentes de mudança desempenham diversos papéis. São pesquisadores, treinadores, assessores, conselheiros, professores e, em casos específicos, gerentes de linha. Alguns deles são especializados em um só desses papéis, mas a maioria transita entre um e outro. O autor acrescenta que os agentes de mudança tendem a ser autoconscientes de seus

papéis, e seu desempenho muda diante dos clientes. Eles mergulham em detalhes informativos ao descreverem suas intervenções.

3) Suas intervenções. Os agentes de mudança intervêm em pontos diversos das organizações (pessoa, grupo, grupos interligados etc.) mas em tempos diferentes.

4) Seus objetivos normativos. Os agentes de mudança têm, em geral, objetivos normativos enunciados com clareza e especificações variadas. Porém, existem evidências de que esses objetivos têm subjacente uma visão especial do homem e da organização, e um peculiar conjunto de valores que formam a base para essa interpretação. De maneira geral, os objetivos normativos nascem da insatisfação com a eficiência das organizações burocráticas.

“Este é o paradigma: os valores burocráticos tendem a dar enfoque aos aspectos racionais e utilitários do trabalho e a ignorar os fatores humanos básicos relacionados com o serviço, os quais, se ignorados, tendem a reduzir a competência profissional. Os dirigentes criados neste sistema de valores estão mal adestrados para o desempenho dos intrincados papéis humanos, hoje deles exigidos. A sua incapacidade e a suas ansiedades conduzem a um sistema de discórdias e de defesa que interfere na capacidade de resolver os problemas da organização”. BENNIS (1976, p. 110).

Ainda nesse sentido, parece existir unanimidade nas definições do que seja consultoria: gira em torno da capacidade do consultor para realizar as tarefas que se propõe. Tal capacidade relaciona-se, cada vez mais, com o grau de qualificação do consultor e com o seu nível de atividade acadêmica. Para ilustrar a questão, QUINTELLA (1994) apresenta levantamento realizado recentemente entre os mais bem sucedidos e caros consultores nos EUA, cujos resultados apontam o seguinte:

- a) 100% são pós-graduados (60% doutorado, 30% mestrado);
- b) 90% receberam prêmios por seus trabalhos;
- c) 80% publicam anualmente e estão presentes na imprensa;
- d) 60% pertencem a sociedades técnicas, científicas e de classe;
- e) 55% tem experiência gerencial/executiva;
- f) 30% tem projetos ou contratos com universidades.

OLIVEIRA (1996) apresenta uma tentativa bastante detalhada de operacionalizar um quadro das características que deve ter um consultor:

- Características Comportamentais:

- . atitude interativa perante as diversas situações que as empresas colocam em sua frente;
- . atitude racional;
- . fazer parte do mundo. Isto quer dizer sólida cultura geral, interesses e experiências diversificadas e amplo acesso à informação;
- . relacionar-se adequadamente com as pessoas;
- . ter diálogo amplo e otimizado;
- . ser negociador;
- . ter valores culturais consolidados;
- . interessar-se pelo negócio da empresa cliente;
- . atuar com ênfase nas pessoas;
- . ser capaz de desenvolver um clima de confiança;
- . saber trabalhar com erros;
- . comprometer-se com as pessoas;
- . ser leal.

- Características de Habilidade:

- . estar voltado para o processo de inovação;
- . dominar processo adequado de ajuda na tomada de decisões e estabelecimento de prioridades;
- . dominar processo adequado de autocontrole gerencial e estratégico;
- . estar voltado para o pensamento estratégico;
- . ser um agente de mudanças;
- . ter intuição;
- . ser capaz de transmitir otimismo e segurança;
- . saber trabalhar em equipe;
- . ser capaz de trabalhar com realismo;
- . ser capaz de trabalhar com aspectos quantitativos e qualitativos;
- . saber assumir responsabilidades;
- . ser capaz de respeitar os executivos e profissionais da empresa cliente;
- . ser capaz de resolver conflitos;

- . saber administrar o tempo;
- . ter visão abrangente;
- . ser ético;
- . ser capaz de selecionar trabalhos dentro de sua área de especialidade;
- . saber trabalhar com o elemento surpresa.

- Características de Conhecimento:

- . ter profundo conhecimento em sua especialidade;
- . conhecer as funções da administração e as áreas funcionais das empresas;
- . ser capaz de desenvolver alternativas interessantes;
- . ter visão de curto e longo prazos;
- . saber pensar grande, embora de forma contingencial;
- . ser generalista com forte especialização;
- . trabalhar em tempo real;
- . estar voltado para as necessidades do mercado;
- . ter raciocínio lógico;
- . saber buscar e consolidar informações;
- . ter inteligência competitiva;
- . conhecer economia e política internacional;
- . saber transformar o impossível em possível;
- . ser capaz de criar condições para que o trabalho seja significativo, não apenas do ponto de vista financeiro.

O autor reconhece que dificilmente qualquer consultor conseguirá consolidar todas essas características, ou mesmo várias delas, de forma fácil e natural. Ao contrário, o autor afirma ter pretendido estabelecer um referencial de análise e auto-avaliação para o consultor de sucesso.

Embora tenham ocorrido diversas tentativas, o desconhecimento e a falta de definições universalmente aceitas para o papel do consultor como agente de mudança nas organizações podem afetar o relacionamento do consultor com o sistema-cliente, o que parece ser um fator crítico no processo de intervenção.

Das relações que os dirigentes empresariais mantêm com pessoas externas às suas empresas, TURNER (1982) afirma que as relações com os consultores são, possivelmente, as mais impregnadas de incompreensões. Segundo o autor, os clientes acham que os consultores estão permanentemente interessados em prolongar seus contratos e que não são capazes de avaliar corretamente os aspectos práticos dos problemas. Por sua vez, os consultores acham que seus clientes sofrem de miopia administrativa e lhes falta fundamento para tomar as decisões adequadas.

Segundo o autor, bilhões de dólares são pagos todos os anos a consultores organizacionais por serviços prestados. Grande parte desse valor é pago em troca de dados pouco úteis e de muitos conselhos que se põem em prática de maneira inadequada. Afirma ainda que, para diminuir tal desperdício, os clientes precisam saber melhor o que pode fazer o consultor. Eles precisam também exigir mais dos consultores e estes, por sua vez, precisam aprender a satisfazer um maior nível de expectativas.

Por sua vez, SCHEIN (1972, p. 2) formula uma questão que vai ao encontro das preocupações de Turner: “O que, e como, o consultor faz pela organização? Fornece informações especializadas, ajuda a diagnosticar problemas complexos, dá apoio aos clientes, aconselha e ouve atentamente, resolve os problemas da empresa, ajuda os clientes a implementar decisões difíceis ou impopulares, realiza algumas dessas tarefas ou todas elas?” Segundo o autor, as respostas possíveis para esta pergunta dependerão da visão subjacente ao relacionamento inicial entre consultor e cliente.

“... a seleção de uma prestadora de serviços nessa área exige tempo, paciência e muito trabalho de ambas as partes. Como acontece num casamento, trata-se de selecionar um parceiro com o qual deverá haver comprometimento e confiança. Sem isso, os resultados serão frustrantes. Não há regra básica para o perfil das duas pontas que integram essa parceria. Em alguns casos, a empresa já fez um estudo, sabe o que quer e chama a consultoria para validar o seu diagnóstico e ajudar na execução do projeto. Em outros, a empresa prefere contratar a consultoria para trabalhar em conjunto, inclusive no diagnóstico de seu problema” (INFORMÁTICA EXAME, 1996).

Tilles, citado por SCHEIN (1972), numa perspectiva semelhante à de Turner, afirma que a menos que o cliente saiba exatamente o que espera da consultoria, certamente ficará desapontado com seus resultados. SCHEIN (1972) argumenta que o verdadeiro problema do cliente é que, com freqüência, ele não sabe onde quer chegar e, na realidade, não se deve

esperar que ele o saiba. Ele apenas tem uma noção de que algo está errado. O autor afirma que no processo de consultoria, é muito importante ajudar o dirigente ou o próprio sistema-cliente a definir o problema, e só então decidir que forma de ajuda se faz necessária". O autor, portanto, avalia que o único e legítimo objetivo inicial do processo de consultoria deve ser um diagnóstico prévio realizado em conjunto pelo consultor com o sistema-cliente.

Um enfoque que se aproxima bastante da abordagem psicológica (KUCZMARSKI *apud* QUINTELLA, 1994) indica que as funções inerentes ao papel do consultor são:

- a) ajudar as pessoas a resolver problemas que as impedem de atingir objetivos;
- b) conseguir que as pessoas façam as coisas acontecer;
- c) dar às pessoas novas perspectivas ou enfoques a seus problemas;
- d) criar as condições para que ocorram mudanças;
- e) auxiliar as pessoas a se ajudarem.

Em abordagem semelhante, KUBR (1986) apresenta uma relação de tarefas que cliente e consultor objetivam realizar ao celebrar um contrato:

- a) realizar diagnóstico organizacional;
- b) realizar pesquisas e estudos especiais;
- c) elaborar soluções para problemas específicos;
- d) prestar assistência na implementação;
- e) prestar aconselhamento.

GREINNER e METZGER (1983) estudaram os papéis a serem desempenhados pelos consultores e concluíram que seu modo de ser e de atuar depende de: sua personalidade; seu conhecimento e sua experiência; da preferência da organização-cliente por uma abordagem que seja compatível com seu estilo de trabalho; e da natureza do problema que se pretende analisar e resolver.

Os autores apresentam, como pode-se ver no quadro 2, seis conjuntos dicotômicos dos papéis passíveis de serem desempenhados pelos consultores nas organizações:

QUADRO 2 - OS PAPEIS DOS CONSULTORES

CONSULTOR	O QUE FAZEM		CONSULTOR
Generalista	Fazem um diagnóstico da organização. Vêm as organizações de uma forma global. Consideram planejamento, execução e controle de estratégias, de operações e de atividades administrativas.	Atuam principalmente no estudo e solução de problemas específicos de uma área funcional determinada.	Especialista
De processo	Só o cliente pode resolver, por si só, seus problemas. Não têm uma resposta específica para um problema. Ajudam o cliente a diagnosticar o problema e a desenvolver, ou selecionar, a solução mais adequada.	Aponta para o cliente o que considera estar errado, bem como a solução que julga mais apropriada;	De conteúdo
De Diagnóstico	Estudam a fundo um problema, identificando suas causas, implicações, tendências, frequências e intensidade. Apontam alternativas para sua solução.	Dedicam-se à implementação de estratégias. Suas atividades são, eventualmente, semelhantes às de um especialista técnico.	Implementador de soluções
Que desenvolve soluções específicas	A organização e/ou os problemas são únicos, portanto, a solução é individualizada e a experiência não pode ser repetida na íntegra.	As organizações e os problemas são semelhantes, portanto, soluções padronizadas são mais rápidas e baratas.	Que utiliza soluções padronizadas
Interno	Grandes organizações. O consultor conhece profundamente a organização.	Mais difundida. O consultor assegura pontos de vista independentes.	Externo
Grandes Empresas de Consultoria	Empregam grande número de consultores com boa formação teórica e prática, e dispõem de boa estrutura de apoio. São contratadas para revitalizar outras empresas, implantar novas práticas e procedimentos e provê-las de pessoal, estruturas e estratégias.	Grande quantidade de pequenas empresas e de consultores independentes. Empreender um trabalho de características pessoais, podendo dedicar-se frequentemente com exclusividade a um projeto, do começo ao fim. Custam mais barato pois em geral, não dispõem de uma estrutura de custos fixos para transferir ao cliente	Pequenas Empresas de Consultoria

Adaptado de GREINNER e METZGER (1983)

2.3.6 ^{→ não é} Os Objetivos da Consultoria —

Aparentemente, grande parte dos problemas de efetividade da consultoria organizacional pode ser creditada a visões díspares, do cliente e do consultor, a respeito do

processo. Encontram-se, na literatura, indícios de que a discordância é proveniente de não-homogeneidade dos objetivos, no início das atividades.

SCHEIN (1972), coerente com sua visão de que, geralmente, o cliente não sabe muito bem como a consultoria poderá ser-lhe útil, considera natural a discrepância inicial de expectativas das partes. O autor, portanto, avalia que o único objetivo inicial do processo de consultoria deve ser um diagnóstico prévio realizado em conjunto pelo consultor com o sistema-cliente.

Ao abordar a mudança das organizações pela atuação de um agente de mudança, neste caso o consultor, BENNIS (1976) argumenta que, embora cada agente de mudança tenha um conjunto de objetivos particulares, tendo como base sua própria condição e competência teórica concomitantemente às necessidades do sistema-cliente, é possível obter consenso sobre alguns objetivos gerais:

- a) melhoramento na competência interpessoal dos administradores;
- b) mudança de valores, no sentido de os fatores humanos e sentimentos serem considerados legítimos;
- c) desenvolvimento de uma compreensão progressiva entre os grupos de trabalho e dentro deles, a fim de reduzir as tensões;
- d) desenvolvimento de uma “equipe administrativa” mais eficaz, isto é, a capacidade dos grupos funcionais de operar competentemente;
- e) desenvolvimento de melhores métodos de “solução de conflitos”. Ao invés dos usuais métodos burocráticos para resolvê-los, incluindo supressão, negação e uso claro e indiscriminado do poder, procuram-se métodos mais racionais e sem preconceitos;
- f) desenvolvimento de sistemas orgânicos como reação contra a idéia de comparar as organizações com mecanismos.

Avaliando os motivos pelos quais os consultores são necessários, bem como os objetivos específicos de seu trabalho, KUBR (1980) aponta que, de modo geral, os consultores são chamados às organizações como:

- detentores de conhecimento e competência técnica especializada;
- supridores de auxílio profissional em base temporária;
- observadores externos imparciais;
- patrocinadores de argumentação que justifique a adoção de determinadas medidas.

O autor acrescenta tratar-se de abordagem meramente expositiva, e que as características acima podem apresentar-se em tais graus de variedade e estar inter-relacionadas de tal forma que a situação se apresente bastante complexa. De qualquer forma, o consultor deve estabelecer uma visão clara dos motivos, ou objetivos, pelos quais os seus serviços foram solicitados, mesmo que, durante os trabalhos, os objetivos iniciais mudem ou novos sejam descobertos.

Visando proporcionar solução para grande parte dos problemas de relacionamento entre consultor e sistema-cliente, TURNER (1982) propõe uma hierarquia de oito objetivos específicos para a atividade de consultoria, indicando as características de cada um deles. Abaixo, cada um dos objetivos explicados resumidamente.

a) Obter e sistematizar informações para o cliente

Este é, provavelmente, o motivo mais comumente invocado para a contratação de serviços de consultoria. Este objetivo pode supor a realização de pesquisas de opinião, levantamentos de custos, estudos de viabilidade, pesquisas de mercado ou análise da estrutura competitiva de um setor de atividade. Muitas vezes, informação é tudo o que deseja o cliente do serviço de consultoria.

O que acontece com freqüência é que a informação de que o cliente necessita não é aquela que ele manifesta ao consultor. Além disso, é comum o cliente não ter pensado no que fazer com a informação caso a obtenha, ou mais: é provável que apenas necessite aprender a trabalhar melhor os dados de que já dispõe. Em todos esses casos, nenhum consultor poderá produzir qualquer informação que seja considerada útil pelo cliente. O procedimento do consultor deve ser considerar sua obrigação descobrir as necessidades não explícitas do seu cliente, como parte integrante de sua atividade profissional.

b) Resolver problemas específicos do cliente

TURNER (1982) afirma que, com freqüência, os clientes encarregam os consultores de resolver problemas específicos e difíceis: fabricar ou comprar uma peça, comprar ou vender um negócio, mudar a estratégia comercial, definir como estruturar a organização para adaptar-se melhor às mudanças, definir que política financeira seguir, qual a solução mais prática para um determinado problema de salários, de motivação no trabalho, de eficiência, de comunicação, de controle, de sucessão etc.

Sendo este um objetivo legítimo da atividade de consultoria, a exemplo do que ocorre com o objetivo de obter informações, cabe ao consultor investigar se o problema

apontado pelo cliente é o motivo real das preocupações. A princípio, o consultor não deve nem aceitar e nem descartar prontamente as descrições que lhe faz o cliente sobre determinado assunto. Se o consultor aceita muito rapidamente essas descrições, corre o risco de passar um bom tempo tratando de desvendar sintomas sem encontrar as causas.

Por outro lado, se o consultor as descarta de imediato, corre o risco de abortar um trabalho de consultoria que poderia ser muito útil. Existe, inclusive, a noção de que aqueles dirigentes que são capazes de definir com propriedade seus problemas não precisam da ajuda de consultores. Assim, a primeira tarefa do consultor é explorar o contexto do problema. Sempre que seja possível, a melhor maneira de fazê-lo é estruturar uma proposta centrada nas preocupações do cliente, porém explorando ao mesmo tempo outros fatores conexos.

c) Realizar um diagnóstico cujo resultado remete à fase de redefinição de problemas

Para TURNER (1982), uma grande parte da utilidade do consultor reside em sua experiência como diagnosticador. O processo pelo qual se realiza um diagnóstico, entretanto, pode vir a gerar tensões entre consultor e os dirigentes do sistema-cliente, porque em determinadas circunstâncias, o diagnóstico pode vir a revelar problemas ocasionados por decisões equivocadas.

Neste sentido, é tarefa do consultor levantar os motivos das decisões inadequadas e dos erros de avaliação. A maneira correta de realizar um diagnóstico é envolvendo pessoal diretivo do sistema-cliente em um grupo de trabalho que será orientado e assessorado pelo consultor. Esse grupo é que fará o trabalho de detalhamento do diagnóstico.

Dessa forma, é de se esperar que haja comprometimento com o processo, e é comum que, num trabalho conduzido eficientemente, a direção da empresa já comece a adotar medidas corretivas espontaneamente, durante o processo, sem esperar recomendações definitivas por parte do consultor. Assim, o processo por si só já é um resultado, e não o relatório final.

d) Recomendar soluções baseadas no diagnóstico

O trabalho de diagnóstico pode terminar com um relatório bem elaborado e detalhado, ou uma apresentação verbal, em que o consultor resume a situação encontrada e as providências que julga adequadas, relacionando convincentemente as recomendações com o diagnóstico em que se apoiam. Para muitos, o objetivo do trabalho é atingido quando

o consultor apresenta um plano de ação lógico e coerente que determine as etapas para melhorar o problema especificado no diagnóstico.

O consultor faz recomendações oportunas, e é o cliente quem decide quando e como colocá-las em prática. Se não houve observância no correto atingimento do objetivo anterior, muitas vezes ocorre que teremos um trabalho que formula recomendações teoricamente corretas, mas impossíveis de serem implementadas do ponto de vista do cliente, indo o relatório repousar em alguma prateleira, sem nenhuma utilidade.

O não-atingimento dos objetivos será explicado com reclamações, por parte do cliente, de que as soluções propostas são pouco práticas. Por parte do consultor, existirão alegações de que não houve iniciativa para realizar o que deveria ser feito. Nos casos bem sucedidos de diagnóstico, as recomendações que se fazem não constituem surpresa para o cliente, porque ele participou ativamente do diagnóstico, e o consultor, por sua vez, assume sua parcela de responsabilidade na realização prática das recomendações.

e) Colaborar para a implantação das soluções:

A participação do consultor na implementação das soluções recomendadas tem propiciado amplos debates entre os profissionais da área. Para uns, os consultores que o fazem estão assumindo funções de linha, o que foge ao escopo do trabalho de consultoria. Em contrapartida, existem os que argumentam que aqueles que se recusam a colaborar para que as soluções sejam adotadas na prática carecem de senso profissional, pois recomendações que não se põem em prática não passam de desperdício de tempo e dinheiro.

O argumento principal de TURNER (1982) é o de que se é recomendável que o cliente participe ativamente do trabalho de consultoria, da mesma forma não existe impropriedade em o consultor colaborar no trabalho do cliente. Nos trabalhos bem sucedidos, o consultor já tem de antemão um panorama de que tipos de soluções o cliente estará disposto a adotar. Embora isso possa parecer um dilema entre recomendar o que é necessário ou dizer o que o cliente quer ouvir, na prática há que se concordar que não existe efetividade alguma em fazer recomendações que se sabe que não serão postas em prática.

Na realidade, o consultor juntamente com o cliente determinam que passos a empresa está preparada para dar e como iniciar as ações posteriores. O consultor trata continuamente de buscar apoio para a fase de colocar em prática, fazendo perguntas

relacionadas com a ação, falando dos avanços realizados e incluindo no grupo de trabalho membros do sistema-cliente.

f) Contribuir para formar um consenso e um compromisso entre o pessoal da empresa em relação às soluções recomendadas

A utilidade que pode ter qualquer trabalho de consultoria para uma empresa depende do grau em que seus membros se ponham de acordo sobre a natureza dos problemas, sobre as oportunidades que existem e sobre quais devem ser as ações corretivas apropriadas. De outro modo, o diagnóstico não será aceito, as recomendações não serão executadas e informações úteis serão desconsideradas.

O consultor deve ser persuasivo e possuir capacidade analítica acurada. Sem dúvida, mais importante ainda é sua capacidade para obter um acordo geral sobre quais são as medidas necessárias e conseguir que os responsáveis se decidam a tomá-las.

Segundo TURNER (1982), o consultor pode facilitar a atitude e o compromisso favoráveis às mudanças considerando, entre outras, as seguintes questões:

- Que tipo de informação o cliente aceita de boa vontade e a qual resiste?
- Quais podem ser os motivos não explícitos pelos quais o cliente busca ajuda?
- Que tipo de dados o cliente se recusa a mostrar? Por quê?
- Em que medida os membros da organização, individual e coletivamente, estão dispostos a trabalhar em conjunto com o consultor para diagnosticar a situação e resolver os problemas?
- Como se pode enfocar o trabalho e influenciar as relações mútuas com objetivo de motivar a disposição do cliente para realizar as ações corretivas necessárias?
- Os dirigentes do sistema-cliente manifestam desejo de aprender novos métodos de gestão?
- Que receptividade existe nos altos postos de direção? Os dirigentes poderão ser influenciados pelo pessoal de níveis hierárquicos inferiores? Se uma recomendação aumentar o fluxo de comunicação ascendente, como reagirão os dirigentes?
- Até que ponto o cliente entende que conseguir que uma organização seja mais eficiente e adaptável é um objetivo desejável e legítimo?

Essas questões, o consultor não as fará diretamente ao cliente. É de se esperar, no entanto, que ele não as negligencie durante todas as etapas do processo.

g) Facilitar a aprendizagem do cliente, ensiná-lo e à sua organização a resolver problemas semelhantes que se apresentem no futuro

Os bons consultores de organizações apreciam deixar por onde passam algo que tenha valor duradouro. Não tratam apenas de aumentar a capacidade do cliente para abordar os problemas imediatos, mas também tentam ajudá-lo para que aprenda métodos adequados para enfrentar desafios futuros.

O consultor facilita a aprendizagem do cliente quando inclui seu pessoal em seu processo de trabalho. Por exemplo: fazer uma demonstração técnica ou recomendar um livro interessante pode ser, às vezes, mais útil do que proceder pessoalmente a uma análise concreta. No caso em que determinado problema fuja do campo de conhecimentos do consultor, ele deverá recomendar que se contratem outros consultores especializados, ou que se adote um programa de formação conveniente.

Caso o cliente se envolva seriamente no trabalho, surgirão numerosas oportunidades de ajudar o pessoal do sistema-cliente a identificar suas necessidades de aprendizagem. Deve-se observar que, ainda que todo bom profissional saiba que um de seus objetivos deve ser buscar que o pessoal dirigente do sistema-cliente adquira novos conhecimentos, é conveniente que não o mencionem e não o incluam entre seus objetivos explícitos.

