

A Importância da Confiança na Atuação do Consultor Junto aos Pares e Clientes

AUTORES

LAURA GOMES FERREIRA BRAGA

Grupo de Estudos sobre Conhecimento e Consultoria Organizacional

lbragabritto@yahoo.com.br

ANA MÁRCIA BATISTA ALMEIDA

Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Caruaru

aaninhama@yahoo.com.br

MARCOS GILSON GOMES FEITOSA

Universidade Federal de Pernambuco

feitosam@terra.com.br

Resumo

O objetivo deste ensaio teórico-empírico foi entender a importância da confiança na atuação do consultor junto aos pares e clientes, sendo percebida como fundamental na construção do relacionamento entre esses atores sociais. A abordagem da confiança adotada referiu-se aos estudos que tratam do assunto nas relações interpessoais e intra-organizacionais, destacando o aspecto temporal e circunstancial da confiança, sendo um construto que vai surgindo à medida que o relacionamento se desenvolve. Pôde-se concluir neste trabalho que a confiança é imprescindível na atuação do consultor, auxiliando-o a legitimar-se enquanto profissional, e apresenta-se também como um catalisador dos resultados, tornando a intervenção mais eficaz.

Palavras-chave: confiança, redes, consultoria, clientes

Abstract

The purpose of the article was to understand the importance of trust in the relationship between client/consultant. It was assumed and argued that trust is essential in that relationship. It was made use of several studies dealing with trust in interpersonal and intra-organizational relationships. Trust was seen as a construct that is developed as the relationship evolves. Among other things we could conclude that developing trust is essential in the consultant's work, helping him/her in his/her legitimation, catalyzing the results, leading to a more efficient intervention.

Key words; trust, consultancy, clients, networks

Introdução

A dinâmica no mundo dos negócios e a imprevisibilidade dos mercados transnacionais têm intensificado a busca dos gestores por *experts* que possam auxiliá-los no entendimento da complexidade nas empresas. Estes profissionais especializados, muitos oriundos de cargos estratégicos em grandes corporações, são os consultores organizacionais, contratados para resolver problemas de ordem operacional ou auxiliar a gestão na tomada de decisões (DONADONE, 2001). Devido à grande complexidade organizacional cada vez mais competências estão sendo requeridas dos consultores e consultorias nas mais diversas áreas da gestão (DONADONE, 2001; MOURA, 2005; REDE GESTÃO [2005]), incorrendo na necessidade de atuação de vários consultores ou até mesmo consultorias em paralelo em um mesmo sistema-cliente.

Pode-se verificar que os motivos pelos quais os gestores contratam serviços de consultoria estão ligados, intimamente, ao alcance de uma maior performance operacional e financeira, o que exige dos consultores ações mais eficazes e um acompanhamento mais incisivo dos resultados por parte do sistema-cliente.

Na década de 90 foram divulgados, na imprensa de negócios e mídia de massa, textos criticando a qualidade dos trabalhos desenvolvidos pelos profissionais de consultoria, denominando-os de “vendedores de panacéias e pacotes prontos” (WOOD Jr.; CALDAS, 2005; CLARK, FINCHAM, 2002). Este noticiário afetou a imagem do consultor junto ao mercado potencial e refletiu-se no contato deste com o cliente e com os seus pares, nas redes de consultoria, gerando uma atmosfera de desconfiança e maior controle dos projetos por parte do contratante.

A compreensão da confiança como fator preponderante na atuação dos consultores organizacionais, seja individualmente ou nas redes de consultoria, pode tornar-se relevante no resgate da legitimidade profissional e do seu papel enquanto agente de mudança nas empresas, por meio de uma ação compartilhada junto ao cliente, segundo uma orientação mais construtivista (WOOD Jr.; PAES de PAULA, 2004).

Em busca de trazer luz ao campo do estudo da consultoria organizacional, a partir de uma abordagem que enfatize aspectos mais sutis e subjetivos do “fazer consultoria”, este estudo teórico-empírico propõe-se a discutir a importância da confiança na atuação profissional do consultor nas redes de consultoria e sistemas-cliente.