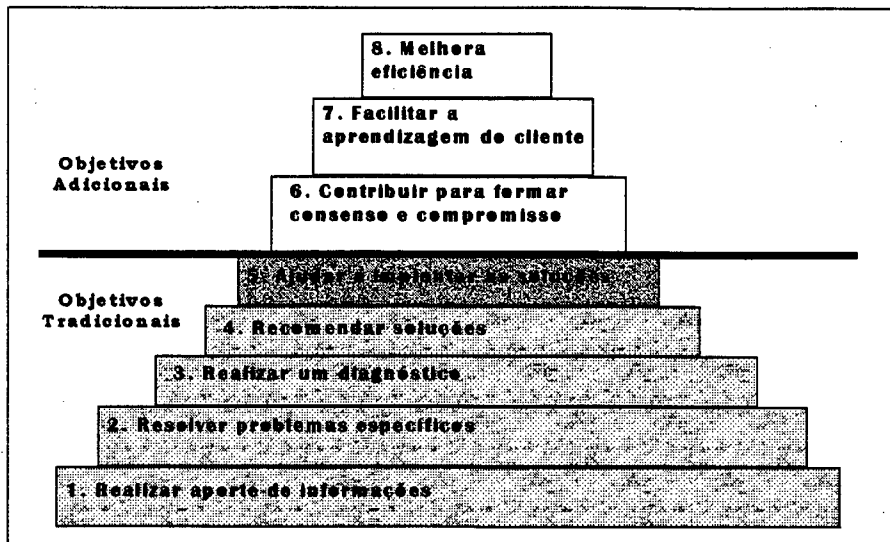
Ocorre que, segundo TURNER (1982), não agrada à maioria dos dirigentes a idéia de que alguém os ensine como administrar. A aprendizagem durante o trabalho de consultoria é, além disso, uma via de mão dupla. O consultor sempre melhora seus conhecimentos. Pode-se acrescentar que o desejo de aprender do consultor pode ser contagioso. Cada parte analisa suas experiências com a outra, com objetivo de aprender mais dessa maneira.

h) Promover a melhoria contínua da eficiência da organização Em numerosas ocasiões, colocar em prática o que se recomenda não implica apenas utilizar novos conceitos e técnicas de gestão, mas também mudar atitudes no que diz respeito às funções e prerrogativas da direção, incluindo mudar o enfoque referente aos objetivos da organização e alcançá-los. Com a expressão *eficiência da organização* se quer aqui expressar a sua capacidade para adaptar sua estratégia e seus métodos de operação às mudanças ambientais, e à sua capacidade para otimizar seus recursos humanos.

Os consultores que incluem esse objetivo em suas atividades cooperam com a principal tarefa da direção da empresa: manter a viabilidade da organização em um mundo que muda continuamente. Esse pode parecer um objetivo amplo em demasia, que extrapola

o âmbito do trabalho em muitos casos. Porém, pode-se traçar um paralelo da organização com um organismo vivo, em que se busca melhorar o funcionamento de determinado órgão para contribuir com a saúde de todo o corpo. Também o consultor deve ter em perspectiva a empresa como um todo, ainda que o trabalho que venha a desenvolver tenha um objetivo primário limitado, ou uma área específica da organização.

FIGURA 5 - HIERARQUIA DOS OBJETIVOS DA CONSULTORIA



Fonte: TURNER (1982)

Os objetivos de número mais baixo, 1, 2, 3 e 4 geralmente são considerados como objetivos legítimos tanto pelos consultores como pelos clientes. O de número 5 provoca alguma controvérsia e os de número 6, 7 e 8 começam a ser considerados como subprodutos dos primeiros, embora não seja comum que estejam explicitamente inseridos nos contratos iniciais.

TURNER (1982) complementa argumentando que a ampliação do consenso, do compromisso, da aprendizagem e da eficiência futura não são propostos como substitutivos dos objetivos que são mais comuns nos processos de consultoria, mas como conseqüências desejáveis de todo trabalho de consultoria eficaz.

O grau de integração dessas características nos métodos estabelecidos para alcançar os objetivos tradicionais vai depender da concepção e da capacidade técnica com que se desenvolve o conjunto.

2.3.7 Consultoria - Perspectiva Atual

Sobre o panorama atual, NETZ (1996) abordou os problemas enfrentados pelo setor bem como os crescentes questionamentos sobre os serviços prestados e sobre a própria atividade de consultoria.

Segundo o autor, um dos principais problemas enfrentados pelas empresas que se dedicam à atividade de consultoria é a dificuldade, até algum tempo inexistente, de reter os melhores talentos, atraídos por ofertas de grandes corporações que superam os já elevados ganhos nas empresas de consultoria. Este fato, aliado às repercussões negativas que algumas técnicas recentes de administração, como a reengenharia, tem sobre o corpo funcional das empresas, faz com que clientes atribuam eventuais problemas, principalmente os de resistência, à inexperiência de consultores novatos.

“A entrada de uma consultoria numa empresa é quase sempre um fator de inquietação. A menos que estejam ali apenas para fazer espuma, a verdade é que a chegada dos consultores é prenúncio de alguma mudança - num setor, numa área de negócios, na empresa inteira. Funções e empregos correm o risco de desaparecer. É natural e humano que os que se sintam ameaçados reajam inicialmente com certa hostilidade aos recém-chegados. E não contribui em nada para reverter essa postura o desembarque de um bando de MBAs sem experiência, arrogantes e convencidos que são os donos da verdade.

Menos que provocar admiração e reverência, a chegada dos jovens consultores, com seus diplomas a tiracolo, causa no mais das vezes ceticismo. O mais comum é que os consultores entendam menos do negócio do que os funcionários do cliente - até porque é impossível que sejam versados em todos os ramos de atividade”. NETZ (1996, p. 23).

Consultores inexperientes também tendem a sucumbir ao ímpeto de mudar estrutura, processos e comportamentos de uma só vez, talvez contaminados pelos pressupostos da reengenharia, o que pode ser um erro fatal. Para PEREIRA (1997, p. 11) “O consultor somente pode intervir em pequenas mudanças de cada vez. Se não tiver visão global, pode se perder na complexidade do processo de mudança, usar a técnica pela técnica, praticar intervenções inoportunas ou desnecessárias.”

O ponto focal a ser analisado, segundo chama a atenção NETZ (1996), é que a franca ascensão na utilização dos serviços de consultoria por parte das empresas em geral, vem acompanhada de uma atitude crítica por parte dos clientes com relação ao que a empresa recebe da consultoria e, principalmente, em relação à própria validade do recurso aos

serviços de um consultor, geralmente muito caros, para lhes dizer como dirigir seus negócios.

Para sua argumentação o autor utiliza uma pesquisa realizada pela Universidade de Chicago, da qual consta o depoimento de um ex-consultor que, protegido pelo anonimato, relata as mazelas da configuração atual da profissão, como a falta de pessoal qualificado e como isso repercute na qualidade dos serviços, relacionando algumas condições que considera clássicas, de uso indevido de consultorias.

O primeiro caso, segundo o ex-consultor, é o da contratação de uma consultoria para corroborar decisões já tomadas. Segundo o autor, um relatório assinado por uma consultoria famosa não só ajuda a vender uma idéia, mas protege os executivos da culpa de um eventual fracasso, atribuindo-o à consultoria.

Um segundo caso seria o de contratar consultorias para realizar o trabalho que deveria ser executado pelo pessoal interno. Segundo o autor, isto somente é admissível em situações especiais, em que a tarefa requeira talentos e qualificações inexistentes na empresa, mesmo assim em caráter temporário. Se os executivos da casa não dão conta das tarefas, ou não querem fazê-lo, é melhor substituí-los.

Um dos piores erros, que constitui um terceiro caso, é o de delegar a consultores a elaboração das estratégias da empresa, função vital e intransferível da diretoria da empresa, principalmente de seu presidente.

O autor conclui que existe um lugar, significativo, para a atividade de consultoria empresarial no mundo dos negócios, mas que esse lugar precisa ser mais bem definido, e os papéis a serem desempenhados pelos consultores precisam ser mais bem entendidos pelos próprios consultores, pelas empresas de consultoria e por empresários e executivos.

“Consultorias fizeram, estão fazendo e certamente farão bons trabalhos para os seus clientes. Mas o que não se pode perder de vista é o seu real lugar no mundo dos negócios. Elas podem representar uma ferramenta importante para uma empresa, na hora de fazer um *benchmarking* para situá-la em relação a seu mercado, como instrumento de apoio independente para o executivo-chefe na avaliação de seus recursos humanos, na prospecção das oportunidades numa nova área. A lista é grande. O que a consultoria não pode fazer é substituir os executivos de uma empresa, assumindo funções que são suas, pensando por eles, tomando decisões em seu lugar” NETZ (1996, p. 23).

A despeito dos problemas e de eventuais barreiras, o futuro da atividade de consultoria parece ser promissor. QUINTELLA (1994) estima que, por volta do ano 2.020, todas as atividades de consultoria somadas ao redor do mundo movimentarão algo em torno de um trilhão de dólares, e haverá em torno de um milhão de profissionais para cerca de dez milhões de clientes diretos. E acrescenta que no Brasil, na sua avaliação, na virada do século existirão mais de dez mil consultores para cerca de cem mil clientes diretos.

3 MÉTODO

Nesta parte, apresenta-se o método de pesquisa adotado para atingir os objetivos deste trabalho.

3.1 Perguntas de Pesquisa

- 1) Como os dirigentes definem consultoria?
- 2) Como os dirigentes vêem a experiência de suas empresas com consultoria? Qual a visão dos dirigentes no que diz respeito a: contratação da consultoria; papel do consultor; objetivos da consultoria; e o relacionamento com o consultor;?
- 3) Quais os principais problemas que ocorrem no processo de consultoria?

3.2 Caracterização da Pesquisa

A presente pesquisa caracterizou-se como sendo de natureza empírica e do tipo exploratória, uma vez que é pequeno o corpo teórico consolidado sobre o assunto. De acordo com ALVES (1991, p. 58), a pesquisa exploratória visa a “proporcionar, através da imersão do pesquisador no contexto, uma visão geral e não enviesada do problema considerado, e contribuir para a focalização das questões e a identificação de informantes e outras fontes de dados.”

O método foi o descritivo da realidade encontrada e a pesquisa desenvolveu-se como estudo de caso. SILVEIRA (1992) considera o método descritivo apropriado quando o interesse está no tempo presente, e a investigação focaliza dimensões e variáveis relevantes de uma realidade. Sendo mais de um caso, a presente pesquisa caracterizou-se como multicaso. Segundo GIL (1988), o estudo de caso tem sua maior utilidade nos estudos exploratórios e, segundo GODOY (1995, p. 25) “o estudo de caso tem-se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder às questões ‘como’ e ‘por que’ certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto da vida real”. SILVEIRA (1992) acrescenta que o estudo de caso, ou de um número limitado de casos, é valioso quando se pretende abordar pela primeira vez uma questão específica em determinada realidade observável.

O *design* adotado foi o de levantamento, com corte transversal. Por pretender investigar o momento mais próximo da realidade, privilegiou-se o ano de 1997.

3.3 Delimitação da Pesquisa: Universo e Amostra

O universo da pesquisa foi composto, inicialmente, pelas 370 empresas associadas da AEMFLO - Associação Empresarial da Região Metropolitana de Florianópolis, distribuídas pelos municípios da Região Metropolitana de Florianópolis, em Santa Catarina. Ao ser iniciado o trabalho de planejamento da pesquisa, constatou-se, de imediato, que o banco de dados da AEMFLO dispunha somente de uma listagem para envio de correspondências, com dados de identificação das empresas associadas, destinada ao processo de comunicação da entidade com seus associados por meio de correspondências, periódicos e outros. Portanto, não havia como caracterizar, por meio deste banco de dados, as empresas que deveriam compor o grupo de casos estudados. Como os objetivos da pesquisa pressupõem que as empresas estudadas, entre outros fatores, tenham realizado consultoria e que seus dirigentes sejam capazes de definir o que é consultoria, relatar e analisar o processo de prestação de consultoria em si e indicar os problemas ocorridos durante o desenvolvimento do processo, foi necessário, para caracterização destes casos, enviar questionário (carta de encaminhamento - anexo 1, modelo - anexo 2) a todos os associados da AEMFLO, com questões abertas e fechadas para a obtenção de dados gerais sobre a empresa, sobre o principal dirigente e sobre a consultoria desenvolvida na empresa, visando à obtenção de quadro referencial para análise preliminar.

3.4 Coleta e Análise dos Dados

Nesta fase, para coleta e análise dos dados desta pesquisa, foram utilizados dados primários e secundários. Os dados primários foram obtidos, primeiramente, por meio de questionário estruturado, composto de questões abertas e fechadas, enviado pelo correio a todo o universo da pesquisa com a finalidade de levantar características da população. Segundo RICHARDSON (1985, p. 142), o uso do questionário é adequado na primeira fase desta pesquisa, pois “geralmente, os questionários cumprem pelo menos duas funções: descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social”.

Dos 370 questionários enviados, 48 (aproximadamente 13% do total) retornaram e mostraram resultados úteis quanto à caracterização da empresa, do dirigente e do processo de consultoria.

Estes dados, referentes à coleta e análise inicial, contemplando realidade dispersa geograficamente na Região Metropolitana de Florianópolis e pouco explorada em termos de

características de pequenas empresas que adotam consultoria organizacional, foram analisados de forma quantitativa.

Os dados coletados refletem o seguinte panorama:

a) dados que caracterizam as empresas,

QUANTO AO SETOR DE ATUAÇÃO:	comércio,	18
	indústria,	06
	serviços,	28
QUANTO À IDADE:	mais de 20 anos,	05
	entre 10 e 20 anos,	17
	entre 5 e 10 anos,	13
	até 5 anos,	11
	não respondeu,	01
QUANTO AO NÚMERO DE EMPREGADOS:	até 10 empregados,	13
	entre 11 e 100 empregados,	30
	mais de 100,	03
	não responderam,	02
QUANTO A SER EMPRESA FAMILIAR:	sim,	24
	não,	24
QUANTO AO USO DE COMPUTADORES:	sim,	45
	não,	02
	não respondeu,	01
QUANTO À SITUAÇÃO GERAL:	excelente,	03
	boa,	24
	regular,	17
	ruim,	03
	não respondeu,	01

b) dados que caracterizam o principal dirigente,

QUANTO AO NÍVEL DE INSTRUÇÃO:	primeiro grau,	02
	segundo grau,	12
	superior incompleto,	07
	graduação	24
	pós-graduação;	03

QUANTO AO NÍVEL DE INFORMAÇÃO:	lêem jornais diariamente,	41
	lêem revistas semanalmente,	33
	lêem livros freqüentemente,	16
	assistem TV diariamente,	38
	ouvem rádio diariamente,	18

QUANTO À EXPERIÊNCIA GERENCIAL:	até 5 anos,	02
	6 a 10 anos,	14
	11 e 20 anos,	17
	mais de 20 anos,	12
	não responderam,	03

c) dados que caracterizam o uso e a existência de problemas na prestação de serviços na consultoria,

QUANTO AO USO DE SERVIÇOS DE CONSULTORIA:	utilizaram,	23
	não utilizaram,	25

QUANTO AO NÚMERO DE VEZES QUE A EMPRESA UTILIZOU SERVIÇOS DE CONSULTORIA:	1 vez,	04
	2 vezes,	04
	de 3 a 5 vezes,	05
	mais de 5 vezes	07
	não responderam;	03

QUANTO À ÉPOCA DE UTILIZAÇÃO DE SERVIÇOS DE CONSULTORIA:	estão utilizando atualmente,	06
	utilizaram nos últimos 2 anos,	06
	utilizaram nos últimos 5 anos,	03
	utilizaram a mais de 5 anos,	02
	não responderam ou resposta inválida,	06

QUANTO À OCORRÊNCIA DE PROBLEMAS DURANTE O PROCESSO DE CONSULTORIA:	não ocorreram problemas,	08
	ocorreram problemas,	13
	não responderam,	02

QUANTO AO ATINGIMENTO DOS OBJETIVOS DA CONSULTORIA:	plenamente,	02
	na maior parte,	10
	pela metade,	06
	não foram atingidos,	04
	não respondeu,	01

Com base nestes resultados e considerando os parâmetros estabelecidos para a realização da pesquisa, foram selecionados quatro casos, de forma intencional, visto que os objetivos da pesquisa requeriam a obtenção de opiniões críticas experientes, para o que, segundo SELTZ (1987), o tipo de amostra adequada é a intencional. O quadro 03, a seguir, sintetiza o encontrado:

QUADRO 3 - CARACTERIZAÇÃO DOS ELEMENTOS DA AMOSTRA

CARACTERÍSTICA	EMPRESA Nº			
	01	12	15	37
Ramo	Serviços	Com./Ind./Serv.	Serviços	Comércio
Empresa Familiar	Sim	Sim	Sim	Sim
Idade da Empresa	4 anos	54 anos	47 anos	21 anos
Nº Empregados	60	14	60	14
Utiliza Computad.	Sim	Sim	Sim	Sim
Situação Geral	Excelente	Regular	Excelente	Boa
Utilizou Consultoria	2 vezes nos últimos 2 anos	2 vezes nos últimos 2 anos	Mais de 5 vezes. Utiliza Atualmente	Mais de 5 vezes. Utiliza Atualmente
Exist. Problemas Na Consultoria	Sim	Sim	Sim	Sim
Alcance dos Obj. da Consultoria	Pela Metade	Pela Metade	Na Maior Parte	Na Maior Parte
Dirigente - Nível de Instrução	Superior Incompleto	Superior Incompleto	Graduação	Pós-Graduação
Dirigente - Lê Jornais	Diariamente	Diariamente	Diariamente	Diariamente
Dirigente - Lê Revistas	Semanalmente	Semanalmente	Semanalmente	Semanalmente
Dirigente - Lê Livros	Eventualmente	Frequentemente	Eventualmente	Frequentemente
Dirigente - Assiste TV	Diariamente	Diariamente	Diariamente	Eventualmente
Dirigente - Ouve Rádio	Eventualmente	Eventualmente	Diariamente	Eventualmente
Dirigente - Exp. Gerencial	29 anos	46 anos	13 anos	9 anos

O procedimento para seleção das empresas componentes da amostra deu-se da seguinte forma:

- a) utilizaram consultoria nos últimos dois anos;
- b) utilizaram consultoria pelo menos duas vezes;
- c) tiveram problemas relacionados com a consultoria, embora pelo menos metade dos objetivos tenha sido alcançado;

- d) empresa familiar com número de empregados entre 10 e 100, que utilize computadores na execução de tarefas e que tenha pelo menos três anos de existência;
- e) situação geral da empresa considerada pelo dirigente como regular, boa ou excelente;
- f) o principal dirigente tenha, pelo menos, iniciado curso superior, tenha mais de 5 anos de experiência gerencial e tenha bom nível de informação, medido pela frequência de leitura.

A escolha dos elementos de intencionalidade do plano amostral justifica-se da seguinte forma: a) o fato de a empresa estar utilizando, ou ter utilizado consultoria nos últimos dois anos confere ao levantamento um caráter de atualidade, o que pode melhorar a validade das análises. Além disso, é mais fácil para os respondentes recordarem-se dos eventos e seus detalhes importantes com maior fidedignidade; b) o fato de a empresa ter utilizado consultoria mais de uma vez permite aos seus dirigentes uma visão mais completa do processo, não restrita a um único caso; c) a ocorrência de problemas inerentes ao processo de consultoria relaciona-se diretamente aos objetivos deste estudo, e interessam os casos em que o processo não tenha sido um fracasso total, para que possa haver comparação entre pontos positivos e negativos; d) a escolha de empresas familiares (tidas como tais pelo principal dirigente, sem recorrer a modelos teóricos para defini-las) deve-se à importância deste tipo de empresa no contexto da economia brasileira (MATOS, 1993). O número de empregados, entre outros, é um critério comumente aceito para representar o tamanho de uma empresa. Numa conhecida classificação utilizada pelo SEBRAE (BATALHA e DEMORI, 1990), as empresas que têm de 10 a 100 empregados são classificadas como de pequeno porte. Esta escolha também se deve à importância desse tipo de empresa no contexto brasileiro, conforme argumento exposto na introdução deste trabalho (p. 3). O uso de computadores na execução de tarefas, embora para outros fins possa ser considerado uma simplificação exagerada, representa um mínimo de atualização tecnológica e de complexidade das tarefas. O fato de a empresa ter, pelo menos, três anos de existência pode evitar uma análise de fatores tipicamente pertinentes a empresas criadas muito recentemente; e) a seleção de empresas que não estejam em situação ruim ou péssima deve-se à pressuposição de que esta não é uma situação de normalidade na vida da maioria das empresas e, portanto, o processo de intervenção nessas empresas é especial; f) as

características selecionadas para o principal dirigente devem-se à suposição de que pessoas com formação superior, que tenham alguma experiência gerencial e um bom nível de informação, tenham maior facilidade para analisar criticamente, compreender e narrar um processo complexo como a consultoria.

À caracterização dos quatro casos selecionados, acrescenta-se que cada um deles utilizou, na experiência de consultoria julgada mais importante pelo dirigente, consultoria enfocando áreas diferentes: empresa 1 - contabilidade; empresa 2 - estratégia; empresa 3 - recursos humanos; e empresa 4 - marketing.

Os quatro casos da amostra intencional foram analisados, neste estudo, de forma qualitativa. Para tanto, foi realizada entrevista semi-estruturada/guiada (roteiro - anexo 2), cujo método foi escolhido porque, segundo RICHARDSON (1985, p. 167), “a entrevista guiada visa a que o entrevistado possa discorrer livremente, nas suas próprias palavras, a temas que o entrevistador coloca para iniciar a interação”. O procedimento foi o seguinte: estabeleceu-se contato telefônico com os dirigentes, explicou-se o objetivo do trabalho e buscou-se agendar um encontro no dia e horário de maior conveniência para os entrevistados. Os encontros foram realizados na própria empresa, buscando o ambiente natural de ocorrência do fenômeno estudado, a consultoria, o que facilitou a compreensão do contexto e o acesso aos documentos referentes ao processo. As entrevistas duraram de 35 a 50 minutos de trabalho efetivo, tendo sido gravadas em fitas cassete, com autorização dos entrevistados, para posterior transcrição. Após a transcrição das fitas, os conteúdos foram classificados em categorias, com recortes das verbalizações dos entrevistados, para análise posterior.

A abordagem qualitativa se caracteriza, segundo SILVEIRA (1992), por não empregar o instrumental estatístico como base do processo de análise. Seu uso se justifica, segundo GODOY (1995), visto que este tipo de pesquisa preocupa-se fundamentalmente em estudar e analisar fenômenos do mundo empírico - neste caso o processo de consultoria - em seu ambiente natural. Assim sendo, a análise qualitativa prendeu-se ao conteúdo do resultado das entrevistas realizadas com os dirigentes dos quatro casos em estudo.

3.5 Definição dos Termos da Pesquisa

Para melhor compreensão dos termos presentes neste trabalho, estes foram definidos ao longo do texto. Destacam-se aqui, entretanto, as definições de alguns deles, considerados importantes:

organização: uma coordenação planejada das atividades de uma série de indivíduos para atingir algum propósito ou objetivo comum e explícito, por meio da divisão de trabalho e de uma hierarquia de autoridade e responsabilidade (SCHEIN 1982).

empresa: Organização com objetivo de lucro.

pequena Empresa: empresas de qualquer setor com 10 até 100 empregados.

consultoria Organizacional: Atividade desempenhada por especialistas em assessoramento que são chamados para realizar um trabalho temporário, recebendo pagamento mediante contrato, para ajudar a um cliente a resolver alguma dificuldade que requer capacidades e conhecimentos especiais. (ROIG, 1988, p. 128)

mudança Organizacional: Adaptação intencional da organização às demandas ambientais por meio de mudanças nos comportamentos individuais e grupais.

dirigente: Empresário ou administrador responsável pelas principais decisões na empresa, inclusive pela contratação ou não da consultoria.

área Metropolitana de Florianópolis: Área que inclui, intencionalmente, os municípios de Florianópolis, São José, Palhoça e Biguaçu.

tamanho: Variável que considera: capacidade física, número de integrantes, insumos e produtos organizacionais e, ainda, os recursos distintos disponíveis (riqueza e bens líquidos)*.

ambiente: Variável que considera dois tipos de ambiente externo, hostil e amistoso. O ambiente hostil é aquele que ameaça as próprias bases da organização. O ambiente amistoso é aquele que provê assistência à organização, fornecendo verbas e dando apoio aos valores HALL (1984).

tecnologia: Variável que categoriza as empresas como de produção de pequenos lotes ou produção unitária; de produção de grandes lotes ou em massa; de produção contínua*. Parece pertinente acrescentar à esta classificação a incidência e intensidade do uso de equipamentos computadorizados que, devido às características da pesquisa, foi utilizado para representar este item.

3.6 Limitações de Pesquisa

Segundo FREITAS e SILVEIRA (1997), estudos que se utilizam da pesquisa empírica tendem a apresentar algumas limitações que merecem consideração.

Em primeiro lugar, o objetivo de estudos desta natureza limita-se à identificação, ordenação e classificação de fenômenos, sem aprofundamento da análise das relações de causa e efeito. Assim sendo, os resultados apresentados neste trabalho traduzem a convicção do autor, sem a pretensão de caracterizá-los como verdade científica.

Em segundo lugar, a maior parte dos dados coletados refere-se à visão dos dirigentes sobre o processo de consultoria, incluindo suas opiniões a respeito de diversos tópicos. Nesse sentido, pode ocorrer que as visões contenham viés, ou que as opiniões não correspondam a ações concretas dos sujeitos ou mudem com o passar do tempo. Portanto, estudos posteriores podem obter resultados diferentes.

Em terceiro lugar, segundo SILVEIRA (1992), a utilização do método do estudo de casos, por suas características qualitativas, não permite a generalização dos resultados da pesquisa para todo o universo, porque as unidades de análise selecionadas intencionalmente podem ser diferentes das demais.

Estes três pontos são as principais limitações desta pesquisa.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Nesta parte do trabalho são apresentados, discutidos e analisados os resultados da pesquisa de coleta de dados primários com os dirigentes das empresas componentes da amostra, buscando respostas para as perguntas de pesquisa considerando os conhecimentos constantes na fundamentação teórica.

4.1 O Que é Consultoria

Nesta parte são apresentados os recortes das verbalizações dos dirigentes sobre o que é consultoria, visando a atender ao primeiro objetivo específico do estudo. A seguir, os conteúdos foram categorizados e as categorias foram aplicadas e comparadas às definições de consultoria dos autores consultados.

4.1.1 Caso 1

Cumprido esclarecer que o gerente que respondeu ao questionário preliminar não trabalhava mais na empresa quando foi procurado para a realização da entrevista. Percebeu-se, no entanto, que o novo gerente conhecia suficientemente bem o processo de consultoria ocorrido na empresa, em função de, à época, ele trabalhar na empresa proprietária daquela objeto de estudo. Além disso, constatou-se que o novo gerente possui apreciável experiência com consultoria, adquirida em outras empresas onde trabalhou. Assim sendo, no caso 1, existirão alguns tópicos onde constará a manifestação do Gerente 1, que respondeu o questionário, e Gerente 2, que foi entrevistado.

Desta forma, na visão do Gerente 2, consultoria “é uma empresa que se propõe, com seu conhecimento técnico e científico, a auxiliar uma outra empresa, nos seus problemas peculiares, a atingir objetivos que essa empresa saiba quais são.”

4.1.2 Caso 2

O entrevistado argumenta que sua visão da consultoria implica, fundamentalmente, o processo de aporte de informações.

“Consultoria, na minha opinião, para ser bem simplista, é o ato de um profissional, conhecedor de determinada área específica, seja ela administração, ou vendas, ou administração geral, ou na parte jurídica, ou na parte contábil. Esta pessoa que tem esse conhecimento conciso, preciso e global em determinados assuntos, que sejam interessantes para a empresa, e que o empresário, por sua vez, ele no seu excesso de tarefas no dia-a-

dia, ele não tenha o conhecimento devido, ele compra dessa empresa essas informações. Então para mim consultoria propriamente dita, é o ato e o efeito de se vender e se comprar informações. O consultor vende informações e a empresa compra informações. Ou compra *know-how*, de alguma forma nós estamos comprando novidades, que podem ser implementadas em busca de um objetivo, de uma meta a ser traçada, de curto, longo ou médio prazos. Então, na minha opinião é isso. É uma troca de informações, uma troca de *know-how*, uma troca de conhecimentos.”

4.1.3 Caso 3

A noção pessoal do entrevistado sobre o que seja consultoria passa, principalmente, pela idéia de que o consultor constitui uma ajuda externa à empresa. Ele encara o consultor como massa crítica capaz de introduzir na empresa novas perspectivas de análise e auto-avaliação. Acrescenta ainda que uma característica fundamental da consultoria é a temporariedade, e que a principal característica do consultor é a experiência.

“O consultor é um profissional preparado, tecnicamente preparado, com ferramentas de administração ... mas ele vive fora da empresa. Essa é a grande importância. Então ele consegue, com muito mais facilidade, se preparado for, identificar os problemas que a empresa tem, porque ele consegue ver por outro ângulo. O empresário está o dia inteiro na empresa, trabalhando, gerência, e o consultor vem de fora e consegue ver, às vezes, são detalhes simples, mas o importante é isto, é o foco. ... Daí o problema que eu tenho em mente sempre, que a consultoria não pode ser eterna. A convivência do consultor não pode ser tal que ele passe a ser quase um funcionário da empresa. Se ele entra na empresa tanto que ele se misture com o corpo da empresa, ele perde esta capacidade de ver por outro ângulo, ele perde esta posição privilegiada. ... É importante a formação técnica, mais a experiência é que resolve. Ele tem que ter experiência em consultoria. As primeiras consultorias dele, provavelmente, serão difíceis, não vou dizer que serão um fracasso, mais serão complicadas. Não sei a medida do tempo, mas à medida que ele adquire experiência e aplica as ferramentas, e estuda, e trabalha. A característica básica do bom consultor é a experiência.”

4.1.4 Caso 4

Durante toda a entrevista o gerente deixou claro que, na sua visão, a consultoria é, essencialmente, um contrato de risco, uma parceria e um trabalho de equipe envolvendo consultor e cliente.

“Consultoria é uma parceria, onde você vai reunir as duas forças, e essas duas forças vão contribuir para o sucesso dos

dois, do consultor e da empresa que está contratando. ... É um contrato de risco. O consultor vai entrar ele não garante, primeira coisa, jamais garantir que aquilo vai dar resultado. Quando o consultor garante que vai ter resultado eu, particularmente, já fico receoso. Porque se fosse garantido um resultado, todo mundo, cem por cento das empresas, iam consultar consultoria e iam se dar muito bem. Então eu acho que a primeira coisa é um contrato de risco. Só que aí vem a história, têm que entrar os dois de maneira profunda, em tudo. Trabalhar em conjunto mesmo. Parceria. ... Então o processo de consultoria não pode ser assim, um processo estanque: vou fazer agora em seis meses, vou levantar as informações da empresa, um histórico de vinte anos, e agora vocês fazem isso que vocês estão garantidos. Não, tem que ser um processo um pouco mais demorado. E tem que ser um de risco, um contrato de risco, onde a consultoria investe a parte dela e a empresa investe a parte deles. E daí vai, em conjunto, galgando resultados, medindo, reavaliando, sempre tomando medidas para que aquilo seja, de certa forma, estabilizado. E, a partir daí, a partir desse momento, bom, nós vamos buscar o nosso sucesso. ... e esse trabalho sim, é um trabalho de parceria. Se forma uma aliança. Vamos fazer uma aliança para a gente conseguir o sucesso junto, que é sobreviver a consultoria, sobreviver a empresa. ... Consultoria é uma equipe de trabalho que se une à sua para que ambos possam colher resultados positivos. Então nada mais é do que uma reunião de equipes de trabalho. Podemos chamá-las *team works* que são equipes de trabalho que se unem. A característica dela: não só diagnosticar. A característica básica, colher informação, diagnosticar e implementar em conjunto. Essa é a visão. E como importância da consultoria, posso dizer que, para determinadas empresas, a consultoria é inevitável e imprescindível para que essa empresa sobreviva ... acho que, no mínimo, ele (o consultor) deve ter uma boa formação acadêmica, de nível superior sem sombra de dúvida. Não consigo conceber a pessoa que não tenha nível superior possa ser consultor. E tem que ter uma bagagem prática muito grande. Para ser assim, bem simples, cinquenta por cento de cada área, na área prática e na área teórica. Não consigo entender uma pessoa só com prática conseguir dar consultoria, porque não se consegue fazer diagnóstico adequado, e não consigo conceber uma pessoa que só tem a teoria tornar as coisas exequíveis.”

4.1.5 Discussão dos Conteúdos

Para buscar responder à primeira pergunta de pesquisa, foi necessário estabelecer categorias de elementos componentes das definições dos dirigentes, para que fossem comparadas com as definições dos autores consultados.

Durante a análise das verbalizações dos dirigentes, foram identificadas dezoito categorias para a caracterização da consultoria. Para que se pudesse comparar a visão dos dirigentes com a visão dos autores sobre o que é consultoria, as categorias identificadas

foram aplicadas a onze definições de consultoria constantes nas obras de alguns autores consultados, conforme apresentado no quadro 4, a seguir.

As categorias receberam nomes genéricos para abrigar manifestações diferentes na expressão, mas similares no conteúdo. Por exemplo: pessoa qualificada e especialista foram incluídos na mesma categoria, denominada *é ajuda qualificada*.

Como se pode notar no quadro 4, na primeira coluna, as categorias foram contempladas por um, dois ou pelos quatro dirigentes. Nenhuma delas estava presente nas verbalizações de três dirigentes. Das dezoito categorias, em apenas duas houve unanimidade entre os dirigentes: quanto a ser a consultoria ser *ajuda externa* e quanto a *ser desempenhada por pessoas qualificadas*. Três das categorias foram contempladas duas vezes: *a consultoria ajuda a atingir objetivos*; *a consultoria é uma ajuda profissional*; e *a consultoria é feita por profissionais experientes*. As demais treze categorias constam na definição de um único dirigente.

O dirigente cuja verbalização obteve maior número de coincidências com a literatura foi o da empresa 3, com 26 ocorrências. Os dirigentes das empresas 1 e 4 obtiveram a menor incidência, com 16 ocorrências. Deve-se ressaltar que a do dirigente 1 foi a verbalização mais sumária, com menos de três linhas. O dirigente da empresa 2 obteve 20 ocorrências. Note-se que uma definição, a de Steele, não contém nenhuma das categorias identificadas nas verbalizações dos dirigentes.

QUADRO 4 - APLICAÇÃO DAS CATEGORIAS ÀS DEFINIÇÕES DE ALGUNS AUTORES
(EM ORDEM ALFABÉTICA)

(CATEGORIAS/DIRIGENTES)*	AUTORES										
	OLIVEIRA (1996)	SMSAS (LARA, 1993)	GREINNER e METZGER (1983)	ROIG (1988)	IMCI (KUBR, 1986)	SCHIEIN (1990)	QUINTELLA (1994)	KUBR (1986)	LARA (1993)	STEELE (apud QUINTELLA, 1994)	SANTOS (apud LIMA, 1982)
Ajuda a Atingir Objetivos - 1 e 2											
Aplica Ferramentas - 3											
É Ajuda Externa - 1,2,3 e 4	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X
É Ajuda Profissional - 2 e 3			X		X		X	X			
É Ajuda Qualificada - 1,2,3 e 4		X	X	X	X		X		X		
É Compra e Venda Informações - 2							X				
É Contrato de Risco - 4											
É Feita por Profissionais Experientes - 3 e 4											
É parceria - 4											
É Temporária - 3				X					X		
É Trabalho de Equipe - 4											
É Troca de Informações e Know-How - 2											
Identifica Problemas - 3		X	X		X		X		X		
Não é um Processo Curto - 4											
Não Promete Resultados Antecipadamente - 4										X	
Resolve Problemas - 1											
Supre Carências Internas - 2											
Vê a Empresa por Ângulo Diferente - 3											X

* Os números na coluna das categoria referem-se aos dirigentes

Remontando às manifestações dos dirigentes segundo as categorias identificadas em suas verbalizações, sem considerar ordem de importância, obtém-se o seguinte resultado:

Dirigente 1: *Consultoria é uma ajuda externa, qualificada, que ajuda a atingir objetivos e resolve problemas.*

Dirigente 2: *Consultoria é uma ajuda externa, profissional e qualificada que, através da compra e venda de informações, ajuda a atingir objetivos e supre carências internas. É também uma troca de informações e know-how entre o cliente e o consultor.*

Dirigente 3: *Consultoria é uma ajuda externa, profissional, qualificada e temporária, realizada por profissionais experientes que, por meio da visualização da empresa por um ângulo diferente, identifica problemas e aplica ferramentas apropriadas.*

Dirigente 4: *Consultoria é uma ajuda externa e qualificada, realizada por profissionais experientes. É temporária, embora não seja processo curto. É uma parceria com trabalho de equipe. É, também, um contrato de risco que não promete resultados antecipadamente.*

Num primeiro momento, para efeito de análise das categorias identificadas nas definições dos autores e nas verbalizações dos dirigentes sobre o que é consultoria, considerou-se que os conteúdos das manifestações de ambos os grupos foram intencionalmente articulados, denotando a importância das categorias, independentemente de explicações mais completas existentes nas obras dos autores ou no depoimento dos dirigentes

As categorias que mereceram unanimidade por parte dos dirigentes também foram aquelas contempladas o maior número de vezes pelos autores consultados, como pode-se verificar no quadro 4. Dos onze autores, para nove a consultoria é *uma ajuda externa*, e para seis é *uma ajuda prestada por pessoas qualificadas*. Parece, portanto, prevalecer entre autores e dirigentes a noção de que o consultor é, sempre, *um elemento externo*, sem vínculo com a organização-cliente que não a prestação de serviços de consultoria.

No que diz respeito à *qualificação* de quem realiza a consultoria, todos os dirigentes mencionam formação técnica ou acadêmica, sendo que apenas dois deles atribuem importância à *experiência*. Na visão dos autores, provavelmente, o conceito de *qualificação* implica que o consultor seja *experiente*, pois nenhum deles fez menção a esta categoria.

A consultoria como *ajuda profissional* mereceu manifestação expressa de dois dirigentes e de três autores. Provavelmente, tanto dirigentes como autores querem dizer que não deve ser considerada como consultoria ajuda de pessoas que não se dediquem integralmente à atividade, que não dependam dela e não tenham compromisso com os resultados.

A *identificação de problemas* está presente somente nas verbalizações do dirigente 3. Pode-se dizer que esta categoria, que foi contemplada por cinco autores, refere-se ao diagnóstico realizado no início do processo de consultoria. Em todos os quatro casos o consultor realizou o diagnóstico, independentemente de o cliente manifestar-se favoravelmente ou não. O dirigente da empresa 4 declarou não estar muito interessado no diagnóstico. Na empresa 1 o diagnóstico causou conflito. Pode-se avaliar que a ausência desta categoria na maioria das verbalizações dos dirigentes deve-se à firme convicção, por alguns deles declarada, de que ao decidirem contratar a consultoria, já conheciam com propriedade os problemas a serem abordados, não precisando de consultor para fazê-lo.

Um dirigente e dois autores fazem questão de ressaltar o *caráter temporário* da consultoria. O dirigente enfatiza que é necessário que o consultor não permaneça tempo excessivo na empresa, sob pena de perder a capacidade de visualizar a empresa e seus processos por um ângulo diferente dos indivíduos internos do sistema. O que mais chama a atenção neste caso, é que o único dirigente que ressaltou essa característica da consultoria, o de número 3, declarou ter uma espécie de contrato permanente com o consultor, que já atua há dois anos na empresa.

A consultoria caracterizada como *comércio de informações* é enfatizada pelo dirigente da empresa 2 e encontra respaldo na definição de um autor. Outros dirigentes, em algum momento de suas verbalizações, citam a informação como componente importante no processo de consultoria. O que diferencia este posicionamento dos demais é a caracterização de um relacionamento comercial, e não de prestação de serviços.

A categoria *resolve problemas* foi contemplada somente pelo dirigente da empresa 4, e encontra respaldo em apenas dois autores. Pode-se inferir que, embora *identificar problemas* seja uma categoria relativamente popular entre os autores, a ausência do termo resolver em suas definições se deve ao fato que a maioria dos autores recomenda, em suas obras, que o consultor oriente, sugira a solução para os problemas. A diferença é sutil mas importante. *Resolver problemas* pode ser interpretado como exercício de atividades

executivas pelo consultor, o que parece ser condenado quase unanimemente pela maioria dos autores consultados.

Ao montar uma definição de consultoria contendo as sete categorias comuns a dirigentes e autores, obtém-se aproximadamente o seguinte:

CONSULTORIA É AJUDA EXTERNA, TEMPORÁRIA, PROFISSIONAL, REALIZADA POR PESSOAS QUALIFICADAS, QUE IDENTIFICA E RESOLVE PROBLEMAS E ENVOLVE A COMPRA E VENDA DE INFORMAÇÕES.

Embora a ausência da maioria das categorias nas definições dos autores possa, em primeira análise, parecer uma discrepância evidente entre as concepções acadêmicas dos autores e as visões empíricas dos entrevistados, é necessário reconhecer a limitação dessa conclusão, pois tanto nas explanações dos autores como nas digressões feitas pelos dirigentes durante as entrevistas, é possível encontrar elementos que ampliariam o número de categorias em que cada um foi enquadrado. Como essas definições não podem traduzir tudo o que os autores pensam ou propõem sobre o tema, foi realizado um rastreamento mais abrangente para verificar se as onze categorias restantes encontram algum respaldo na literatura consultada para este trabalho.

No que se relaciona à categoria *ajuda a atingir objetivos*, parece existir farta argumentação na literatura para justificar sua inclusão em uma definição de consultoria. Adotando uma perspectiva genérica, é conveniente recorrer à proposição de PERROW (1976), que visualiza as organizações como sistema de classes de objetivos em permanente conflito. O autor afirma que o direcionamento de uma organização resulta da interação entre os indivíduos para atingir os diversos objetivos. Considerando a questão por essa perspectiva, pode-se dizer que a intervenção de um consultor busca, em última análise, alterar as interações individuais e grupais e seus resultados, para redirecionar uma parte da organização e, por decorrência, todo o conjunto, para atingir objetivos específicos.

Kuczarski, citado por QUINTELLA (1994), indica que entre as funções inerentes ao papel do consultor destaca-se a de ajudar as pessoas a *resolver problemas* que as impedem de atingir objetivos.

Na obra de SCHEIN (1990), é freqüente a afirmação de que, basicamente, o trabalho do consultor resume-se em ajudar o cliente a estabelecer objetivos e prestar-lhe apoio para alcançá-los.

Finalmente, uma proposta de TURNER (1982) elege um elenco de objetivos comuns entre consultor e cliente, a serem estabelecidos e atingidos conjuntamente, como um dos principais elementos da consultoria bem-sucedida.

Quanto à categoria *aplica ferramentas*, apenas OLIVEIRA (1996), ao estabelecer diferenças entre consultoria de pacote ou artesanal e consultoria localizada ou global, refere-se explicitamente a uso e adaptação das ferramentas da consultoria à realidade do cliente.

Sobre a categoria *é feita por profissionais experientes*, é possível encontrar diversas indicações na literatura, confirmando afirmação anterior de que, provavelmente, a noção de que o consultor deve ser *qualificado* inclui a *experiência*. OLIVEIRA (1996) e QUINTELLA (1994) referem-se explicitamente à experiência na atividade como característica indispensável do consultor. GREINNER e METZGER (1983) analisam que a experiência é elemento condicionante da forma de atuar dos consultores. E para TURNER (1982), grande parte da utilidade do consultor reside em sua experiência como diagnosticador.

Encontra-se uma referência à categoria *é parceria* na obra de KUBR (1986), quando o autor indica que a mudança organizacional é uma atividade a ser desempenhada pelo consultor, enquanto agente de mudança, em parceria com o cliente e seu pessoal.

A categoria *é trabalho de equipe* é contemplada fortemente na obra de SCHEIN (1990), pelo fato de sua proposta do modelo da consultoria de procedimentos ser construída sobre a premissa de envolvimento e participação ativa e coordenada do pessoal da organização-cliente em todas as fases do processo. O autor afirma explicitamente que o cliente deve ter a percepção de que ele, o seu pessoal e o consultor são uma equipe trabalhando em conjunto.

BENNIS (1976) acredita que um dos principais objetivos da consultoria deve ser o desenvolvimento de uma equipe administrativa eficaz na organização-cliente. A habilidade de trabalhar em equipe é apontada por OLIVEIRA (1996) como uma característica indispensável do consultor.

É uma troca de experiências e know-how é uma categoria relativamente fácil de ser encontrada na literatura. Diversos autores ressaltam que o consultor deve estar sempre atento aos novos conhecimentos que cada nova experiência pode acrescentar. Por exemplo: TURNER (1982) afirma que a aprendizagem no processo de consultoria é uma via de mão dupla. O consultor sempre melhora seus conhecimentos e, se a sua vontade de aprender contagiar os demais envolvidos, isto pode alavancar o processo. Por sua vez, SCHEIN (1990)

ressalta a importância do aprendizado, por parte do consultor, da cultura da organização-cliente, tanto para o sucesso da consultoria como para a formação profissional do consultor.

No que diz respeito à categoria *não é um processo curto*, existem diversas referências na literatura sobre a conveniência de não se realizar uma consultoria expressa, em que o consultor não tem tempo suficiente para interagir com a cultura da organização-cliente e compreender suas idiosincrasias. Por exemplo: LARA (1993) afirma que, com frequência, conclusões de pesquisas indicam que resultados concretos em termos de eficiência econômica, organizacional e social do processo de consultoria somente são possíveis com o desenvolvimento do trabalho em prazos suficientemente longos.

Novamente SCHEIN (1990) pode ser invocado para dar suporte à categoria *não promete resultados antecipadamente*. Seu modelo, a consultoria de procedimentos, tem como princípio que o cliente não sabe muito bem o que está errado em sua organização, e que precisa do consultor para defini-lo. Pode-se dizer, então, que se não está bem delimitado o problema e ainda não se sabe o que é necessário para saná-lo, o consultor não irá prometer resultados antecipadamente, evitando gerar expectativas que podem ser frustradas.

Para a categoria *supre carências internas*, ainda SCHEIN (1990) fornece a proposição de que, quando a necessidade do cliente se refere à compra de informações ou serviços especializados, ele só contrata a consultoria em função da indisponibilidade interna de tempo ou pessoal capacitado.