Para alcançarmos o objetivo proposto, o texto está estruturado para abordar, numa primeira seção, características da atividade de consultoria organizacional e seus impactos na atuação dos consultores. Em seguida, alguns estudos sobre confiança e a sua contextualização nas redes de consultoria e na relação do consultor com o cliente. Na conclusão, serão apresentadas as considerações finais, com base no argumento proposto, e sugestões para estudos futuros.

1. Características da atividade de consultoria organizacional e a atuação dos consultores

O surgimento da atividade de consultoria no Brasil nos remete ao final do século passado e às empresas de auditoria - *Accounting Firms* – e, posteriormente, àquelas especializadas em estratégia. Estes fatos, aliados ao processo de privatização das estatais, o que exigiu destas uma maior eficácia operacional, foram preponderantes para a expansão da indústria no país (DONADONE, 2001).

Em conseqüência da crescente busca por eficácia operacional e financeira, as habilidades requeridas pelo mercado às consultorias organizacionais multiplicam-se a cada dia (DONADONE, 2001; MOURA, 2005; REDE GESTÃO, [2005]) em diversas áreas administrativas, como recursos humanos, análise financeira, auditoria, análise de sistemas, pesquisa de mercado, desenvolvimento de produtos, planejamento estratégico, eficácia organizacional, segurança, entre outras (BLOCK, 2001).

A expectativa do mercado com relação à performance dos consultores, somada às críticas divulgadas (WOOD Jr.; CALDAS, 2005; CLARK; FINCHAM, 2002; KIPPING, 2002; WOOD Jr., 1999; ANONYMOUS, 1996) sobre a efetividade das soluções propostas por esses profissionais, têm exigido-lhes uma maior qualificação técnica, bem como mudanças na forma de se relacionarem.

O resultado do trabalho dos consultores é afetado pela interdependência junto a outros atores sociais – consultores (parceiros) e clientes. Alguns estudiosos, a exemplo de Block (2001, p. 2), já apontavam o consultor como sendo “uma pessoa que está em posição de exercer alguma influência sobre um indivíduo, grupo ou organização, mas que não tem poder direto para produzir mudanças ou programas de implementação”.

Em algumas situações, o consultor exerce sua atividade em conjunto com outros consultores, com capacidades complementares à(s) sua(s) visando atender toda a complexidade do problema do cliente (REDE GESTÃO, [2005]). Cada consultor foca em uma única ou em um grupo bem específico de competências sobre as quais constituem-se em *experts* (DONADONE, 2001).

É percebido, claramente, que a atividade de consultoria é caracterizada por relacionamento intenso entre consultores, estejam eles atuando individualmente ou em rede de consultorias, e o sistema-cliente. Diante disso, aspectos subjetivos desta relação, a exemplo da confiança, tornam-se preponderantes para compreender essa teia que permeia a atuação profissional do consultor.

2. Confiança na atuação do consultor

A matéria prima dos consultores é o conhecimento (LEITE; BRESSAN, 2003 p. 9). Em decorrência disso, a avaliação do serviço prestado é dificultada, agravando-se nas fases antecedentes ao término da consultoria. Ao mesmo tempo, o cliente, que não manteve relação anterior com o consultor interveniente na empresa, mantém certo receio em fornecer as informações necessárias à consultoria, seja para não expor informações importantes para a empresa, e que, portanto, não devem sair do seu ambiente, seja por receio do informante ser tido como incompetente após o insucesso da consultoria, como se a mesma tivesse cumprido com o seu papel em decorrência da incompetência do responsável em fazê-lo. Diante deste cenário torna-se indispensável, para a boa prestação da consultoria, o estabelecimento da confiança entre as partes – consultor-cliente.

Por outro lado, em decorrência da grande especialização dos consultores, as necessidades dos clientes requerem mais de um deles para serem atendidas de forma completa. A empresa “receptora” dos serviços de consultoria é a mesma, portanto o resultado do trabalho de cada um dos consultores deve manter-se coerente com o dos demais. Imprescindível se torna a troca de informações entre os consultores. Não sendo possível a um consultor obter a garantia de que o outro atuará levando em conta a sua fatia do serviço e que utilizará as informações fornecidas da maneira esperada, torna-se necessário que se estabeleça uma relação de confiança também entre os consultores, geralmente de especialidades distintas, atuando em um mesmo cliente, de forma concomitante.