A categoria *vê a empresa por um ângulo diferente* é respaldada pela concepção de QUINTELLA (1994), entre outros autores, de que figura entre as concepções do consultor “dar às pessoas novas perspectivas ou enfoques a seus problemas”.

Apenas a categoria *é contrato de risco*, fortemente enfatizada pelo dirigente 4, que considera este ponto fundamental para a escolha futura de consultores, não encontrou algum respaldo nas obras dos autores consultados. Todas as demais, como se viu, ou constam das definições dos autores ou encontram alguma passagem em suas obras que as respaldam.

4.2 Alguns Aspectos do Processo de Consultoria na Visão dos Dirigentes

Com o intuito de atender ao segundo objetivo específico deste estudo, alguns aspectos importantes sobre o processo de consultoria foram enfocados pelos dirigentes. Os aspectos abordados foram: contratação da consultoria; objetivos da consultoria; relacionamento com o consultor e o papel do consultor.

4.2.1 Caso 1

Contratação da consultoria

A empresa está passando pela terceira experiência de consultoria organizacional, tendo sido atendida por duas consultorias distintas. A primeira delas foi contratada diretamente pela gerência anterior. A segunda empresa, que está prestando serviços atualmente, foi contratada pela diretoria anterior para fazer um diagnóstico, mas a nova diretoria eleita na empresa proprietária manteve a sua contratação para implementar as ações propostas no diagnóstico.

“A consultoria foi especificamente contratada pelo próprio V⁷ (o Gerente 1), se não me engano, ao final de 96, e uma outra, contratada então pelos diretores, no primeiro semestre de 97. Essa consultoria foi contratada basicamente para tentar esclarecer ao conselho maior, o problema que o C⁸ estava tendo em relação ao que foi colocado aqui, ao passivo contabilizado na outra empresa.” (Gerente 2)

Objetivos da Consultoria

Pode-se considerar os objetivos, segundo o gerente 2, em dois momentos distintos.

“O primeiro momento foi na consultoria propriamente dita, realizada em maio. Foi contratada essa empresa e ela veio fazer o diagnóstico da situação, ou seja, levantar qual seria o problema que estava ocorrendo no C. E no segundo momento, a partir de primeiro de novembro, quando, de comum acordo da consultoria e a empresa contratante, de que precisavam ser implementadas aquelas situações que a empresa havia encontrado e avaliado. Então houve um acordo de que realmente aquilo ali seriam os problemas que nós teríamos que resolver, de tal forma que essa mesma empresa foi a contratada para implementar a solução desses problemas. Então houve uma conjunção de interesses muito grande, nesse aspecto, operacional inclusive.” (Gerente 2)

O gerente 2 manifesta, inclusive, que sua concepção de consultoria (considerada para análise no tópico específico) implica conhecimento, ou estabelecimento dos objetivos por parte de quem contrata, devendo o consultor, ou empresa de consultoria, adequar-se a esses objetivos.

“Consultoria para mim é o seguinte: é uma empresa que se propõe, com seu conhecimento técnico e científico, a auxiliar

⁷ V refere-se à primeira letra do nome do gerente 1

⁸ C refere-se à primeira letra do nome da empresa 1

uma outra empresa, nos seus problemas peculiares, a atingir objetivos que essa empresa saiba quais são. ... Porque eu não vejo muita solução, se você vai contratar uma consultoria para que ela defina qual é o teu objetivo. Esse não é o papel da consultoria. Esse é o papel de quem criou a empresa. Do dono da empresa. Do sócio da empresa. Ora, se ele não sabe o objetivo que ele tem, então ele não tem que contratar nem consultoria, ele tem que, talvez, fechar a empresa. O objetivo do C, como eu falei, é fornecer resultados de exames aos nossos clientes, da forma mais completa e rápida. Se eu não sei que esse é o nosso objetivo, que adianta contratar uma consultoria? Eu não sei o que eu preciso fazer.” (Gerente 2)

O mesmo gerente, inclusive, desfazendo uma aparente confusão entre propósito da empresa e objetivos da consultoria presente no recorte anterior, enfatiza que o dirigente ou empresário têm de, obrigatoriamente, saber o que está errado na empresa, antes de buscar ajuda na consultoria, sob pena de desperdiçar esforços.

“Bom, quando ele (dirigente ou empresário) faz isso (contratar consultoria para dizer o que está errado), ... pela experiência que eu tenho, ... a consultoria entra e sai e nada acontece. Agora, se ele tem bem claro os seus objetivos, alguma noção dos seus problemas e ele contrata deixando claro quais são as funções e as necessidades que ele tem da consultoria, a tendência de um resultado satisfatório é maior.” (Gerente 2)

Continuando, o gerente preocupa-se com o fato de que, a seu ver, algumas vezes o objetivo de contratar uma consultoria pode não ter origem em problemas ou na melhoria do sistema de administração da empresa, mas na necessidade do dirigente ou empresário de apresentar-se de acordo com o comportamento corrente entre seus pares.

“Acaba ficando só a questão do modismo. Você sabe que tem muito modismo em consultoria? ... eles fazem mais para dar satisfação para alguém, não para a empresa dele, e por uma questão, às vezes, de modismo. ... Modismo é você falar que tem um consultor na sua empresa. Isso parece que dá credibilidade. Isso parece que está melhorando a sua performance. Isso parece que está melhorando o seu produto. Mas que consultoria é essa? ... (as empresas) Fazem isso. Você dizer hoje, que você está fazendo na tua empresa com a Boucinhas, por exemplo, ou com a Price, isso dá charme, dá elegância, dá status.” (Gerente 2)

Relacionamento com o Consultor

A posição do Gerente 1 é clara: o relacionamento com o consultor foi ruim (pode-se supor que ele referiu-se ao caso mais recente, como solicitado, que antecedeu em pouco

tempo sua saída da empresa). Acrescente-se que ele declarou que não contrataria a mesma empresa consultora novamente (a mesma empresa está hoje prestando serviços na empresa). Ele próprio relata: “Não é admissível o consultor se trancar em quatro paredes, levantar problemas, relata-los sem estabelecer discussão do assunto e sem qualquer solução positiva para a empresa e para seus administradores.” (Gerente 1)

Já o Gerente 2 (que assumiu a empresa entre duas intervenções da mesma empresa de consultoria) deixa transparecer harmonia nas relações cliente-empresa consultora, elogiando o trabalho em andamento, embora sem afirmá-lo explicitamente: “a partir do momento que nós contratamos a consultoria, então, para implementar as suas proposições, aí aquela figura de que o consultor diagnostica e vai embora desapareceu, porque ele passou a assumir junto a responsabilidade da solução dos problemas apresentados.”

O Papel do Consultor

O Gerente 1 afirma que o consultor “levantou problemas, discutiu e estabeleceu critérios técnicos de mudança, bem como procedeu recomendações necessárias na adoção de procedimentos internos ao rumo que a empresa deveria tomar.” Quanto ao que considera ser o verdadeiro papel do consultor na empresa, o Gerente 1 declara que o consultor “é aquele que escuta, diagnostica, discute os problemas levantados de forma que traga resultados objetivos.” (Gerente 1)

Na visão do Gerente 2, o papel da consultoria não é somente diagnosticar e apontar soluções, mas trabalhar junto com a administração da empresa-cliente na implantação das soluções recomendadas. Em diversos momentos essa percepção fica exposta em sua argumentação.

“Eu diria que eu estou acompanhando a implementação, porque o trabalho é também deles, ou seja, eles definiram as metas, as tarefas a serem executadas, em conjunto com a diretoria e gerência da empresa eles estão implementando. Quer dizer, inclusive aquelas tarefas de implementação que nós chamamos de comunicação, uma reunião até de comunicação do que vai ocorrer na empresa, também é feita por eles.” (Gerente 2)

4.2.2 Caso 2

Contratação da consultoria

No início da década de 80, a empresa encontrava-se em uma fase favorável, tanto econômica, quanto financeiramente. Embora não o tenha afirmado explicitamente, o

entrevistado deixou transparecer que a administração da empresa sentiu-se despreparada para administrar um crescimento inesperado.

“A M⁹, no início de 1980, ela estava com um faturamento muito interessante. A empresa estava crescendo, e a gente notou a necessidade de uma consultoria para nos dar uma visão de futuro, o que a empresa deveria fazer ... Como é ainda uma empresa familiar, a gente sentiu a necessidade de pegar uma informação mais profissional. Então, eu me lembro muito bem que nós contratamos uma empresa de São Paulo, e nos mandaram aqui uma pessoa, um consultor, para fazer um diagnóstico da empresa.”

Percebeu-se, claramente, que esta consultoria não foi bem sucedida, do ponto de vista da administração da empresa, a tal ponto que o gerente entrevistado já não se lembra do nome da empresa consultora.

Depois, em 1995, sentindo acentuada queda nas vendas e o crescimento da concorrência, a empresa contratou consultoria na área de qualidade nos serviços, vendas e atendimento. Este trabalho teve boa repercussão, tanto que, por diversas vezes, o entrevistado não perdeu a chance de elogiar o consultor e seu trabalho. Também, recentemente, foram contratadas consultorias na área de engenharia e arquitetura e na área de administração de imóveis.

Embora a empresa não esteja utilizando serviços de consultoria atualmente, conta com serviços permanentes de profissionais externos a ela, a título de assessorias jurídica e fiscal.

Objetivos da Consultoria

O entrevistado manteve o foco de sua explanação nos dois casos de consultoria que considera principais: o primeiro em 1980 e o segundo em 1995. Com o primeiro trabalho de consultoria a direção pretendia obter informações e realizar diagnóstico para reestruturar a empresa. Quanto ao estabelecimento de um conjunto de objetivos com o consultor, ele foi claro: “não houve acerto”. A segunda consultoria objetivava resolver problema específico de ineficiência na área de vendas, e foi atingido na maior parte. No que diz respeito, genericamente, a como se estabelecem os objetivos da consultoria, o entrevistado foi enfático ao afirmar que a administração da empresa sempre soube focalizar os problemas adequadamente, não existindo a situação de contratar um consultor sem saber

⁹ M refere-se à primeira letra do nome da empresa 2

o que está errado. “Olha, no caso da M, a gente sempre soube verificar a necessidade de tal. Ou seja, nosso problema está na área de vendas. A gente procurava então, se assessorar disso. Se o problema está na falta de visão para o futuro, de mercado, a gente deve trazer uma pessoa que tenha esse conhecimento.”

Quanto à sua noção pessoal de quais devem ser os objetivos da consultoria, de maneira geral, o entrevistado se posiciona claramente quanto ao uso considerado errado de consultoria.

“Pode ser até que eu esteja errado, mas a grande maioria das empresas, elas procuram a consultoria quando elas têm algum tipo de problema, seja na área de vendas ou na área de compra ou no controle de estoque ou no atendimento ao cliente ou jurídico-fiscal. Algum problema existe para que ela tome essa decisão. Muito poucas empresas tomam a decisão de buscar uma consultoria quando elas estão bem, ou quando elas querem melhorar o seu desempenho. Então eu acho que uma grande falha das empresas começa por aí. Você não busca o consultor quando você está bem. Você procura o consultor quando você acha que alguma coisa está acontecendo de errado.”

Relacionamento com o Consultor

A empresa passou por experiências diametralmente opostas nos dois casos de consultoria. No primeiro caso o relacionamento foi classificado como razoável, mas a atitude do consultor, percebida como “eu digo e vocês fazem”, acabou por inviabilizar a continuação dos trabalhos. Como ilustração, o gerente afirmou não lembrar-se do nome da empresa de consultoria ou do consultor, e ironizou: “mas poderia ser ARROGÂNCIA LTDA”.

“Devido, como eu coloquei no questionário por escrito, a barreira maior que houve nesse momento, foi um entrave em função da arrogância que esse cidadão teve na explanação dos fatos. Ele se sentiu o poderoso deus e nós os súditos. Então, em função disso o proprietário da empresa, o meu pai ..., ele achou interessante não fazer o trabalho, porque ele deixou de ter então, naquele momento, a confiança necessária neste profissional e por consequência, na própria empresa de consultoria.”

No segundo caso, o relacionamento parece ter sido excelente, dada a avaliação feita pelo entrevistado que, como já foi mencionado, não poupa elogios ao consultor: “por sinal um excelente profissional, prestou-nos assessoramento na área de vendas e principalmente na parte que tange à melhoria do atendimento, da qualidade dos serviços. Um profissional muito bom que nos deu um bom conhecimento dentro dessa área.”

Sobre os elementos necessários para um relacionamento ideal, o entrevistado afirma:

“Eu vejo assim: a questão primordial é haver honestidade de ambas as partes, tanto da parte do consultor em mostrar o seu conhecimento, o que é que ele fez, o que ela já fez de bom, o que ele está fazendo e o que ele tem para futuro, qual é a tendência do futuro. E a empresa também abrir o jogo, ela dizer o que ela já fez, o que ela acertou, o que ela errou. Tem que haver também uma certa troca de idéias, uma afinidade. Tem que haver bastante humildade de ambas as partes, na minha opinião. Ai, se nós vamos chegar a um denominador comum, nós vamos conhecer os objetivos do consultor, e vice-versa, e chegarmos a um objetivo comum. Mais ou menos esse é o meu pensamento.”

O Papel do Consultor

No caso da primeira consultoria, o consultor fez “Apenas um diagnóstico, muito técnico e sem a habilidade de consultar e constatar detalhes ou particularidades que também são importantes no contexto decisório.”

O trabalho realizado pela segunda consultoria foi relatado da seguinte forma:

“Foi feito *in loco*, ele fez um diagnóstico. Levantou-se uma série de problemas que existiam, nesse momento até de complicação dos próprios vendedores. Questão de comissionamento. ... E também a parte de comunicação vendedor-empresa com o cliente. Foi levantado um diagnóstico e esse trabalho, creio eu, foi muito bem feito. Eu e a minha irmã gostamos muito e nós começamos a fazer um trabalho e esse trabalho durou praticamente seis meses. Nesses seis meses nós constatamos uma melhoria nas vendas. ... Uma melhoria de faturamento e, muito melhor, uma melhoria da qualidade do atendimento. Ou seja, foi implantado um pós-venda na época. Após a compra, depois de três ou quatro dias nós telefonávamos para o cliente, para saber se ele tinha ficado satisfeito com o produto, se ele tinha gostado do atendimento na loja, do visual da loja, da limpeza.”

Coerente com a visão de que a empresa deve buscar ajuda de consultoria não apenas quando os problemas atingem uma fase aguda, o entrevistado afirma sobre o verdadeiro papel do consultor:

“Eu acho que o consultor, ele tem que buscar aquilo que não se consegue ver, as nossas limitações. Eu acho que todo empresário tem a sua limitação, e a pessoa que tem condições de ter uma visão muito melhor dos fatos e das coisas é o próprio consultor. Porque ele está sempre no macro-ambiente, uma pessoa viajada, ela estuda, ela está sempre estudando novas teorias. ... Eu acho que o papel preponderante do consultor de empresas é justamente colocar aquela visão de 360 graus, que quase todo empresário, na minha visão, não tem.”

Sobre a discussão de se o consultor deve envolver-se com a implementação das recomendações baseadas num diagnóstico, o entrevistado acha que sim e recomenda:

“Eu acho que, quanto mais participativo for o consultor, mais o consultor vai ter os seus objetivos também, que foram colocados no início do seu trabalho, o seu diagnóstico de determinada empresa, essa implementação vem de forma mais rápida. Então, é aquela coisa simplista, o gado só engorda sob os olhos do dono. Então, também, o trabalho do consultor vai ser mais eficaz quanto mais tempo ele ficar ao lado do seu cliente. Porquê a gente tem percebido o seguinte: o consultor, ele vem, faz o diagnóstico, ele faz o trabalho de parceria nos momentos iniciais, mas em função também de n clientes que ele tem que atender, ele fica determinado período ausente. Às vezes essa ausência pode ser perigosa. Não ‘só para a empresa, mas para o próprio trabalho do consultor também. Então o trabalho do consultor só vai engordar se ele ficar de olho também no seu cliente.”

4.2.3 Caso 3

Contratação da consultoria

Ao assumir o comando da empresa, após trabalhar alguns anos na Europa, o entrevistado declarou não ter ficado satisfeito com o perfil comportamental do seu corpo de funcionários, com relação ao trabalho. Ele passou então a buscar soluções, o que resultou na contratação de consultoria para resolver o problema, dois anos atrás.

“Eu identifiquei como sendo esse o problema da B¹⁰. O pessoal funciona como funcionário público, dá seis horas o pessoal levanta e vai embora. Ninguém debate, ninguém soma, somente faz o feijão com arroz. Isso não é empresa privada, não é essa a empresa que eu quero. E comecei a esmiuçar isso, e questionar e conversar, com colegas da universidade, professores, e comecei a ventilar o assunto. ... E comecei a fazer contatos esporádicos com pessoas, com empresas. Volta e meia passava alguma empresa oferecendo consultoria, fazia uma conversa, fazia outra. E essas coisas vão muito de *feeling*, e um determinado consultor mandou um representante, nós tivemos uma primeira conversa, trouxe um portfólio, ... gostei da conversa do rapaz que veio como representante ... Então, fizemos o primeiro contato ... e posso te dizer que hoje ... é uma consultoria permanente. Nós temos quase que um contrato permanente.

¹⁰ B refere-se à primeira letra do nome da empresa 3

Objetivos da Consultoria

O entrevistado é enfático ao salientar que, antes de decidir buscar os serviços de uma consultoria, já tinha diagnosticado com muita clareza o que precisava ser feito: “Eu preciso transformar as pessoas que trabalham comigo em pessoas comprometidas.”

Juntamente com o consultor, ficou determinado que o objetivo fundamental do trabalho de consultoria seria modificar os comportamentos individual e grupal: comprometer as pessoas; provocar interação entre as pessoas; motivar as pessoas a participar e a buscar soluções.

Sobre a avaliação de como aferir o alcance de objetivos tão subjetivos, o entrevistado não descartou a importância de indicadores numéricos tradicionalmente utilizados, mas ressaltou que esse tipo de objetivo é medido, fundamentalmente, de maneira diferente:

“A minha busca numa consultoria não era para mudar números. Veja bem, quando eu fui procurar consultoria, o que eu queria era comprometer as pessoas, e isso é empírico. Então, a minha resposta é que eu sinto que as pessoas, hoje eu tenho provas, que as pessoas estão muito comprometidas com a empresa. Muito mais comprometidas do que estavam a três anos atrás. Como é que eu vou medir isso? Eu diria que na forma como se tem buscado soluções para problemas operacionais, por exemplo, nós temos duas reuniões de gerentes mensais, reuniões de praxe. Uma é reunião de amenidades e outra é reunião de números. Discutimos os nossos indicadores mensais na reunião de números, qual agência é que está na frente, temos uma competição interna. Uma competição saudável, é uma preocupação que vem sempre, que essa competição não seja predatória. E temos a reunião de amenidades. Na reunião de amenidades nós discutimos problemas quaisquer. ... Então eu diria que a participação dos gerentes hoje, e não só dos gerentes, dos subgerentes e de outros níveis mais baixos, essas pessoas foram encorajadas a participar e hoje elas participam. Eu não diria que ainda num nível excelente, mas muito diferente do nível de três anos atrás. As pessoas buscam discussão, fazem questões. Então, estão motivados a buscar soluções. Eu acho que isso seria uma maneira de medir o comprometimento das pessoas, eu acho que é isso.”

Paralelamente, estabeleceu-se um objetivo de melhoria contínua, por meio de um programa de qualidade que, a exemplo do objetivo anterior, tem avaliação subjetiva.

“Mas estamos sempre atentos, iniciamos um programa de qualidade com esse consultor O programa está indo lento, até porque também não entendo que a qualidade, ou os programas de qualidade sejam ferramentas mágicas. Eu entendo que são ferramentas que são introduzidas em um processo permanente.

Se algum dia nós acharmos que está tudo ótimo, eu vou ficar muito preocupado. A empresa parou de evoluir. Então nós vamos estar sempre buscando métodos melhores.”

Quanto a o que os dirigentes objetivam quando buscam os serviços de uma consultoria, se a solução de um problema específico ou ajuda até para determinar o que existe de errado na empresa, o entrevistado afirma que, embora não seja o caso da sua empresa, é mais comum que quem contrata uma consultoria não saiba muito bem o que está ocorrendo.

“Ele (o dirigente) sente que a empresa dele não está redonda não está funcionando, mais ele não consegue enxergar. Às vezes o problema está aqui, na secretária dele ali, que não passa informação direito para ele, mais ele não consegue enxergar. Eu acho que o mais comum é isto. Ele busca um consultor para dizer o que está errado aqui dentro? Me diz o que está errado aqui dentro? Alguma coisa não está boa. Ou não está vendendo, ou não está produzindo, ou não está despachando, eu acho que é mais comum.”

Relacionamento com o Consultor

O entrevistado deixa transparecer durante toda a entrevista o bom relacionamento com o consultor e sua confiança no trabalho desenvolvido. É possível perceber que consultor e dirigente estão atuando em sincronia pelo uso constante, durante a entrevista, de verbos no plural, como estamos, tivemos, começamos, fizemos etc., e não no singular, como estou, ele teve, comecei, ele fez etc. Alguns recortes reforçam essa idéia:

“Existe uma coisa que ele colocou que eu entendi muito facilmente: o sucesso do trabalho dele estava no meu comprometimento, no meu acompanhamento. Com certeza. Não há dúvida nenhuma. ... Nós levamos tempo conversando muito, sabe começando a trabalhar em escala muito tênue, até chegar o momento em que eu senti segurança no profissional e tal, o que ele falava eu estava captando bem, era mais ou menos o que eu queria. Foi um período de amadurecimento. ... Eu só queria participar de tudo. Eu queria estar sabendo em que área ele estava atuando, que tipo de informações ele estava buscando. Mas isso era uma coisa que nós discutíamos aqui, abertamente.”

Além disso, está em vigor um contrato permanente de consultoria, que mantém o consultor ligado à empresa.

O Papel do Consultor

O consultor trouxe para a empresa intervenções típicas da área comportamental que, na opinião do entrevistado, não são comumente utilizadas nas empresas, com metodologia baseada principalmente em reuniões de grupo.

E ele trouxe ferramentas importantes, eu acho, que não são comumente utilizadas: Grupos operativos, discussões. Sabe, então ele começou a trabalhar pelo relacionamento das pessoas, porque as pessoas não se interessavam pela empresa. Aí começamos a ver que as pessoas têm diferenças. Claro, cada um vinha aqui, fazia o seu papel, esperava o seu salário e ia embora, não havia interação. Inclusive através dessas ferramentas, ele começou a provocar a interação. ... Em alguns momentos ele fez quase que uma terapia grupal.”

4.2.4 Caso 04

Contratação da consultoria

Em um primeiro caso, constatou-se que existem tecnologias que não dominadas pelas pessoas que estão na empresa. Optou-se, então, pela contratação de consultores já estabelecidos, que pudessem comprovar sucesso em trabalhos anteriores. Em um segundo caso, ligado a uma experiência mais recente, sentiu-se necessidade de desenvolver uma visão estratégica para o negócio:

“Aquele trabalho que nós estávamos realizando era um trabalho que estava prosperando, porém desorganizadamente, e tinha uma condição de mercado extremamente alta. Então, nós não conhecemos bem esse mercado, nós temos um negócio que está prosperando, que caminho nós vamos seguir? Nós vamos crescer ou nós vamos ficar pequenos e vamos, lentamente, conseguir uma evolução? Então nós precisamos de uma decisão, o que nós vamos fazer? ... E daí, numa conversa de diretoria nós decidimos que valia a pena trazer pessoas de experiência que pudessem trazer para nós informações e, principalmente, trabalhos e ferramentas que pudessem garantir o desenvolvimento e a prosperidade da empresa. ... Nós tivemos indicação de outra empresa, de médio porte que nos indicou determinada pessoa para poder usar os seus serviços.”