Ao confiar, o cliente ou consultor estará apostando naquele em quem confiou, colocando-se em situação vulnerável perante o confiado, sem a certeza do seu resultado, mas com a expectativa de que seja positivo e não oportunista (PASSUELLO; SWIRSKI de SOUZA, 2005). A confiança interpessoal carrega três características principais: vulnerabilidade, reciprocidade e expectativa (PASSUELLO, 2006).

A vulnerabilidade está relacionada ao indivíduo que confia, que ao decidir confiar estará automaticamente incorrendo em riscos já que não há como predizer exatamente como o outro agirá, podendo o outro fazê-lo de forma diferente da esperada (LUHMANN, 2005; PASSUELLO, 2006).

A reciprocidade corresponde à influência das interações cumulativas no aumento ou redução da confiança entre atores interdependentes (KRAMER, 1999; GRANOVETTER, 1985). Assim, repetidas interações ao longo do tempo entre os indivíduos, nos quais se confia e os comportamentos esperados são empregados, aumentam a confiança mútua. Da mesma forma, o desuso da confiança nutre seu não emprego e a desconfiança nutre a desconfiança (PUTNAM, 1996).

Quanto à última característica, a expectativa, há uma forte relação com a assunção de risco atrelada ao ato de confiar. Ao confiar se mantém a expectativa de que o outro aja da forma esperada (KRAMER, 1999; LUHMANN, 2005; BACHMANN, 2001; LANE; BACHMANN, 1996). Sob esta expectativa é que se estabelece a disposição a assumir risco

(LUHMANN, 2005). Desta forma, todas as partes, consultores ou cliente, ao confiarem no outro, também consultor ou cliente, se tornam vulneráveis à ação daquele, correndo o risco de que sua expectativa não seja atendida. Na medida em que a relação perdura, sua história aumenta ou reduz a percepção do risco e gera uma reciprocidade de comportamento.

2.1 Confiança na relação do consultor com os pares

Como já mencionado, os consultores estão inseridos em um contexto de trabalho conjunto para atender à necessidade do cliente de forma holística. Esta junção pode ocorrer, principalmente, de duas formas: i) expandindo-se as empresas de consultoria para que estas possam englobar em sua estrutura “todas” as habilidades e competências requeridas pelos seus clientes, atendendo assim à complexidade das necessidades dos mesmos; ii) unindo-se diversas consultorias menores – ou consultores independentes -, com habilidades específicas, distintas e complementares, em um arranjo de rede ou parceria de consultores ou consultorias (MATTOS, 2005; REDE GESTÃO [2005]). Seja qual for a estrutura escolhida pelos consultores, a necessidade de se relacionar com outros consultores para que o trabalho de consultoria atenda à necessidade do cliente de forma mais holística e eficaz é essencial (REDE GESTÃO [2005]).

Nas relações supramencionadas dois ou mais consultores estarão atuando, cada um em sua habilidade específica, para resolver um problema maior do cliente (MATTOS, 2005). Desta forma, o trabalho de um consultor interferirá, direta ou indiretamente, no trabalho do(s) outro(s), demandando-se uma relação de interação entre os consultores envolvidos no projeto de um mesmo cliente, com contatos ativos e repetitivos, constituindo-se em redes (WELLMAN, 1988, 1997; CARDOSO; ALVAREZ; CAULLIRAUX, 2002). Os consultores representando os pontos da rede se conectam através das linhas com seus pares para trocar informações, imprescindíveis para a complementaridade real dos resultados das diversas intervenções de consultoria. Este conjunto de nós interconectados é uma estrutura aberta com capacidade para se expandir de forma ilimitada, pela integração de novos nós (CASTELLS, 1999; WELLMAN, 1988), bastando que sejam requeridas pelas necessidades do cliente e compartilhem os mesmos códigos de comunicação – se comuniquem (CASTELLS, 1999).