Objetivos da Consultoria

O entrevistado deixa clara sua visão de que os objetivos da consultoria deveriam ser estabelecidos em conjunto e que, quaisquer que sejam esses objetivos, eles têm subjacente que só o sucesso do cliente leva ao sucesso do consultor. Esta noção advém da experiência em que as coisas aconteceram exatamente ao contrário. A não discussão dos objetivos levou

a uma situação de dissonância de expectativas, com o consultor enfatizando um diagnóstico que não era priorizado pelo cliente.

“A experiência que eu tive foi um pouco desastrosa. Porque na realidade o que aconteceu foi que, apesar de os objetivos serem comuns, obviamente para qualquer empresa quer obter lucro dos dois lados, tanto o consultor quanto nós. ... Porque na realidade, a percepção nossa é de que nós estávamos consultando alguém para que a gente pudesse se desenvolver e obter maiores níveis de lucro. ... O que acontece nesse ínterim, no nosso modo de entender? Consultoria é uma parceria, onde você vai reunir as duas forças, e essas duas forças vão contribuir para o sucesso dos dois, do consultor e da empresa que está contratando. E nós não conseguimos ver isso como objetivo de ambos. ... Então existem os dois lados da coisa, e isso é uma premissa que tem que ser muito bem discutida antes de começar os trabalhos. ... E não foi discutido. ... Então, esse início de trabalho é muito importante. Tem que ter dos dois lados uma visão muito aberta, extremamente holística, para você poder depois ir afunilando e dizer assim: ó, nosso objetivo é esse e nós vamos, em conjunto fazer, enfrentar tudo em conjunto, e não eu mando e vocês fazem. ... A nossa preocupação não era muito com o diagnóstico. ... E, no nosso entender, o objetivo que a gente teria ... era ter ferramentas de forma que conduzissem o processo de forma a estabilizar.”

Expandindo um pouco a análise, o entrevistado avaliou como freqüente a possibilidade de as empresas contratarem consultoria com objetivo de acompanhar modismos:

“Nós estamos numa região em que isso vale muito. Essa região é muito politizada. Então é legal: tu tens uma consultoria? Pois é, eu estou pensando em contratar consultoria. Então você contrata consultoria, mas efetivamente para contribuir para a evolução da empresa e das pessoas que nela trabalham, simplesmente para você poder estar no modismo de ter um consultor. Então, por isso que a avaliação tem que ser muito criteriosa, senão você joga dinheiro pela janela.”

Relacionamento com o Consultor

Embora tenha sido respondido no questionário que o relacionamento com o consultor foi bom, levando-o a ser recontratado, estas respostas não se referem ao caso mais comentado, pois o gerente deixou transparecer durante toda a entrevista a sua insatisfação com o trabalho e o comportamento do consultor. Alguns trechos recortados das verbalizações do entrevistado evidenciam isso:

- “A experiência que eu tive foi um pouco desastrosa”;

- “Em um determinado momento foi dito assim: eu acho que vocês não tem condições de bancar uma consultoria”;
- “Nós estamos indo pelo caminho errado, ou erramos o consultor e não vamos adiante com esse trabalho”;
- “A idéia de que o consultor sabe tudo é muito negativa para os dois lados, primeiro porque talvez ele não consiga avaliar bem, e se torne até arrogante porque ele acha que sabe tudo”;
- “Em vez de você ter um parceiro para trabalhar, na realidade você passa a ter um adversário, o consultor é teu adversário”.

O Papel do Consultor

No caso em questão o consultor realizou um diagnóstico e não houve consenso para a continuidade dos trabalhos. Baseado neste caso e em outras experiências com consultoria, o entrevistado afirma que a consultoria não pode restringir-se à fase de diagnóstico e de prescrição das soluções a serem implementadas pelo cliente. Pela própria concepção de que consultoria implica comprometimento do consultor com os resultados, o entrevistado questiona a validade da consultoria que não envolve todas as etapas do processo de mudança: diagnóstico, implementação, acompanhamento e correção.

“Desde o início do diagnóstico, trabalhar em conjunto, envolver o maior número de pessoas possível nesse levantamento de dados, fazer o diagnóstico, confirmar com as pessoas se aquele diagnóstico está realmente próximo da realidade, ou está dentro daquilo que as pessoas percebem como fato, e não apenas como informação, mas como fato, e, durante todo o processo, ir implementando em conjunto, e tomando as medidas corretivas. ... Então, a consultoria tem que acompanhar todo o processo, Faz o diagnóstico, implementa, e durante todo o processo vai tomando medida corretiva, o tempo todo, para poder alinhar, para garantir o resultado. Não basta garantir o resultado ainda. No meu modo de entender, tem que garantir o resultado e estabilizar este resultado. Porque garantir o resultado para um, dois ou três meses, ou a curto e médio prazo, não interessa, tem que se garantir um resultado para longo prazo.”

4.2.5 Discussão dos Conteúdos

Nesta parte do trabalho, os conteúdos das verbalizações foram discutidos por categoria, separadamente.

Contratação da Consultoria

Nos quatro casos, a opção por contratar a consultoria partiu da constatação de que existia um problema, adotando-se como definição de problema toda e qualquer situação que possa ameaçar os objetivos da empresa ou de seus dirigentes. Apesar de os problemas serem de natureza distinta, todos deveriam ser atacados diretamente, e os dirigentes julgavam tê-los relativamente delimitados. De maneira geral, pode-se dizer que, nos casos 1 e 3, os problemas referiram-se a disfunções e, nos casos 2 e 4, os problemas traduziram-se na necessidade de preparar a empresa para o crescimento e identificar oportunidades.

SCHEIN (1990) afirma que é muito freqüente os clientes procurarem consultoria tendo em mente o modelo médico-paciente, no qual o cliente diz o que sente de errado, o médico examina, investiga e propõe o tratamento apropriado. Aparentemente, considerando o contexto percebido nas entrevistas, todos os dirigentes deixaram transparecer em suas verbalizações que suas expectativas correspondiam, principalmente, a esse modelo. O autor afirma ainda que, embora muito popularizado, este modelo tem implicações que facilmente comprometem o resultado da consultoria.

Percebeu-se, também, que três das empresas focalizadas como casos de estudo, sendo 1,2 e 4, contrataram os consultores por indicação, tal qual é comum fazer-se com um médico, e apenas a empresa 3 empreendeu um processo intencional de busca e seleção de propostas de trabalho de consultoria que correspondessem às suas expectativas.

Objetivos da Consultoria

Pode-se dizer que, com exceção do caso 1, no primeiro momento em que pretendia sanar um problema eminentemente técnico, todas as demais empresas em foco, inclusive a empresa 1 depois do diagnóstico, buscaram na consultoria uma maneira de promover uma mudança organizacional, para tornar as organizações aptas a fazer frente às exigências de um ambiente em rápida mutação, ainda que essa necessidade tenha sido manifestada por meio de problemas concretos.

Todos os dirigentes, como já se viu no tópico anterior, já tinham noção mais ou menos clara a respeito do que consideravam que deveriam ser os resultados concretos da consultoria. A empresa 1 almejava a solução de um problema contábil que estava causando, inclusive, conflito entre dirigentes. A empresa 2 sentiu-se despreparada para elaborar uma estratégia de crescimento rápido e planejado. A empresa 3 tinha como objetivo mudar o

perfil comportamental dos funcionários em relação ao trabalho e a empresa 4 tinha problemas de planejar estrategicamente seu crescimento e sua abordagem do mercado.

Considerando a proposta de TURNER (1982) a respeito do estabelecimento dos objetivos explícitos da consultoria, é possível enquadrar os objetivos concretos das empresas dentro do modelo apresentado.

QUADRO 5 - OBJETIVOS DA CONSULTORIA

OBJETIVO	EMPRESA			
	1	2	3	4
1. <i>Obter e Sistematizar Informações</i>				
2. <i>Resolver Problemas Específicos</i>	X	X	X	X
3. <i>Realizar Diagnóstico e Redefinir Problemas</i>	X	X		
4. <i>Recomendar Soluções Baseadas no Diagnóstico</i>	X	X		
5. <i>Colaborar na Implementação das Soluções</i>	X			
6. <i>Obter Consenso e Compromisso Para as Soluções</i>				
7. <i>Facilitar a Aprendizagem. Ensinar a Resolver Problemas</i>			X	
8. <i>Promover a Melhoria Contínua da Eficiência</i>			X	

Fonte: TURNER (1982)

Como se pode notar no quadro 5, todas as empresas enquadram-se no objetivo *resolver problemas específicos*; duas delas esperavam que fosse realizado diagnóstico, embora em todos os casos o consultor o tenha realizado; as mesmas empresas esperavam que o diagnóstico redundasse em proposição de soluções, o que não aconteceu no caso da empresa 4; apenas a empresa 1, na experiência em curso, teve como objetivo explícito que o consultor ajudasse na *implementação das soluções*. Cabe ressaltar que, instado a falar livremente sobre quais deveriam ser, de maneira geral, os objetivos do processo da consultoria, o dirigente da empresa 1 afirmou que o grande problema a ser resolvido nas empresas por meio de consultoria é a *falta de informação*.

Todos os dirigentes declararam que um dos objetivos da consultoria é *resolver problemas*, sendo este, então, o objetivo mais importante. Para o dirigente 4, inclusive, este é o único objetivo da consultoria. Chama a atenção o fato de que apenas o dirigente 3 e um autor incluíram a categoria *a consultoria resolve problemas* em suas definições, o que parece revelar que as definições dos outros três dirigentes estão incompletas.

Pode-se notar que apenas a empresa 3 teve entre seus objetivos explícitos *ajudar o aprendizado na resolução de problemas* e *promover a melhoria contínua*, objetivos considerados pelo autor como de efeito mais duradouro. Essa empresa também foi a única

que empreendeu um processo racional de escolha do consultor, e cujas verbalizações foram permeadas de afirmações de que tudo, inclusive os objetivos, foi previamente combinado com o consultor.

Na perspectiva de SCHEIN (1990), o único e legítimo objetivo inicial do processo de consultoria deve ser um *diagnóstico realizado em conjunto pelo consultor e o cliente*. Essa não parece ser a perspectiva dos dirigentes entrevistados. Todos estavam seguros de terem, eles próprios, diagnosticado corretamente seus problemas, o que, segundo SCHEIN (1990), não é muito comum. O dirigente da empresa 4 chegou a afirmar, explicitamente, que sua empresa não estava muito interessada no diagnóstico realizado pelo consultor, até porque os resultados pareciam assemelhados. Na empresa 1, o diagnóstico realizado somente pela consultoria revelou problemas que não estavam na perspectiva do dirigente, o que gerou atritos e, talvez, a própria saída do dirigente da empresa. A direção da empresa 2 aguardou o resultado do diagnóstico para decidir que não confiava no consultor e, portanto, no seu trabalho. A direção da empresa 3 propiciou o que parece mais se aproximar de um diagnóstico conjunto, e isto, aparentemente, influenciou na natureza dos problemas ocorridos durante o processo, considerados normais em função da metodologia adotada.

A percepção dos dirigentes sobre o que aconteceu nas empresas 1, 2 e 4 parece estar de acordo com as visões de TURNER (1982) e Tilles (*apud* SCHEIN, 1972), para os quais, a menos que o cliente saiba exatamente o que esperar da consultoria, irá decepcionar-se com os resultados, o que, com exceção do dirigente da empresa 3, está evidenciado nas verbalizações dos entrevistados.

Com relação ao alcance dos objetivos, o caso da empresa 2 vale a pena ser comentado: em uma das experiências recentes, em 1995, o dirigente considera que os objetivos foram atingidos na maior parte, não perdendo oportunidade de elogiar o consultor e seu trabalho. No entanto, perguntado se os resultados da consultoria repercutem até hoje na empresa, o dirigente disse que não, que o problema foi resolvido mas que a empresa mudou porque não era aquele o problema principal. Pode-se afirmar, então, que a consultoria atacou um sintoma do problema maior e, embora tenha sido bem-sucedida do ponto de vista do cliente, não contribuiu para a melhoria das condições de operação da empresa. O fato de o cliente ter percebido sozinho, após o desligamento do consultor, que a empresa precisava de um redirecionamento estratégico, e não da solução de alguns

problemas específicos, parece reforçar a posição de SCHEIN (1972) de que o diagnóstico amplo e conjunto é vital.

Ainda com relação ao alcance dos objetivos da consultoria, pelo menos três dirigentes manifestaram, de alguma forma, a noção de que o sucesso da consultoria, ou do consultor, é medido pelo sucesso do cliente em suas atividades.

Relacionamento com o Consultor

Embora não seja possível determinar se o relacionamento cliente/consultor é causa ou sintoma, parece haver relação entre a qualidade do relacionamento e o alcance dos objetivos da consultoria, conforme se vê no quadro 6.

QUADRO 6 - RELACIONAMENTO X ALCANCE DOS OBJETIVOS

EMPRESA	RELACÃO COM O CONSULTOR	ATTITUDE DO CONSULTOR	ALCANCE DOS OBJETIVOS	CONTRATARIA NOVAMENTE
1	RUIM	EU SEI TUDO	METADE	NÃO
2	RAZOÁVEL	EU DIGO E VOCÊS FAZEM	METADE	NÃO
3	MUITO BOM	VAMOS TRABALHAR JUNTOS	MAIOR PARTE	SIM
4	RUIM	EU SEI TUDO	NÃO FORAM	NÃO

Pode-se notar, também, que a atitude percebida do consultor parece relacionar-se diretamente com a qualidade do relacionamento e com a disposição do dirigente de recontratá-lo. Acrescente-se que o consultor da empresa 3 está trabalhando atualmente na empresa com um contrato considerado pelo cliente como quase permanente.

Se concluímos que as empresas necessitavam mudar por meio da consultoria, e seus objetivos não foram alcançados ou o foram parcialmente, podemos dizer que não ocorreu a mudança desejada, pelo menos não no nível ambicionado. TURNER (1982) afiança que, das relações que os empresários mantêm com pessoas externas à empresa, as relações com os consultores são, possivelmente, as mais impregnadas de incompreensões e dissonância de expectativas, e que isto pode afetar os resultados da consultoria. Diversos autores são unânimes em afirmar que, dentre as características necessárias ao consultor para atuar como agente de mudança, uma das mais importantes é a capacidade de desenvolver um relacionamento com o cliente baseado na cooperação e na confiança. TURNER (1982) afirma

ainda que faz parte dessa capacidade estabelecer em comum os objetivos da consultoria, conforme já explanado.

Os consultores das empresas 1, 2 e 4 parecem não compartilhar desta visão. No caso da empresa 1, o consultor foi acusado de trancar-se em quatro paredes, levantar problemas e relatá-los sem estabelecer discussão do assunto. Na empresa 2, o dirigente foi enfático em afirmar que a arrogância do consultor inviabilizou qualquer relacionamento produtivo, quanto mais baseado na confiança. Na empresa 4, percebeu-se que o consultor estava mais interessado em avaliar a capacidade da empresa em remunerar adequadamente os seus serviços.

Um prisma para analisar os problemas de relacionamento consultor/cliente é que, como diz KUBR (1986), a mudança nas organizações vincula-se à capacidade de mudança das pessoas. Apenas o dirigente da empresa 3 manifestou elementos que pudessem dar caráter humano à mudança organizacional pretendida. Também o dirigente da empresa 2, de certa forma o fez, mas tratando-se de treinamento em vendas e atendimento cujos resultados, como já foi dito, desapareceram rapidamente. Na outra experiência da empresa 2, e nas outras empresas, falou-se muito em ferramentas, técnicas, instrumentos, informação e conhecimento, dando a impressão de que as organizações podem ser mudadas mecanicamente. Para SCHEIN (1982), mudanças organizacionais como novas estruturas e novos processos ocorrem somente por meio de mudanças individuais em elementos-chave da organização; daí a mudança organizacional ser sempre medida por meio de modificações individuais. Cabe questionar se os consultores consideraram esse aspecto ou se os dirigentes não estavam dispostos a mudar. Segundo o mesmo autor, nenhuma mudança ocorre se não existe motivação para mudar; se tal motivação não está presente, induzi-la é, muitas vezes, a parte mais difícil do processo de mudança.

O Papel do Consultor

Embora os relatos tenham apontado como única característica comum entre o trabalho dos consultores a realização de um diagnóstico, todos os entrevistados foram unânimes em afirmar que o verdadeiro papel do consultor nas empresas sua implica participação em todas as fases do processo de consultoria.

O dirigente da empresa 1 afirmou que o papel do consultor não é só diagnosticar e propor soluções, mas trabalhar junto com a administração da empresa-cliente na implantação das

soluções. Para o dirigente da empresa 2, o papel do consultor é proporcionar ao empresário ou dirigente uma visão que ele não tem, ajudá-lo a enxergar além dos seus limites. Além disso, ele afirma que quanto mais participativo for o consultor, maiores serão as chances de sucesso da consultoria. Proporcionar uma visão crítica, dotar o cliente de uma capacidade de auto-avaliação permanente e ensinar a resolver problemas são os elementos do papel do consultor que permeiam as verbalizações do dirigente da empresa 3. Igualmente, ele deixa transparecer que não admite a consultoria sem que o consultor esteja acompanhando os trabalhos, participando deles. Mas o dirigente enfatiza que também não é função do consultor realizar tarefas sozinho, sem a participação do cliente. Para o dirigente da empresa 4, a própria noção de consultoria implica comprometimento do consultor com os resultados e, portanto, sua permanência na empresa e participação em todas as fases, até a conclusão do processo.

4.3 Principais Problemas no Processo de Consultoria na Visão dos Dirigentes

Para atender ao terceiro objetivo deste estudo, foi explorada a visão dos dirigentes sobre problemas concretos ou potenciais durante o processo de consultoria. Nesse sentido, os dirigentes recorreram à sua experiência pessoal para discorrer sobre tais problemas.

4.3.1 Caso 1

Conflito por questões técnicas foi o problema apontado pelo Gerente 1. Ele manifesta claramente sua discordância quanto aos instrumentos contábeis utilizados pela consultoria para propor soluções. Como já foi visto, o conflito redundou em relacionamento ruim e avaliação negativa do trabalho da consultoria. O Gerente 2 tem sua própria explicação para o que ocorreu.

“Ela (a consultoria) focou basicamente questões contábeis, dando pareceres de como deveria ser exatamente essa remuneração do capital pelo C. Esta era a única visão do gerente, do V. Era o único problema que ele via que tivesse que ser resolvido por uma consultoria. Ou, pelo menos, encaminhado à solução por uma consultoria. Lógico que isso não era, hoje se vê, que não era plenamente a total necessidade do C em termos da solução do problema.” (Gerente 2)

O Gerente 2 apontou problemas específicos e genéricos, baseado em sua experiência com consultoria:

- resistência à ação da consultoria pela própria administração da empresa, por não concordar com a metodologia ou com as propostas (recorte anterior);
- superficialidade do trabalho de consultoria no que diz respeito à realidade da empresa;

“Muitas vezes, é uma afirmação pessoal minha, eu já passei por esse tipo de situação em outras empresas, a consultoria, ela faz aquele *en passant* na empresa, não tem tempo de conhecer a história da empresa, não tem tempo de avaliar corretamente todas as implicações dos objetivos da empresa, e sai assinando diagnósticos os mais variados. E aí você fica ... com um produto na mão que você não sabe se usa ou não. Esse é o grande problema da consultoria” (Gerente 2)

- a noção de que a consultoria não se envolve na implementação das soluções;

“Você sabe que a consultoria, se diz assim no jargão dos gerentes, dos administradores em geral, que a consultoria não bota a mão na massa. Ela vem, olha, fala, observa, pensa, sai dizendo um monte de coisa, e você faz se quiser. ... você gasta um monte de dinheiro, e você acaba com a opção de fazer se quiser, aquilo que a consultoria avaliou.” (Gerente 2)

- falta de informação por parte da administração da empresa-cliente;

“Muito mais (o problema) se você está fazendo consultoria num meio empresarial que tem dificuldade de enxergar essas variáveis, e têm dificuldade em saber até o que precisam, que não têm a formação necessária, que não têm o conhecimento necessário e muito mais, que não tem a informação suficiente para trabalhar. Acho que a grande questão nossa hoje no mundo é informação. No Brasil ele é muito mais também carente da educação talvez, mas a informação é chave. Formar o teu negócio e não ter informação suficiente, ele vai ficar sempre à mercê de consultorias que eventualmente não vão atingir às suas necessidades. Então, no C ocorreu isso também.” (Gerente 2)

- diferença cultural;

“Bom, problemas que nós podemos ter, que eu acho importantíssimo, é o meio cultural em que vive a empresa que está sendo consultada, e a empresa de consultoria. Só um exemplo, você tem um consultor e ele atua na área de São Paulo, que é a grande metrópole, é um grande centro ... , e esse consultor vive um mundo, e o mundo entendido como todas as informações de que você dispõe, diferente de uma empresa que vive, que gravita, que tem suas atividades, tem os seus empregados, e às vezes até o seu gerente, ali de São José, por exemplo. Não é isso? Então, as culturas são diversas” (Gerente 2)

- noção equivocada sobre o nível de conhecimentos de quem contrata consultoria;

“Outra questão é que, normalmente, quando se fala em consultoria, a impressão que dá é que, quem está contratando, não tem a mínima noção, é uma impressão que às vezes é real, que eles não têm nenhum conhecimento, qualquer que seja ele, e muitas vezes o conhecimento que ele tem não vai auxiliar a consultoria, então ele deixa tudo na mão da consultoria, e ela passa a ser como se fosse um deus, que vai dizer o que ele tem de fazer dali para a frente, sem nenhuma crítica, ou seja, a consultoria ela é onipotente nesse aspecto, e a empresa que está contratando, se submete inteiramente àquelas proposições e às análises.” (Gerente 2)

- falta de qualificação dos consultores: “Eu acho que temos na área de consultoria muitos aventureiros, que imaginam conhecer parte de algum conhecimento científico, tecnológico ou de qualquer área de necessidade das empresas, e se lançam por aí se dizendo consultores, sem eles próprios terem uma noção ampla do que isso representa.” (Gerente 2)

4.3.2 Caso 2

A primeira fonte potencial de problemas apontada, e cujas conseqüências foram lembradas durante toda a entrevista, foi a atitude do consultor perante o cliente e o trabalho que, neste caso, afetou seriamente o relacionamento consultor-cliente.

A questão da comunicação consultor-direção-funcionários foi o segundo fator apontado pelo entrevistado como problema, embora essa noção advenha de conversas tidas com outros empresários envolvidos com consultoria.

“Em conversas que eu já tive com outras pessoas, notou-se que, quando o consultor adentra o ambiente de uma empresa, se essa empresa tem muitos funcionários, ou uma quantidade razoável de funcionários, se não houver uma comunicação interna bem feita esse consultor pode se tornar, inconscientemente, uma pessoa nefasta para a organização, o que é na realidade o contrário. Então, alguns funcionários podem, inclusive, se sentirem desprestigiados por ficarem com medo: o que é que esse cidadão está fazendo aqui, será que eu vou perder o meu, entendeu, o meu posicionamento? Eu vejo assim nas conversas que nós tivemos, é que o consultor ele tem que ter uma comunicação direta com todos os envolvidos, e principalmente haver da parte da direção essa apresentação. Colocar ao conhecimento de todos o objetivo principal da visita desse profissional, para evitar que se desgaste inicial.”

Outro fator que surgiu durante a entrevista foi a não-continuidade dos trabalhos, ou descuido quanto às recomendações, depois de dado por encerrado o trabalho do consultor.

Isto aconteceu na empresa, embora por motivos bem mais complexos do que simples displicência:

“Existe uma tendência natural do ser humano de, com o passar do tempo, ele ir fraquejando, ele ir esquecendo das atividades normais, e voltarmos a um processo inicial de erros. Então, tem que haver uma cobrança quase que diária. ... Ele não permanece (o efeito positivo da consultoria considerada bem-sucedida). Porque depois nós não continuamos, entendeu? Então o erro começa por aí. O erro maior é, depois de contratar uma consultoria, você não dá continuidade. ... Não existe mais na empresa (os resultados positivos). Porque a empresa, nesse período, ela tomou certas decisões, até a nível de manutenção do seu trabalho, de manutenção da própria vida da empresa.”

O entrevistado acha que vale a pena acrescentar que o preparo, a capacidade e a competência do consultor podem constituir entraves sérios ao processo de consultoria, chegando a atribuir problemas que repercutem até hoje na empresa, ao erro na escolha do primeiro consultor. Ele deixa claro, no entanto, que a empresa aprendeu a lição:

“Eu acho que a M perdeu o cavalo encilhado em 1980 quando a consultoria, que de certa forma nós não fizemos com aquela empresa em São Paulo. ... a coisa foi tão mal administrada, das duas partes, das duas pontas, que eu até esqueci o nome da empresa de consultoria. Mas eu acho que ali, seria o grande tiro da M para se preparar para os anos oitenta e noventa. Eu avalio o grande erro da M não ter contratado uma empresa de consultoria competente, à época para nos dar os passos a serem tomados e as decisões a serem tomadas para a gente disputar o mercado. ... A M deixou de fazer dois trabalhos de consultoria, isso mais ou menos a uns cinco anos atrás, em função de nós percebermos que a pessoa ela se apresentou de uma forma mas não tinha o *back-ground* correspondente, não tinha o conhecimento correspondente, muito menos o comprobatório daquilo que ela falou. Então nós ficamos com um pé atrás e não fechamos o negócio.”

4.3.3 Caso 3

O principal problema apontado foi em relação à resistência dos empregados, de maneira geral, em função da metodologia adotada pelo consultor para atingir os objetivos propostos.

“Tivemos problemas sérios no início. ... Houve resistências, seria natural, até porque ele começou a cutucar muito as pessoas a abrir seu peito nas reuniões de grupo e tal. ... As pessoas, claro, quando nós reuníamos um grupo, uma agência que estava com um visível problema de funcionamento das pessoas, não era nem uma questão operacional, era uma questão de pessoas mesmo. Colocar cinco pessoas em volta de uma mesa e começar a discutir questões íntimas do dia-a-dia, não o

papel azul ou o papel vermelho, mas porque que um está de cara feia, porque que um preencheu errado, porque que outro não disse que estava preenchido errado e guardou na gaveta errada. Essa metodologia, até que as pessoas entendessem, até que as pessoas sentissem que estava dando resultado, depois de um quebra-pau desses, na semana seguinte, a gente sentia que as pessoas, de repente, começaram a distensionar e começaram a se procurar mais, e procurar interagir mais uns com os outros, entre agências, entre os agentes. Um não fornecia informação para o outro, porque eu não estou errado, porque telefonou na hora errada. Coisas assim, coisas pequenas. Vinha azedo para o serviço e azedava tudo. Então, a barreira do método aplicado também foi muito difícil no começo.”

Além da resistência à mudança do comportamento individual, o entrevistado sentiu barreiras à obtenção de informações por parte do consultor, muito em função de uma cultura na qual as pessoas sentiam-se “donas” de suas áreas. O empresário considera este o maior problema detectado.

“Quando o consultor começou a trabalhar, as pessoas que tinham delegação achavam-se donos das suas áreas, e a medida que o consultor vai lá na financeira e começa a pedir números, pedir relatórios para conhecer a empresa, o operacional diz: pô mas eu vou entregar o relatório para um cara que eu não conheço. Já ...Eu não tinha esse problema. Eu tinha absoluta convicção de que o consultor tinha que ver a empresa para poder trabalhar. Mas essa eu acho que foi a grande resistência. ... É aquela história, o dono da empresa sai pela outra porta e pronto, todo mundo fecha a gaveta e o consultor se vê batendo cabeça sozinho. Então eu tinha que estar sempre com ele para estar dando apoio, confirmando. Então, essa questão de informações, foi uma primeira resistência que a gente teve.”

Na implementação do programa de qualidade, o entrevistado afirmou que, de comum acordo com o consultor, pretendeu-se inculcar nos funcionários conhecimentos teóricos sobre o assunto, visando otimizar o processo de conscientização. Embora o programa esteja dando resultado, houve problemas de resistência ao método utilizado, que previa leituras para os envolvidos: “Tivemos muitas dificuldades no início, as pessoas têm resistência à leitura, até porque o nosso povo sofre, de uma maneira geral, questão da escolaridade. Então tivemos algumas dificuldades muito nessa área. A nossa intenção era teorizar um pouco antes de partir para a prática. Tivemos que abreviar um pouco isso. Não deu. Tentamos, tentamos.”

Ao analisar genericamente os problemas de consultoria, particularmente nas empresas pequenas, o empresário acusa a falta de envolvimento do dirigente, ou empresário, com o processo de consultoria. Ao afirmar que isso é comum, e que a sua empresa é diferente, o entrevistado chega a fazer considerações de ordem sociológica:

“Eu acho que essa é uma questão fundamental, na pequena empresa principalmente, que não domina, como normalmente o pequeno empresário tem uma formação curta, vamos dizer, tem pouca formação técnica nessa área, ele vê muito o consultor como o salvador da pátria. Isso já é do brasileiro. O brasileiro já tem a capacidade de eleger alguém para ser o salvador da pátria. Então eu vou contratar uma consultoria e isso vai resolver a minha empresa. ... Então é comum o consultor se estabelece, entra por uma porta e o proprietário sai pela outra. ... terminada a consultoria ... a empresa fica mais ou menos ou desestruturada. Porque o dono da empresa não participa. Quando não se sente incomodado com as intromissões, com os inquirimentos do consultor: esse cara está mexendo muito, esse cara quer fazer muita coisa, eu quero uma consultoria, não quero que ele venha aqui bisbilhotar minha empresa. Isso é comum, eu cansei de ouvir isso.”

O entrevistado dá ainda mais ênfase ao envolvimento do empresário com o trabalho da consultoria ao apontar o preparo e a capacidade do consultor como fundamentais:

“eu tenho a impressão que é comum, o consultor chega ... com propostas, milhões de propostas fantásticas, vai resolver todos os problemas da empresa e o empresário contrata e bota ele dentro da empresa e não acontece nada. Nem sempre por culpa do consultor, às vezes por culpa também do empresário. ... Mas eu tenho certeza que isto acontece com consultores mal preparados, que vêm vender o que não existe, um produto furado e muitas vezes auxiliado por empresários descomprometidos, com o trabalho propriamente, com o resultado.”

4.3.4 Caso 4

Por diversas vezes, o entrevistado, enfatiza que seu principal problema foi a diferença de concepção, entre ele e o consultor, sobre o que seja e como deva ser realizada uma consultoria. Os demais problemas parecem derivar dessa dissonância.

“Nós (os dirigentes) ficamos numa posição muito inferiorizada dentro do contexto ... é um processo extremamente delicado, que talvez por isso que pequenas empresas não aceitem consultoria, porque eles se sentem afrontados. Não que isso seja ruim, mas para quebrar paradigmas até, de repente, é bom. Você chega, alguma pessoa de fora, está agindo errado, está fazendo isto, aquilo e aquele outro. ... Então você acaba criando o que? Um clima onde ninguém faz nada que o consultor fala, porque senão o consultor vai estar com a razão.”

A concepção de que o consultor não se envolve em questões táticas e operacionais gerou conflito:

“Então, nesse momento, criou impasse: será que vale a pena ter uma pessoa que diagnostique e faça levantamentos, mas que não

ofereça ferramentas? Por que, o que acontece? A consultoria faz o diagnóstico, diz tudo o que é para fazer, vira as costas, muitas vezes, e vai embora. Não é justo isso. Porque é muito bom escrever no papel tudo o que é para ser feito. Quando vai aplicar na prática, faltam recursos, as pessoas não estão treinadas para isso, não têm aporte de conhecimento em todos os níveis, no mesmo nível de conhecimento de todo mundo. Então, o que acontece? Os resultados não vão acontecer, mas a consultoria fez a parte dela e diz assim, você não cumpriu, se tivesse cumprido tinha dado resultado.”

A falta de coesão entre membros da equipe dirigente é apontada como fonte segura de problemas durante o processo de consultoria:

“Uma das coisas que podem, vamos dizer assim, criar um pouco de barreiras dentro de uma consultoria, ou de um trabalho de consultoria, é a própria desagregação dos sócios, ou dos diretores. Isso é uma coisa que é absolutamente normal. Um é mais favorável, outro é menos favorável, mas como a diretoria em si, quer que a empresa lucre, bom, vamos tentar alguma coisa. Mas é possível que tenha alguns muito favoráveis e outros menos favoráveis, e a consultoria deixa isso muito claro, quando começa a atuar em vários setores e alguns setores andam mais e outros andam menos. Isso desagrega um pouco a diretiva e muitas vezes faz com que áreas tenham bons resultados e outros maus resultados, mais aquela que tem bons resultados se dá muito bem. ... isto pode impedir que o trabalho seja realizado.”

Outro fator que pode comprometer o sucesso da consultoria, na visão do entrevistado, é o comportamento negligente da empresa como o processo de comunicação entre os diversos níveis, gerando resistências por compreensão equivocada do que se pretende fazer por meio da consultoria:

“A outra questão que me ocorre a nível de dificuldade, é que muitas vezes a consultoria fica exclusivamente contratada por diretores, ela é focada para trabalhos de diretor com consultor e sequer as pessoas têm oportunidade de trabalhar. Então vem assim, uma espécie de um sentimento que agora eu tenho mais um chefe. Então o empregado recebe trabalhos e levantamentos que vem um consultor lhe pedir, e ele tem mais um chefe invés de ter mais um colega de trabalho. Então, esse é um cuidado que tem que se tomar a todo instante. Primeiro, sem dúvida nenhuma, a diretoria não pode jamais contratar uma consultoria sem consultar as pessoas que vão estar diretamente ligadas ao trabalho, ou pelo menos essas pessoas devem ser informadas e estarem a par do processo como um todo, de consultoria. ... Hoje está se usando um termo que eu acho muito legal que é o GESTÃO À VISTA. Quer dizer, qual é o processo de gestão? É esse aqui. Você é o ajudante 432, mais você tem o mesmo nível de informação que o ajudante número 1, todo o setor tem o mesmo nível, que a gestão é a vista, todo mundo sabe o que está

acontecendo. Área comercial, todos os vendedores têm o mesmo nível de informação. Por que? Porque senão nós vamos ter desigualdades, e a desigualdade vai criar divergência e a divergência vai prejudicar o resultado. Isso sem sombra de dúvida. E a consultoria muitas vezes acaba, não em função até da maneira que ela age, mais em função de como se iniciam os trabalhos. Ele não consegue comprometer a equipe como um todo, compromete talvez um ou outro diretor ou talvez a diretoria toda, mas a diretoria não comunica, não vai dando informes para as pessoas e as pessoas não conseguem porque não têm delegação suficiente, e aquilo vai criando um bolo que desagrega, e as pessoas começam a caminhar, até muitas vezes para o mesmo objetivo, só que por trilhas muito distantes, e começam a enfraquecer todo o sistema.”

O entrevistado aponta como fonte potencial de problemas, ou mesmo de inviabilização dos trabalhos, a preocupação exagerada do consultor com a capacidade imediata de remuneração dos seus trabalhos por parte da empresa, e não com a possibilidade de o seu trabalho ajudar a empresa a se desenvolver.

“A percepção nossa é de que nós estávamos consultando alguém para que a gente pudesse se desenvolver e obter maiores níveis de lucro. E a pessoa que nos veio certamente o objetivo dela também era isso, porque isso ficou claro na medida em que num determinado momento foi dito assim: eu acho que vocês não têm condições de bancar uma consultoria.”

4.3.5 Discussão dos Conteúdos

Pelas verbalizações dos entrevistados, pode-se observar a indicação de duas categorias de problemas a serem discutidos: problemas que ocorreram nos casos relatados e problemas baseados em outros casos, ou em outras empresas e que foram narrados aos entrevistados por outros dirigentes ou empresários com quem tem relacionamento. Como este trabalho não tem o propósito de analisar relações de causa e efeito, os problemas serão considerados sob um único prisma, pois todos são oriundos da realidade próxima dos entrevistados.

Foi levantado elenco de quatorze problemas potenciais ou reais que, na visão dos entrevistados, podem ameaçar o alcance dos objetivos do processo de consultoria. No escopo deste estudo, não se pretendeu oferecer soluções para os problemas levantados, pois elas certamente seriam superficiais. Embora tenha sido possível encontrar na literatura consultada, quando não referência expressa, alguma consideração que ofereça subsídio para a compreensão de quase todos os problemas, entende-se que, para cada um dos problemas,

seria conveniente uma pesquisa mais aprofundada em literatura que aborde cada assunto de maneira mais abrangente.

Desta forma, o quadro 7 apresenta os problemas apontados pelos entrevistados em ordem alfabética, porque a forma como os dados foram coletados não permite organizar uma escala de importância. Para tanto, deveria ser realizada nova pesquisa com dirigentes, na qual se utilize uma escala do tipo Likert. Assim sendo, o primeiro problema que se apresenta, e que pareceu crítico aos dirigentes das empresas 2 e 4, foi a atitude do consultor perante o cliente.

QUADRO 7 - PROBLEMAS NO PROCESSO DE CONSULTORIA

PROBLEMA	EMPRESA			
	1	2	3	4
<i>Atitude do consultor</i>		X		X
<i>Comunicação deficiente</i>		X		X
<i>Consultoria como panacéia</i>	X		X	
<i>Descontinuidade dos trabalhos na ausência do consultor</i>		X		
<i>Desqualificação e falta de capacidade dos consultores</i>	X	X	X	
<i>Desqualificação dos empregados</i>			X	
<i>Diferença cultural entre consultor e cliente</i>	X			
<i>Diferença de concepção entre cliente e consultor, sobre o que é e como deve ser a consultoria</i>				X
<i>Direção da empresa mal informada</i>	X			
<i>Falta de coesão entre dirigentes da empresa-cliente</i>				X
<i>Não envolvimento do consultor na implantação das soluções</i>	X			X
<i>Não envolvimento do empresário/dirigente nos trabalhos</i>			X	
<i>Resistência por parte do pessoal</i>	X		X	X
<i>Superficialidade no conhecimento da realidade da empresa</i>	X			

No caso da empresa 2, a *atitude de superioridade e arrogância do consultor* causaram resistência da direção da empresa em relação ao próprio consultor e ao seu trabalho. O dirigente da empresa 4 percebeu uma postura no consultor tida como inaceitável, pois em vez de preocupar-se em ajudar a empresa, priorizou a avaliação da capacidade da empresa em remunerá-lo adequadamente. Além disso, o dirigente afirmou que a direção da empresa ficou numa posição muito inferiorizada em função de o consultor colocar-se num patamar muito superior em termos de conhecimento.

BENNIS (1976) já alertava para a impossibilidade de sucesso em um processo de consultoria, quando o consultor não desenvolve uma habilidade de estabelecer relações recíprocas com a empresa baseadas na confiança. Da mesma forma, OLIVEIRA (1996)

estabelece como característica indispensável ao consultor a capacidade de relacionar-se adequadamente com as pessoas e desenvolver um clima de confiança. O autor vai mais longe, ensinando que o consultor deve, obrigatoriamente, ser capaz de respeitar os executivos da empresa-cliente, como evidentemente não aconteceu no caso da empresa 4. Em sentido figurado, pode-se dizer que uma de suas bases do processo de consultoria é seleção de um parceiro, com o qual deverá haver comprometimento e confiança (INFORMÁTICA EXAME, 1996).

O problema da *comunicação deficiente* é apontado pelos dirigentes das mesmas empresas, 2 e 4. O dirigente da empresa 2 prevê conseqüências nefastas quando o consultor aparece na empresa sem prévio e eficiente. Segundo o dirigente, esse processo de comunicação entre a direção da empresa e os demais níveis organizacionais deve ser capaz de propiciar clara compreensão dos objetivos da presença do consultor na empresa e quais suas atribuições.

O dirigente da empresa 4 afirma que é comum a consultoria ser contratada por uma diretoria, como sua exclusiva, e os trabalhos ficam gravitando em torno dela, sem nenhuma justificativa ou consulta a quem está diretamente relacionado às atividades enfocadas. Segundo o dirigente, isto pode levar os funcionários a pensarem que o consultor é apenas mais um chefe, e não um aliado. Ele sugere que este problema, e outros relacionados a deficiência no processo de comunicação, tendem a desaparecer se for adotado o que o dirigente chama de Gestão à Vista, ou seja, uma espécie de democracia informacional em que, independentemente do nível hierárquico ou da área em que o indivíduo se encontre, ele tem as mesmas informações que qualquer outro membro da organização.

Pode-se dizer que o problema da *comunicação* no processo de consultoria não foge à regra geral de funcionamento das organizações. Segundo BARNARD (1979), a presença da comunicação é condição básica para a integridade de uma organização. Portanto, qualquer processo organizacional, como a consultoria, que não esteja eficientemente integrado ao de comunicação, tende a ser disfuncional.

Já a proposta do dirigente da empresa 4, de disseminação indiscriminada de informação dentro das organizações, parece requerer uma configuração de estrutura e de processos que, apesar de muito discutida, não é muito comum: a ausência de hierarquia. Esta tem sido apontada como a grande vilã da deficiência dos processos de comunicação nas organizações. BENNIS (1976) diz que a existência de hierarquia, pela sua própria natureza,

frustra ou desvirtua o processo de comunicação, o que é compartilhado por BLAU e SCOTT (1979). THOMPSON (1967) afirma que as diferenças entre os níveis hierárquicos no que tange ao direito de acesso à informação é uma das maiores fontes de conflito nas organizações, pois faz com que as metas de cada nível sejam diferentes em função de concepções próprias da realidade.

De tão comum que é o problema de comunicação nas empresas, TURNER (1982) indica que esta é uma área típica de atuação da consultoria. Todavia, embora seja possível otimizá-lo através da aplicação de sólidos conhecimentos na área, não parece fácil sua eliminação através da supressão da hierarquia. Uma justificativa pode ser encontrada em DAHRENDORF (1982), ao afirmar que a estrutura de poder da sociedade é reproduzida nas organizações através da existência de duas classes: os capitalistas e seus representantes, e os trabalhadores. Esses grupos têm interesses inconciliáveis em termos de poder, e pode-se dizer que a informação, e por decorrência o controle do processo de comunicação, é instrumento indispensável para acumulação e exercício do poder.

O problema da noção, muito comum, de que *a consultoria é uma solução milagrosa para todo e qualquer tipo de problema nas empresa* é apontado pelos dirigentes das empresas 1 e 3. O dirigente da empresa 1 aponta como freqüente o empresário ou dirigente da empresa que contrata consultoria colocar-se ele próprio em situação de inferioridade no que tange à capacidade de solucionar problemas, e endeusar o consultor, esperando dele propostas e ações milagrosas. Para o dirigente da empresa 3, o brasileiro já tem uma tendência natural para eleger um salvador da pátria, e isto se reproduz com muita gravidade nas pequenas empresas quando contratam consultoria, devido à pouca formação, ou ausência dela, característica do pequeno empresário. Ambos os dirigentes entendem que este é o caminho mais curto para a frustração com os resultados da consultoria.

KUBR (1986) chama a atenção para este tipo de equívoco, afirmando que a consultoria não pode ser considerada um sucedâneo para a ação gerencial e, principalmente, não pode ser considerada solução para problemas que ninguém consegue resolver. TURNER (1982) considera urgente que os empresários sejam mais bem informados sobre o que podem esperar da consultoria.

A descontinuidade dos trabalhos quando o consultor se desliga da empresa é um problema apontado pelo dirigente da empresa 2. Embora isso tenha ocorrido na empresa pelo fato de a direção concluir que o problema principal não era aquele em questão, o

dirigente diz que ocorre freqüentemente, e atribui o problema a uma tendência natural do ser humano de negligenciar as inovações com o passar do tempo.

TURNER (1982) afirma que este problema decorre do não-envolvimento do dirigente no processo de busca de soluções e, principalmente, da falta de obtenção de consenso e de compromisso do pessoal da empresa-cliente para com essas soluções. O autor frisa que é dever do consultor criar uma atmosfera que facilite o seu trabalho.

A questão da *desqualificação e/ou falta de capacidade do consultor* foi um problema contemplado por três empresas. O dirigente da empresa 1 afirma que no campo da consultoria existem muitos aventureiros, que imaginam possuir algum conhecimento científico e saem por aí dizendo-se consultores sem ter noção apropriada do que isso representa. Na empresa 2 paira até hoje a dúvida: se a empresa tivesse contratado um consultor competente em 1980, em lugar daquele que se apresentou, as coisas não teriam tomado um rumo considerado mais apropriado pelo dirigente? Ele admite que a empresa aprendeu a lição, e que já deixou de realizar dois trabalhos de consultoria porque os consultores não possuíam o *back-ground* necessário. O dirigente da empresa 3 afirma ser comum que o consultor se apresente ao pequeno empresário com propostas fantásticas para resolver qualquer problema, o empresário contrata e não acontece nada. Isto se deve, principalmente, à existência de consultores mal preparados que buscam vender o que não existe, na visão do dirigente.

Diversos autores referem-se à importância que deve ser dada à *qualificação do consultor* para atuar como agente de mudança nas organizações. Entre eles, BENNIS (1972) afirma que só têm chance de sucesso nesta área profissionais cuidadosamente treinados, geralmente com pós-graduação em ciências do comportamento. QUINTELLA (1994) indica que, dos profissionais da área tidos como de sucesso e mais bem remunerados no EUA, 100% são pós-graduados, com mestrado ou doutorado, e a maioria recebeu prêmios por seu trabalho, publica periodicamente, está presente na imprensa e pertence a sociedades técnicas, científicas e de classe, que muitas vezes lhe concedem certificados que garantem uma avaliação rigorosa e periódica.

O dirigente da empresa 3 relata que, ao tentar fazer um trabalho de maior profundidade com qualidade, o consultor pretendeu implantar um programa de leitura sobre o assunto entre os funcionários. A idéia era de que eles próprios pudessem adquirir os

elementos teóricos para uma discussão mais produtiva. Isto não foi possível, pois ocorreu elevado índice de resistência à leitura, insensível às tentativas de minimizá-la.

A explicação para este problema pode ser encontrada nas próprias verbalizações dos gerentes das empresas 1 e 3. O primeiro cita a educação como um problema nacional, referindo-se, inclusive, à classe dos pequenos empresários. O segundo acusa diretamente o baixo nível de escolaridade do brasileiro como um problema endêmico, que inviabiliza iniciativas desse tipo.

O dirigente da empresa 3 indica que a diferença cultural entre o consultor e o cliente pode ser fator potencialmente impeditivo do sucesso da consultoria. Exemplifica com o caso de um consultor que traga uma bagagem de atuação em grandes centros, como São Paulo, buscando ajustar expectativas com um empresário ou dirigente local, acostumado a uma vida e uma dinâmica de negócios provinciana. O choque de culturas é, então, inevitável, a menos que o consultor esteja treinado para tal situação.

É possível encontrar, na literatura, respaldo para esta preocupação. No que se refere às pequenas empresas, LARA (1993) identifica que o uso da consultoria encontra, entre outros fatores, elementos culturais que o favoreçam nas empresas de grande porte. Quanto a o que origina as dificuldades, PERROW (1976) acredita que as organizações em geral têm como um de seus objetivos derivados da sociedade em que está inserida, criar e manter valores culturais. Para minimizar, ou contornar o problema, BOOG (1991) preconiza que qualquer processo de mudança organizacional bem sucedido é precedido de uma análise daquilo que o autor chama de limitações situacionais, traduzida em termos de investigação de clima e cultura da organização-cliente. Nesse mesmo sentido, SCHEIN (1972) afirma que, sem aprender o suficiente sobre a cultura da organização-cliente, é pouco provável que se possa fazer recomendações válidas.

O dirigente da empresa 4 apontou como principal problema para o fracasso de uma de suas experiências de consultoria a diferença entre a sua concepção de o que é e como deve ser feita uma consultoria e a concepção do consultor. O dirigente tem profundamente arraigada a noção de que consultoria deve ser vista como uma espécie de contrato de risco, em que deve haver investimento e comprometimento de ambas as partes para com os resultados do processo. O entrevistado chegou a citar, desejando enfatizar sua posição, a conhecida estória da galinha e do porco que se associaram para produzir ovos com *bacon*. É inadmissível, na sua visão, que o consultor encare o seu trabalho como uma mera venda de

serviços, sem compromisso com os resultados e encarando o cliente pela óptica do faturamento.

Na literatura consultada, não foram encontradas recomendações explícitas sobre algum modelo de consultoria com características diferenciadas que se coaduna com a visão do cliente. As discussões a esse respeito referem-se muito mais a uma estratégia de negociação para o fechamento do contrato e à forma de remuneração acordada. Por exemplo: OLIVEIRA (1996) indica diversos tipos de acordos de remuneração da consultoria, entre eles a remuneração por resultado.

O dirigente da empresa 1 acredita que os dirigentes das pequenas empresas, de maneira geral, estão mal informados e que esta é a grande questão no mundo de hoje. Este problema está certamente relacionado a outros dois já discutidos: a desqualificação dos empregados e a diferença cultural entre consultor e cliente. Ocorre que a deficiência de informação pode decorrer de falta de uma formação que ensine métodos sistemáticos de obtenção de informações e sua importância. Esta própria ausência crônica de formação pode perpetuar uma cultura em que a informação não seja adequadamente priorizada.

Sendo a presença do elemento informação condição *sine qua non* para a efetividade do processo decisório em qualquer tipo de organização, parece oportuno trazer à baila a afirmação de TURNER (1982), de que a obtenção de informações é, provavelmente, o motivo mais comum para a utilização de serviços de consultoria e que, muitas vezes, esta é a única coisa que almeja o cliente. A ênfase do dirigente na questão informacional parece encontrar respaldo no alerta que o autor faz: acontece que, com frequência, a informação de que o cliente precisa não é aquela que comunica ao consultor, ou ainda, é comum que, ao obter a informação, o cliente não saiba o que fazer com ela. Ele afirma que, em muitos casos, é provável que o cliente não precise de informação nova, mas apenas ser instruído como trabalhar melhor os dados que já estão à sua disposição.

O dirigente da empresa 4 aponta uma eventual falta de coesão entre os dirigentes da empresa-cliente como um problema importante. O cliente aponta que os responsáveis por algumas áreas podem ser mais receptivos ao trabalho de consultoria do que outros, o que pode gerar desempenho diferenciado nas diversas áreas. O dirigente alerta que isto pode agravar as divergências e causar desagregação.

Aparentemente, nesses casos, é necessário um redirecionamento do trabalho de consultoria para questões de conflito e disputa pelo poder entre os dirigentes, um fértil

campo de trabalho para consultores, segundo LARA (1993). Uma base para a compreensão do que ocorre é oferecida por BENNIS (1976), quando afirma que os dirigentes que se desenvolveram num sistema de valores característico da organização burocrática estão mal preparados para o desempenho dos complexos papéis humanos, hoje deles exigidos. A sua incapacidade e a suas ansiedades conduzem a um sistema de discórdias e de defesa que compromete sua capacidade de resolver efetivamente os problemas da empresa.

O não-envolvimento do consultor na implantação das recomendações é considerado problema pelos dirigentes das empresas 1 e 4. O primeiro diz que é prejudicial a noção, entre os gerentes, de que a consultoria não bota a mão na massa. “Ela vem, olha, pensa e sai dizendo um monte de coisas e você faz se quiser”. Ou seja, o dirigente fica com o problema sozinho. O segundo afirma que não é justo o consultor recomendar um monte de coisas, virar as costas e ir embora. Segundo o dirigente, é muito fácil colocar as coisas no papel, mas quando se vai implantá-las, faltam recursos, as pessoas não estão preparadas, não há informação disponível. Mas o comum é todo mundo achar que a consultoria fez a parte dela. Se não deu certo, a culpa é da empresa. Se ela tivesse cumprido o, daria certo. O dirigente é veementemente contra esta visão de consultoria.

Embora seja objeto de discussão, existindo partidários de que o consultor deve restringir-se a emitir pareceres, a participação do consultor na implantação das soluções baseadas no diagnóstico está presente em um grande número de definições sobre o que é consultoria e qual o papel dos consultores, embora com algumas ressalvas: o caráter da ajuda é temporário; fala-se mais em acompanhamento do que em execução; ajuda é uma idéia constante.

A visão de TURNER (1982) é de que, assim como é necessário que o cliente se envolva nas fases de diagnóstico e busca de alternativas, não existe nenhuma impropriedade em que o consultor ajude o cliente na fase de implementação, até para assegurar que seu próprio trabalho não se torne uma peça inútil dentro de alguma gaveta pois, como já se disse, o sucesso do consultor é avaliado pelo sucesso do cliente.

A falta de participação do empresário ou dirigente nos trabalhos de consultoria é apontada pelo dirigente da empresa 3 como um erro grave e muito freqüente. Ele afirma que, principalmente nas empresas de pequeno porte, é comum o consultor entrar por uma porta e o dirigente sai pela outra, deixando o consultor “batendo cabeça na empresa”. Quando termina a consultoria, o sistema de administração antigo está desestruturado, e um

novo não funciona ainda. Isto quando não acontece de o dirigente sentir-se incomodado com os inquirimentos feitos pelo consultor, encarando-os como bisbilhotice.

É muito comum encontrar na literatura explicações enfáticas apontando a participação ativa dos dirigentes da empresa-cliente em todo o processo. Uma justificativa é que o consultor não pode pretender conhecer tão bem as especificidades da empresa quanto o cliente e seu pessoal e, portanto, suas recomendações serão plenamente válidas se forem desenvolvidas em conjunto com o cliente. De maneira especial, SCHEIN (1990) aprofunda-se nessa questão, desenvolvendo o modelo da consultoria de procedimentos, cujas bases estão assentadas na premissa de que o consultor é um agente de mudança não para a organização em si, mas para os seus dirigentes, ajudando-os a perceber, entender e agir sobre o seu ambiente. O autor vai mais longe, declarando ser impossível ao consultor atingir sozinho um nível satisfatório de conhecimento sobre a cultura da organização-cliente, e atribui grande parte das chances de uma consultoria ser bem sucedida à participação ativa e comprometida do cliente e do seu pessoal.

A resistência ao desenvolvimento dos trabalhos de consultoria por parte do pessoal é apontada pelos dirigentes das empresas 1, 3 e 4. No primeiro caso, o gerente da empresa à época esperava que a consultoria atuasse sobre um problema específico que, na sua visão, era só o que precisava ser tratado. Quando a consultoria diagnosticou e relatou outros problemas, o relacionamento se deteriorou e o gerente passou a criar entraves ao prosseguimento dos trabalhos. Na empresa 3, o dirigente relatou resistência dos empregados em relação à metodologia adotada pelo consultor, que visava declaradamente a mudança do comportamento individual e grupal. Este dirigente citou também a resistência por parte de empregados que se julgavam donos de suas áreas e criavam todos os entraves possíveis para a obtenção de informações por parte do consultor. O dirigente da empresa 4 avalia que, se o consultor tiver atitude de superioridade em relação ao pessoal da empresa-cliente, passa a ser visto como adversário e suas recomendações serão deliberadamente ignoradas para que o consultor não venha a ter razão.

Para o caso da empresa 1, podemos invocar o posicionamento de THOMPSON (1967), quando afirma que uma característica das organizações burocráticas, a predominância da necessidade de controle, torna a mudança uma ameaça para grupos e chefes inseguros porque, por definição, a mudança não é uma conduta controlável.

O caso da empresa 3 parece encontrar fundamento na proposição de SCHEIN (1982), ao afirmar que as mudanças organizacionais são precedidas de mudanças individuais que, antes de promover o aprendizado de algo novo, busca o desaprendizado de alguma coisa que, provavelmente, está bem integrada à personalidade do indivíduo. Isto envolve atitudes, valores e auto-imagens, cuja mudança constitui um processo doloroso e ameaçador para o indivíduo.

Para o caso da empresa 4, parece adequado o posicionamento de KAUFMANN (1976), que considera importante o que chama de custos psicológicos da mudança. O autor afirma que as pessoas apresentam comportamento de resistência deliberada às mudanças, entre outros motivos, pelo medo de se tornarem obsoletas, tornando-se de novo aprendizes, perdendo uma posição privilegiada de conhecedores profundos da configuração anterior.

O problema do conhecimento deficiente da realidade da empresa por parte do consultor, para que suas recomendações possam ser válidas, é uma preocupação do dirigente da empresa 1.

Analisando pesquisas realizadas sobre a avaliação dos trabalhos de consultoria, LARA (1993) afirma que as conclusões mais freqüentes apontam que resultados concretos em termos de eficiência econômica, organizacional e social somente são possíveis com o desenvolvimento do trabalho em prazos suficientemente longos, o que exige maior envolvimento do consultor com a história e a cultura do cliente.

A posição de SCHEIN (1982) é de que, pela própria natureza de suas atividades, dificilmente o consultor permanecerá tempo suficiente na empresa para realizar estudos aprofundados que lhe permitam ter uma visão correta sobre a cultura da organização cliente. Para o autor, portanto, a solução deste problema está relacionada à questão da participação ativa do cliente em todas as etapas do trabalho de consultoria, já mencionada anteriormente.



5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Nesta parte, são apresentadas algumas conclusões relacionadas aos objetivos do estudo e às perguntas de pesquisa. Quando pertinentes, foram feitas recomendações.

5.1 Conclusões Relativas à Comparação das Visões dos Dirigentes e dos Autores Consultados Sobre o Que é Consultoria

- NA VISÃO DO CONJUNTO DOS DIRIGENTES PESQUISADOS, CONSULTORIA É:

AJUDA A ATINGIR OBJETIVOS
 APLICA FERRAMENTAS
 É AJUDA EXTERNA
 É AJUDA PROFISSIONAL
 É AJUDA QUALIFICADA
 É COMPRA E VENDA DE INFORMAÇÕES
 É CONTRATO DE RISCO
 É FEITA POR PROFISSIONAIS EXPERIENTES
 É PARCERIA
 É TEMPORÁRIA
 É TRABALHO DE EQUIPE
 É TROCA DE INFORMAÇÕES E *KNOW-HOW*
 IDENTIFICA PROBLEMAS
 NÃO É UM PROCESSO CURTO
 NÃO PROMETE RESULTADOS ANTECIPADAMENTE
 RESOLVE PROBLEMAS
 SUPRE CARÊNCIAS INTERNAS
 VÊ A EMPRESA POR ÂNGULO DIFERENTE

As categorias AJUDA EXTERNA e AJUDA QUALIFICADA constam das definições de todos os dirigentes e de nove dos onze autores. Parece razoável supor, então, que estas sejam as categorias mais importantes. Pelo mesmo raciocínio, as categorias que não tiveram coincidência com as definições dos autores, seriam as menos importantes para definir consultoria, embora possam ser consideradas para a compreensão do processo de consultoria.

- É POSSÍVEL ESTABELECEER UMA NOVA DEFINIÇÃO DE CONSULTORIA APARENTEMENTE CONSISTENTE, REUNINDO TODAS AS CATEGORIAS IDENTIFICADAS NAS MANIFESTAÇÕES DOS DIRIGENTES E PRESENTES NAS DEFINIÇÕES DOS AUTORES.

Desta forma, chegou-se à seguinte definição de consultoria, resultante da junção das categorias identificadas nas verbalizações dos dirigentes e nas definições de alguns dos autores consultados, sem considerar ordem de importância:

CONSULTORIA ORGANIZACIONAL É UMA AJUDA EXTERNA PROFISSIONAL, TEMPORÁRIA, EMBORA NÃO SEJA CURTA, REALIZADA EM PARCERIA COM PESSOAS QUALIFICADAS E EXPERIENTES QUE VISUALIZAM A ORGANIZAÇÃO CLIENTE POR UM ÂNGULO DIFERENTE. POR MEIO DE TRABALHO DE EQUIPE E SEM PROMETER RESULTADOS ANTECIPADAMENTE, A CONSULTORIA IDENTIFICA E RESOLVE PROBLEMAS, AJUDA A ATINGIR OBJETIVOS, APLICA FERRAMENTAS, SUPRE CARÊNCIAS INTERNAS E ENVOLVE COMPRA, VENDA E TROCA DE INFORMAÇÕES.

- A VISÃO DOS DIRIGENTES SOBRE O QUE É CONSULTORIA, NA MAIORIA DE SEUS ELEMENTOS, SE COADUNA COM AS DEFINIÇÕES DOS AUTORES CONSULTADOS.

Das dezoito categorias identificadas que compõem a visão do conjunto dos dirigentes sobre o que é consultoria, apenas uma não encontrou algum respaldo na literatura consultada. Embora a maior parte dessas categorias (onze) não figure explicitamente nas definições dos autores, para dez delas encontrou-se, em graus variados, algum tipo de referência que permite analisá-las à luz da teoria.

5.2 Conclusões Relativas a Alguns Aspectos do Processo de Consultoria

Quanto à Contratação da Consultoria

- OS DIRIGENTES DAS EMPRESAS DECIDEM CONTRATAR CONSULTORIA A PARTIR DA CONSTATAÇÃO DA EXISTÊNCIA DE PROBLEMAS PARA OS QUAIS NÃO VISLUMBRAM SOLUÇÕES INTERNAS.

Esta conclusão corresponde a uma noção muito comum na literatura, constando inclusive em algumas definições de autores consultados para este estudo. No entanto, vale a pena prestar atenção ao que observa o dirigente 2, quando afirma que as empresas deveriam utilizar serviços de consultoria quando as coisas estão funcionando bem, justamente para identificar antecipadamente e prevenir futuros problemas. Esta questão poderia figurar, pela

sua aparente propriedade, em qualquer relação bem pensada de recomendações para uso da consultoria.

- A MAIORIA DAS EMPRESAS CONTRATA CONSULTORES POR INDICAÇÃO DE TERCEIROS, NA BASE DA CONFIANÇA.

Da mesma forma como acontece com pessoas que aceitam indicação de amigo, colega ou conhecido sobre a competência de um médico, assim parece acontecer com os consultores, na maioria dos casos. Somente depois de iniciadas as atividades é que os dirigentes iniciam uma avaliação do consultor e seus métodos, inferindo os resultados que podem aparecer ao final do processo. O caso da empresa 3 parece exemplar, com um trabalho de avaliação das propostas de mais de um consultor, que foram discutidas cuidadosamente com o dirigente antes de este se decidir pela contratação da consultoria. Este procedimento pode, provavelmente, evitar surpresas, frustrações e desperdício de recursos de ambas as partes.

Uma recomendação a ser feita neste sentido seria a utilização por parte dos empresários, como mencionou o dirigente da empresa 2, das facilidades oferecidas por associações de classe, como a AEMFLO ou a ACF¹¹, para obter informações sobre consultores que com elas tenham algum tipo de contato. Isto não é garantia de conseguir um consultor competente, mas é notório que casos malsucedidos tornam-se rapidamente conhecidos nesses ambientes.

- OS DIRIGENTES ACREDITAM EM SUA CAPACIDADE PARA DIAGNOSTICAR E DELIMITAR CORRETAMENTE OS PROBLEMAS EM SUAS EMPRESAS, ESPERANDO, AO CONTRATAR O CONSULTOR, QUE ELE CORROBORE SUA ANÁLISE E PROPONHA SOLUÇÕES CONCRETAS.

Todos os dirigentes das empresas pesquisadas, pelo menos iniciaram curso superior em área afim da administração de empresas. Em função disso, é provável que tenham mesmo, comparados à maioria dos dirigentes de pequenas empresas, capacidade acima da média para diagnosticar e analisar problemas. No entanto, pelo menos nos casos das empresa 1 e 2, os problemas mais importantes, identificados depois, não correspondiam às conclusões iniciais dos dirigentes. É possível que uma postura de aferir e

¹¹ AEMFLO - Associação Empresarial da Região Metropolitana de Florianópolis. ACF - Associação Comercial de Florianópolis.

redefinir os problemas da empresa em conjunto com o consultor, possa resultar em probabilidade maior de êxito do processo.

Quanto aos Objetivos da Consultoria

- O OBJETIVO GENÉRICO DA CONSULTORIA É TORNAR AS EMPRESAS APTAS A ENFRENTAR MUDANÇAS AMBIENTAIS.

O conjunto das verbalizações dos dirigentes leva a considerar, em última análise, que os processos técnicos operacionais não são objetivo preponderante no uso da consultoria. Todos os dirigentes, em algum momento, evidenciaram que os problemas internos impediam, ou atrapalhavam, a empresa de acompanhar mudanças cada vez mais rápidas no mercado em que atuam.

- O MAIOR OBJETIVO CONCRETO DA CONSULTORIA É RESOLVER PROBLEMAS ESPECÍFICOS.

Embora todos os dirigentes pretendessem, em última análise, alcançar o que está exposto na conclusão anterior, eles acreditavam que a maneira de alcançá-lo seria pela solução dos problemas específicos por eles identificados. Nenhum deles previu um trabalho de consultoria que objetivasse a integração de todas as áreas da empresa.

- NA MAIORIA DOS CASOS, NÃO HÁ ESTABELECIMENTO CONJUNTO DOS OBJETIVOS DA CONSULTORIA ENTRE CONSULTOR E CLIENTE.

Isto aconteceu somente no caso da empresa 3. Pela natureza dos problemas apresentados por cada dirigente e pela satisfação de suas expectativas, é possivelmente correta a proposição de TURNER (1982), de que o estabelecimento conjunto dos objetivos da consultoria pode evitar uma série de problemas e incompreensões de parte a parte, sendo recomendável sua adoção em qualquer caso.

Quanto ao Relacionamento com o Consultor

- PROVAVELMENTE, EXISTE RELAÇÃO ENTRE A ATITUDE DO CONSULTOR PERCEBIDA PELO CLIENTE, A QUALIDADE DO RELACIONAMENTO ENTRE OS DOIS E A PERCEPÇÃO DO ALCANCE DOS OBJETIVOS DA CONSULTORIA POR PARTE DO CLIENTE.

Dos dados, se infere que uma atitude de superioridade do consultor, percebida pelo cliente pode fazer com que o relacionamento seja classificado como ruim ou razoável. Nos três casos em que isto aconteceu, os objetivos foram atingidos, no máximo pela metade. No

caso em que o consultor teve uma atitude de trabalho de equipe, o dirigente declarou que os objetivos foram atingidos na maior parte. De qualquer forma, como já se viu, a maioria dos autores preconiza um relacionamento colaborativo entre consultor e cliente, como uma das bases para a consultoria bem-sucedida. Parece pouco provável que um consultor com o tipo de atitude relatada pelos dirigentes 1,2 e 4 possa obter tal relacionamento. Possivelmente, os consultores devem reforçar seus conhecimentos na área de relações humanas.

Quanto ao Papel do Consultor

- O CONSULTOR DEVE, INVARIAVELMENTE, PARTICIPAR DE TODAS AS FASES DO PROCESSO DE MUDANÇA PELA CONSULTORIA.

Aparentemente, os dirigentes encerram a discussão sobre se o consultor deve, ou não, participar dos trabalhos de implantação das soluções recomendadas nas fases anteriores. Os dirigentes simplesmente não admitem a figura do consultor como um simples analista que faz recomendações e se retira, deixando ao dirigente a tarefa de promover as mudanças. Como é comum, na visão dos dirigentes, o consultor não participar da implantação, parece conveniente que os consultores redimensionem a sua perspectiva de tempo de trabalho e envolvimento nas empresas, sob pena de frustrar as expectativas dos clientes.

5.3 Conclusões Relativas aos Problemas no Processo de Consultoria

São apresentadas, nesta parte, conclusões relativas à terceira e última pergunta de pesquisa: quais os principais problemas que ocorreram durante o processo de consultoria?

- OS PRINCIPAIS PROBLEMAS NO PROCESSO DE CONSULTORIA ÀS PEQUENAS EMPRESAS, NA VISÃO DOS DIRIGENTES SÃO, EM ORDEM ALFABÉTICA:

- 1) Atitude inadequada por parte do consultor;
- 2) Conhecimento superficial da empresa-cliente por parte do consultor
- 3) Consultoria percebida pelo empresário como panacéia para todos os problemas empresariais;
- 4) Descontinuidade dos trabalhos na ausência do consultor;
- 5) Desqualificação e falta de capacidade dos consultores;
- 6) Desqualificação dos empregados;
- 7) Diferença cultural entre consultor e cliente;

- 8) Diferença de concepção, entre cliente e consultor, sobre o que é e como deve ser a consultoria;
- 9) Dirigentes das empresas pequenas sofrem de carência de informação;
- 10) Falta de coesão entre os dirigentes da empresa-cliente;
- 11) Não envolvimento do consultor na implantação das recomendações;
- 12) Não envolvimento do empresário ou dirigente no processo de consultoria;
- 13) Processo de comunicação organizacional deficiente;
- 14) Resistências por parte do pessoal da empresa-cliente;

Embora a análise dos dados da pesquisa não permita atribuir uma ordem de importância intrínseca aos problemas apontados pelos dirigentes, pode-se dizer que aqueles problemas mais citados pelos dirigentes são os que mais ocorrem, ou os mais graves, portanto, os mais importantes. Nesse sentido, os problemas que foram apontados por três dirigentes são a desqualificação e falta de capacidade dos consultores e a resistência por parte do pessoal da empresa cliente.

- A MAIOR PARTE DOS PROBLEMAS NO PROCESSO DE CONSULTORIA ÀS PEQUENAS EMPRESAS, INDICADOS PELOS DIRIGENTES ENCONTRA, EM MAIOR OU MENOR GRAU, RESPALDO NA LITERATURA CONSULTADA.

Aparentemente, a visão empírica dos dirigentes se coaduna, em alguma medida, com o que é relatado na literatura. De quatorze problemas levantados, apenas dois não são contemplados na literatura consultada. Parece possível, portanto, que os consultores identifiquem antecipadamente aquelas áreas onde aprofundar seus conhecimentos, com o intuito de prevenir a ocorrência, ou corrigir esses problemas que, possivelmente, são mais comuns.

5.4 Considerações Finais

Baseando-se nos dados obtidos nesta pesquisa, pode-se inferir que a consultoria é considerada um meio importante de solucionar problemas nas pequenas empresas. Como indício, destaca-se que, dos quarenta e oito questionários que retornaram na primeira fase da pesquisa, em trinta e oito constava a afirmação de que a consultoria é importante, muito importante ou essencial para as empresas, estando aí incluídas respostas de dirigentes cuja empresa nunca se utilizou de consultoria. Na segunda fase da pesquisa, os quatro dirigentes

entrevistados deixaram transparecer em suas verbalizações que, a despeito dos problemas, a consultoria é uma opção viável e importante para suas empresas.

Apesar dessa importância, os resultados deste estudo permitem inferir que o potencial da consultoria organizacional para pequenas empresas pode ser mais bem aproveitado, se dirigentes e consultores estiverem mais bem instrumentados para um processo que se revela complexo em vários aspectos.

Pelo lado dos dirigentes, pelo menos dois deles mencionaram a importância da participação de entidades como a AEMFLO no processo de consultoria organizacional pelas pequenas empresas. Nesse sentido, parece relevante recomendar que se institua um programa de apoio à utilização de consultoria por parte das empresas associadas.

Percebeu-se, no caso específico da AEMFLO, em contatos verbais com alguns de seus dirigentes, interesse em alavancar este tipo de atividade para seus associados. Baseando-se nos resultados da presente pesquisa, pode-se sugerir alguns pontos importantes a serem submetidos à consideração:

- a) parece ser conveniente estabelecer um sistema de informações sobre atividades de consultoria, com cadastro de consultores, seu perfil, suas áreas de atuação e avaliação dos trabalhos já realizados junto aos clientes. Este cadastro disponibilizaria aos associados parte das informações minimamente necessárias ao processo de decisão de contratar a consultoria;
- b) o sistema de informações deve incluir um mapa, periodicamente atualizado, das necessidades percebidas pelos associados em termos de consultoria, o que permitiria planejar estrategicamente as ações na área. Por exemplo, além da busca de profissionais capacitados para atender a demandas bem definidas, este tipo de informação pode propiciar a elaboração de projetos específicos para busca e utilização de recursos disponibilizados por órgãos de fomento para alavancar o desenvolvimento de empresas de pequeno porte. A utilização dessas fontes de recursos, provavelmente, possibilitaria o acesso à consultoria, por parte de empresas que não dispõem de recursos para tal;
- c) parece essencial, para potencializar os esforços de dirigentes e consultores, que seja instituído um processo de comunicação, cujo foco central seja prover informação sobre como utilizar melhor a consultoria, problemas mais comuns, dicas sobre relacionamento com o consultor e qual o seu papel, como estabelecer

objetivos, importância da participação efetiva etc. Poderiam ser utilizados os meios regulares de comunicação com os associados, como artigos no jornal da entidade e outros veículos impressos. Eventualmente, poderiam ser promovidos cursos ou palestras sobre o tema para os interessados.

Um programa dessa natureza, que não envolve investimentos de monta, pode ser implantado com relativa rapidez, e pode ter grande potencial para ajudar a melhorar os sistemas de gestão das pequenas empresas associadas à AEMFLO.

Concluindo, os resultados da pesquisa parecem sugerir a continuidade das investigações, em tópicos não abordados ou não aprofundados no escopo deste estudo. Sugestões para novas pesquisas na área poderiam ser as seguintes: a visão dos consultores sobre o processo de consultoria nas pequenas empresas; diferenças nos modelos de consultoria para grandes e pequenas empresas; fatores de sucesso/fracasso da consultoria nas pequenas empresas; métodos apropriados de solução dos principais problemas da consultoria nas pequenas empresas; modelos teóricos versus experiências empíricas de consultoria em pequenas empresas.

Finalmente, a realização desta pesquisa permitiu constatar que, aparentemente, grande parte das obras de autores que escreveram nas décadas de 60, 70 e 80, dentre eles alguns considerados clássicos, permanecem relevantes e atuais para os assuntos tratados neste estudo. Autores como TILLES (1961), THOMPSON (1967), LAWRENCE e LORSCH (1970), WALTON (1972); SCHEIN (1972, 1982 e 1990), BENNIS (1972 e 1976), KATZ e KHAN (1975), PERROW (1976), KAUFMANN (1976), KUBR (1980) e GREINNER e METZGER (1982), entre outros, forneceram subsídios fundamentais para a realização deste trabalho de pesquisa, percebendo-se que, na comparação com as visões dos dirigentes pesquisados, ainda constituem-se elementos teóricos válidos.

6 ANEXOS

ANEXO 1 - Carta de Encaminhamento do Questionário

Florianópolis, 30 de setembro de 1998

Sr. Dirigente empresarial:

Visando ampliar o escasso conhecimento sobre a questão da consultoria a pequenas empresas e gerar informações que permitam uma melhor compreensão das necessidades dos associados nesta área específica, estamos realizando a presente pesquisa que, além de propiciar à AEMFLO a oportunidade de planejar novas linhas de atividades, e a busca dos recursos para executá-las, fornecerá subsídios para a elaboração de dissertação de pós-graduação, a nível de mestrado, junto à Universidade Federal de Santa Catarina. Acreditamos que esta dupla finalidade confere ao presente trabalho um caráter inédito, propiciando a utilização de técnicas avançadas de pesquisa aliada a uma real utilidade prática dos resultados.

Dada a importância das informações que este trabalho pode gerar, solicitamos sua atenção para o questionário em anexo, e a sua **devolução até o dia 20/10/97, à secretaria da AEMFLO, aos cuidados de Andréa, ou entregues pessoalmente no próximo Ponto de Encontro**, para que possa ser dado o encaminhamento necessário.

Outrossim, informamos que **os dados** obtidos através desta pesquisa **SÃO CONFIDENCIAIS** e, portanto, não serão fornecidos a nenhum outro órgão, de caráter público ou privado. **Para enviar a resposta, solicitamos utilizar o envelope que segue anexo, onde consta o endereço da AEMFLO.**

Desde já agradecemos a sua atenção para esta iniciativa, e colocamo-nos à disposição para sanar eventuais **dúvidas ou outras informações** que se fizerem necessárias, através do telefone **(048)246-4932, com Andréa.**

Atenciosamente,

Fábio Murilo Botelho
Secretário Executivo

ANEXO 2 - Modelo do Questionário

1. Sua empresa já se utilizou de serviços de consultoria? Sim Não

Razão Social : _____

2. A empresa atua predominantemente no setor: Comercial Industrial Serviços

3. Ramo: _____

4. Principais Produtos/Serviços: _____

5. Pode-se dizer que esta é uma empresa familiar? Sim Não

6. Fundada em 19__ 7. N° de Empregados: _____ 8. Faturamento Mensal até R\$ 2.000

9. Imóvel: próprio 10. Área Física Total: _____ m² alugado

alugado

Aproximado:

de R\$ 2.000 a 5.000

de R\$ 5.000 a 10.000

de R\$ 10.000 a

de R\$ 20.000 a

mais de R\$ 50.000

11. Capital Registrado: R\$ _____ 12. Número de Sócios: _____

13. Natureza Jurídica: Empresa Individual Micro Empresa Ltda. _____

14. Existem membros da família do(s) proprietário(s) trabalhando na empresa? Sim Não

15. Em caso positivo, quantos? _____ 16. Em que cargo(s)? Direção Gerência

Chefia

Outro. Qual? _____

17. A empresa utiliza computador(es) na execução de tarefas? Sim Não

18. Em caso positivo, os computadores estão ligados em rede? Sim Não

19. Os computadores são utilizados em que tipo de tarefas? (marque tantas alternativas quantas forem necessárias):

Controles Contábeis/Financeiros

Controle de Estoques

Controle de Custos

Controle de Pessoal/Folha de Pagamento

Controle de Vendas/Credenciário

Comunicações

Controle da produção

Atendimento de Clientes

Desenvolvimento de Produtos

Outro. Qual? _____

20. A empresa está conectada à internet? Sim Não

21. Existem na empresa outras máquinas computadorizadas ou automáticas? Sim Não
Quais?

22. Quanto à concorrência, a situação do mercado em que a empresa atua é:

- Grave, com muitos concorrentes, comprometendo os resultados
- Existem muitos concorrentes mas o mercado e a empresa suportam bem
- Não existem muitos concorrentes, mas os resultados não são bons
- Não existem muitos concorrentes e eles não afetam muito os resultados
- No mercado em que a empresa atua não existe concorrência significativa

23. Na sua opinião, a situação geral da empresa, atualmente, pode ser classificada como:

- Excelente Boa Regular Ruim Péssima

BLOCO B - PERFIL DO PRINCIPAL DIRIGENTE (aquele que toma as decisões mais importantes)

24. Cargo: _____

25. Idade: _____ 26. Sexo: Masc. Fem. 27. Estado Civil: Casado(a) Solteiro(a) Outro

28. Nível de Instrução: 1º Grau Completo 2º Grau Completo Superior Incompleto
 Superior Completo Qual? _____
 Outro _____

29. Lê Jornal(is): Diariamente Semanalmente Eventualmente Nunca

30. Qual(is) _____

31. Lê Revista(s): Semanalmente Mensalmente Eventualmente Nunca

32. Qual(is): _____

33. Lê Livros(s): Frequentemente Eventualmente Nunca

34. Que tipo de livros, na maioria das vezes?

Técnicos Romances Ficção Outro. Qual? _____

35. Assiste Televisão: Diariamente Nos Fins de Semana Eventualmente Nunca

36. Que tipo de programa(s): Novelas Noticiários Filmes Outro. Qual? _____

37. Ouve Rádio: Diariamente Eventualmente Nunca

38. Ouve Principalmente: Música Notícias Outro. Qual? _____

39. Tem experiência gerencial anterior a esta? Não Sim quantos anos? _____

40. A quanto tempo está dirigindo a empresa? _____ anos

41. A quanto tempo atua no ramo? _____ anos

42. Faz reuniões com os subordinados? Sempre Frequentemente Quando necessário
 Nunca _____

43. Nestas reuniões, na maioria das vezes:

Comunica decisões Discute e toma decisões Solicita sugestões e toma decisões

Deixa que o grupo decida

44. Quanto ao trabalho dos subordinados:

Diz o que deve ser feito, e como fazer, e supervisiona para saber se está sendo feito

Diz o que deve ser feito, e como fazer, e aguarda o resultado

Diz o que deve ser feito e deixa que o subordinado decida como fazer. Depois cobra o resultado

Diz o que deve ser feito e deixa que o subordinado decida como fazer. Ele também avalia o

Os subordinados sabem o que deve ser feito, como fazê-lo e como avaliar o resultado

Prefere fazer, pois quem quer bem feito, faz ele mesmo

45. Quantas horas por dia, em média, dedica à empresa? _____ horas

Bloco C - SOMENTE PARA EMPRESAS QUE JÁ SE UTILIZARAM DE SERVIÇOS DE CONSULTORIA

46. A empresa já utilizou serviços de consultoria (responda as duas colunas)

1 vez

Está utilizando atualmente

2 vezes

Utilizou nos últimos 2 anos

3 a 5 vezes

Utilizou nos últimos 5 anos

Mais de 5 vezes

Utilizou a mais de 5 anos

47. De qual tipo de Consultoria a empresa já se utilizou ? (marque todas as alternativas que forem necessárias e indique o número de vezes nos parênteses)

CONSULTORIA TÉCNICA

- Jurídica/Fiscal ()
- Desenvolvimento de Produtos ()
- Máquinas e Equipamentos ()
- Engenharia de Processo ()
- Informática ()
- _____ ()

CONSULTORIA ORGANIZACIONAL/ADMINISTRATIVA

- Reorganização Administrativa ()
- Diagnóstico () Custos ()
- Estratégia () Sucessão ()
- Qualidade () Planejamento ()
- Recursos Humanos ()
- Organização e Métodos ()
- Marketing* e Vendas
- Finanças ()
- Contabilidade ()
- _____ ()

48. Qual(is) o(s) objetivo(s) que motivou(aram) a contratação da consultoria? (caso a empresa tenha mais de uma experiência, considere a mais recente)

Obs - Se existiu mais de um objetivo, numere de 1 a 5 em ordem decrescente de importância: 1 - mais importante 2 - muito importante 3 - importante 4 - menos importante 5 - secundário

- | | | |
|---|--|---|
| <input type="checkbox"/> Reestruturar a Empresa | <input type="checkbox"/> Desenvolver Qualidade | <input type="checkbox"/> Resolver Conflitos |
| <input type="checkbox"/> Reestruturar um Setor
Qual? _____ | <input type="checkbox"/> Resolver um Problema
Qual? _____ | <input type="checkbox"/> Diagnosticar Problemas |
| <input type="checkbox"/> Aumentar os Lucros | <input type="checkbox"/> Obter Informações | <input type="checkbox"/> Outro |
| <input type="checkbox"/> Eliminar Prejuízos | <input type="checkbox"/> Introduzir Inovações | Qual? _____ |
| <input type="checkbox"/> Encontrar Oportunidades | <input type="checkbox"/> Melhorar a Eficiência | |
| <input type="checkbox"/> Fazer Recomendações | <input type="checkbox"/> Ajudar a Implantar as ecomendações | |
| <input type="checkbox"/> Obter Consenso e Compromisso do Pessoal em Relação às Soluções | | |
| <input type="checkbox"/> Ensinar a Empresa a Resolver Problemas | | <input type="checkbox"/> Não Definido |

49. Em geral, na sua opinião, os objetivos da consultoria foram alcançados?

- Plenamente A Maior Parte Pela Metade A Menor Parte Não Foram

50. Houve algum tipo de problema relacionado com a consultoria? Sim Não

51. Caso tenham havido problemas, quais foram os principais? _____

52. Como o consultor chegou até a empresa?

- Indicação de terceiros O consultor procurou sua Propaganda
 Outro meio. Qual? _____

53. Com relação aos objetivos da consultoria, o consultor :

- Assumi os objetivos da empresa sem discutir
 Ouviu e discutiu os objetivos da empresa e estabeleceu novos objetivos em conjunto
 Propôs um diagnóstico para então estabelecer os objetivos
 Determinou os objetivos ele mesmo, sem discutir
 Discutiu mas adotou seus próprios objetivos
 Não foram estabelecidos objetivos da consultoria
 Ninguém conversou sobre o assunto

54. Como poderia ser classificado o relacionamento do consultor com a empresa?

- Muito bom Bom Razoável Ruim Péssimo

55. Na sua opinião, o que o consultor parecia pensar sobre o trabalho na empresa?

- Eu sei tudo Sou melhor que todos aqui Faço o que vocês quiserem
 Vou fazer o trabalho Eu digo e vocês fazem Vamos trabalhar juntos

56. A empresa contrataria novamente os serviços do mesmo consultor? Sim Não
 Por Que? _____

57. Qual a Consultoria que atendeu sua empresa? (Responda se julgar conveniente)

58. O que o consultor fez durante o período em que permaneceu na empresa?

59. O que, no seu julgamento, deveria ser diferente numa futura consultoria?

BLOCO D - PERGUNTAS PARA TODAS AS EMPRESAS

60. Na sua opinião, qual o verdadeiro papel de um Consultor na empresa? _____

61. Na sua opinião, a Consultoria para a empresa é:

- Essencial Muito Importante Importante
- Importante às Vezes Dispensável Indesejável

62. Quais problemas existem atualmente na empresa que, a seu ver, poderiam ser resolvidos adequadamente através da consultoria? (complete os espaços em branco, se julgar necessário)

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Jurídica/Fiscal | <input type="checkbox"/> Reorganização Administrativa |
| <input type="checkbox"/> Desenvolvimento de Produtos | <input type="checkbox"/> Diagnóstico |
| <input type="checkbox"/> Máquinas e Equipamentos | <input type="checkbox"/> Estratégia |
| <input type="checkbox"/> Engenharia de Processo | <input type="checkbox"/> Qualidade |
| <input type="checkbox"/> Informática | <input type="checkbox"/> Recursos Humanos |
| <input type="checkbox"/> Custos | <input type="checkbox"/> Organização e Métodos |
| <input type="checkbox"/> Sucessão | <input type="checkbox"/> <i>Marketing</i> e Vendas |
| <input type="checkbox"/> Planejamento | <input type="checkbox"/> Finanças |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> Contabilidade |
| | <input type="checkbox"/> _____ |

ANEXO 3 - Roteiro da Entrevista

Tratando-se de entrevista semi-estruturada, este roteiro é apenas um guia geral, tendo o entrevistado a liberdade de discorrer sobre assuntos relacionados a consultoria, conforme a importância que lhes atribui.

Início: - Data, entrevista referente ao questionário número um, coleta de dados para a dissertação “CONSULTORIA ORGANIZACIONAL PARA PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO”, concordância do Sr. Fulano.

Objetivo Geral => Obter relato do processo de consultoria na empresa segundo seus aspectos mais relevantes:

- como se chegou à decisão de contratar consultoria e à escolha do consultor?
- como se estabeleceram os objetivos e quais foram?
- como foi o relacionamento com o consultor?
- o que fez o consultor?
- quais os principais problemas? Eles afetaram os resultados?
- o que é consultoria? Quais suas características? Qual sua importância?

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARNARD, Chester I. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1979.
- BARCUS III, S. M., WILKINSON, J. W. **Handbook of management consulting services**. New York: McGraw Hill, 1986.
- BELL, C. R., NADLER, L. **Clients and consultants: meeting and exceeding expectations**. Huston: Gulf Publishing, 1985.
- BENNIS, Warren. **Desenvolvimento organizacional: sua natureza, origens e perspectivas**. São Paulo: Edgard Blücher, 1972.
- _____. **Organizações em mudança**. São Paulo: Atlas, 1976.
- BLAU, Peter M. , SCOTT, W. R. **Organizações formais**. São Paulo: Atlas, 1970.
- BOOG, Gustavo G. **O desafio da competência**. São Paulo: Best Seller, 1991.
- CHANLAT, J. F. (Coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1993.
- CORRÊA, J. S. de O. Consultoria externa: panacéia ou remédio heróico?. **In: KUBR, M. Consultoria: um guia para a profissão**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1986. P. 316- 322.
- CRUZ JÚNIOR, João Benjamim da. **Organização e administração de entidades públicas: aspectos políticos, econômicos e sociais de um paradigma emergente**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 22, n. 3, p. 3-21, jul./set. 1988.
- DAHRENDORF, Ralph. **As classes sociais e seus conflitos na sociedade industrial**. Brasília: UNB, 1982.

- DAVIDOW, W. H., MALONE, M. **A corporação virtual: estruturação e revitalização da corporação para o século XXI.** São Paulo: Pioneira, 1993.
- ETZIONI, Amitai. **Análise comparativa de organizações complexas.** Rio de Janeiro: Zahar, 1974.
- FREITAS, Iêda Maria Chaves, SILVEIRA, Amélia. **Avaliação da educação superior.** Florianópolis: Insular, 1997.
- GRANT III, F. H. When you call in a consultant. **Advanced Management Journal.** Winter, 1983, p. 31-37.
- GREINNER, L. E., METZGER, R.. **Consulting to management.** Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1982.
- HALL, Richard H. **Organizações: estrutura e processos.** E. ed. Rio de Janeiro : Prentice Hall, 1984.
- HAYES, R., PISANO, G. Uma nova estratégia industrial para quem quer competitividade. **Revista EXAME.** São Paulo, ed. 555, n. 8, p. 91, 13 abr. 1994.
- HOLTZ, H. **Utilizing consultants successfully.** Westport: Quorum, 1985.
- EXAME INFORMÁTICA **Quando a consultoria é mais que um serviço: como escolher a assessoria externa em tecnologia da informação.** p. 120, Jul. 1996.
- KATZ, Daniel, KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações.** São Paulo: Atlas, 1975 e 1987.
- KAUFMANN, H. **Are government organizations immortal.** Washington: The Brookings Institution, 1976.

- KUBR, Milan. **Consultoria: um guia para a profissão**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1980 e 1986.
- KRUGLIANSKAS, I. **Tornando a pequena e média empresa competitiva**. São Paulo: IEGE, 1996
- LARA, José Edson. **Estado de la consultoria organizacional externa en PYMES en São Paulo, Brasil**. Barcelona - Espanha, 1993. 403 p. Tese (Doutorado), Universidade Autònoma de Barcelona.
- LAWRENCE, P. R., LORSCH, J. W. **O desenvolvimento de organizações: diagnóstico e ação**. São Paulo: Edgard Blücher, 1970.
- LEWIN, Kurt. **Teoria de campo em ciência social**. Organizado por Dorwin Cartwright. São Paulo: Pioneira, 1965.
- LIMA, M. S. **Êxito e fracasso da consultoria nas pequenas e médias empresas**. São Paulo, 1982. 115 p. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade de São Paulo.
- LUCAS, H. D., PLIMPTON, R. D. Technological consulting in a grass root, action oriented organization. **Sloan Management Review**. v. 1, n. 14, p. 17-35. Fall 1972.
- McGREGOR, Douglas. **Motivação e liderança**. São Paulo: Brasiliense, 1973.
- _____. **O lado humano da empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1980.
- MOSCOVICI, Fela. **Renascença organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1988.
- NEGROPONTE, Nicholas. **A vida digital**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
- NETZ, Clayton. Para que consultores?: nunca eles foram tão procurados e questionados. **Revista EXAME**. São Paulo, ed. 624, n. 30, p. 18-23, 4 dez. 1996.

- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia, práticas.** São Paulo: Atlas, 1996.
- PENTEADO, José Roberto Whitaker. **A técnica da comunicação humana.** São Paulo: Pioneira, 1977.
- PEREIRA, Maria José Lara Bretas. O marketing do consultor e o projeto de consultoria. **Revista DECIDIR.** Rio de Janeiro, v. 4, n. 39, p. 10-13, out. 1997.
- PERROW, Charles. **Análise organizacional: um enfoque sociológico.** São Paulo: Atlas, 1976.
- PINCHOT, G., PINCHOT, E. **O poder das pessoas.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- PROCENGE CONSULTORES. **O desenvolvimento gerencial melhora o desempenho da organização?: crítica e proposta alternativa às abordagens correntes do DG.** Cadernos PROCENGE, Recife, n. 9, 1983.
- QUINTELLA, Heitor M. de M. **Manual de psicologia organizacional da consultoria vencedora.** São Paulo: Makron Books, 1994.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações.** Rio de Janeiro: FGV, 1981.
- ROIG, Barto. El sector de empresas consultoras: ¿es necesario e eficaz?. **Harvard-Deusto Business Review.** Tercer Trim. p. 128. 1988.
- SCHEIN, Edgar. **Consultoria de procedimentos: seu papel no desenvolvimento organizacional.** São Paulo: Edgard Blücher, 1972.

_____. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.

_____. A general philosophy of helping: process consultation. **Sloan Management Review**. V. 31, n. 3, p. 57 - 64, Spring 1990.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1990.

SILVEIRA, Amélia. **Marketing directo: proposición de modelo para los servivios de informacion**. Florianópolis: Biblioteca Universitária da UFSC, 1992.

SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. **Desenvolvimento organizacional: casos e instrumentos brasileiros**. São Paulo: Edgard Blücher, 1975.

THOMPSON, Victor A. **Moderna organização**. Rio de Janeiro: USAID, 1967.

TILLES, S. Understanding the consultant's role. **Harvard Business Review**. Nov./Dec. 1961. P. 87-99.

TOFLER, Alvin. **A terceira onda**. Rio de janeiro : Record, 1980.

TURNER, Arthur N. Consulting is more than giving advice. **Harvard Business Review**, Sep./Oct. 1982.

Palpites Bem Pagos. **Revista VEJA**, p. 74, 27 de jun. 1990.

WALTON, Richard E. **Pacificação interpessoal: confrontações e consultoria de uma terceira parte**. São Paulo: Edgard Blücher, 1972.