As informações compartilhadas entre os consultores atuando em um mesmo cliente são importantes e valiosas para cada um deles, gerando uma predisposição ao não compartilhamento das mesmas. Ao mesmo tempo o compartilhamento é necessário para a eficácia do atendimento da necessidade do cliente, podendo a ausência de troca de informações levar à ineficiência deste atendimento. Diante de tal paradoxo uma solução é possível: estabelecer relações de cooperação, que de acordo com Balestro (2002) levará todos ao melhor desempenho.

A cooperação empenhada entre os pares requer o estabelecimento da confiança (PUTNAM, 1996; BALESTRO, 2002). Quanto mais elevado o nível de confiança, maior a probabilidade de haver cooperação, e vice versa (FRANCO, 2000, p. 104 *apud* CABREIRA, 2002). Esta confiança por sua vez deve ser mútua, ou seja, não basta que se confie no outro, para cooperar é preciso ainda acreditar que se goza da confiança do outro (PUTNAM, 1996). Por outro lado, a quebra de confiança na relação, ou no outro, levará à falta de cooperação e assunção de comportamentos oportunistas (LIMA; LIMA; TAKAKI, 2004) podendo resultar na quebra da relação (BALESTRO, 2002).

Ao estabelecerem uma relação de confiança, os atores, no caso os consultores, mantêm a expectativa (KRAMER, 1999; BACHMANN, 2001) de que o comportamento esperado do seu par seja realmente empregado (LUHMANN, 2005), ou seja, que o fluxo de informações ocorra em todos os sentidos e que o trabalho do seu par seja realizado levando-se em conta o seu próprio. Ao confiar um ator assume um risco, que deve ser analisado e incorrido apenas quando houver boas razões para confiar (LUHMANN, 2005; BALESTRO, 2002). Estas

razões por sua vez fundam-se em informações, úteis quando advindas de diversas fontes, porém mais seguras e precisas, constituindo-se em principal fonte de informação para a tomada de decisão, quando o confiar é baseado no histórico das relações entre os próprios atores envolvidos na tomada de decisão – o confiador e o confiado (GRANOVETTER, 1985; PUTNAM, 1996). Assim, a tomada de decisão quanto a confiar se baseia em reputações individuais, baseadas na história dos comportamentos empregados nas relações já estabelecidas entre os consultores.

Alguns autores como Lane e Bachmann (1996) e Balestro (2002) fizeram esforços no sentido de distinguir formas de confiança. No contexto organizacional Passuello e Swirski de Souza (2005) trabalham com três formas de confiança, as quais mantêm interseção com as formas tratadas pelos atores supracitados. Transpondo-se os conceitos das autoras para o das relações entre consultores podemos aqui defini-las como:

confiança a partir das características pessoais dos indivíduos envolvidos nas interações – os consultores –, desenvolvida a partir do compartilhamento de experiências e conhecimento entre os envolvidos em seu histórico de relações;

confiança a partir da *expertise* do outro – o consultor parceiro –, podendo este funcionar como suporte em determinadas áreas específicas, estando os indivíduos ligados não mais por características pessoais, mas por competências específicas;

confiança a partir das características da organização, calcada na reputação da instituição – empresa de consultoria –, na forma com que as questões são conduzidas e os problemas resolvidos. Baseia-se no estabelecimento e condução das normas – formais ou não.

Rennó (2001) afirma que a confiança interpessoal – confiança a partir das características pessoais e confiança a partir da *expertise* do outro, nos dirigentes ou representantes das instituições/organizações, é condição essencial para a confiança nas instituições (*system trust*).

Independentemente da forma de confiança estabelecida em uma determinada relação, Kramer (1999) atenta ainda para a importância de reconstruí-la e reforçá-la constantemente, devido à sua dificuldade de construção e manutenção em comparação à facilidade de destruição, seja devido à maior circulação de informações negativas ao estabelecimento da confiança em contraposição às positivas, seja devido ao maior peso dado aos aspectos negativos que aos positivos em momentos de decisão sobre confiar ou não. Portanto, é imprescindível que a confiança seja estabelecida e permanentemente nutrida entre os pares de consultores para que sua prática profissional alcance e mantenha os padrões de eficiência e eficácia desejável por eles e seus clientes.

2.1.1 Confiança na relação do(s) consultor(es) com o(s) cliente(s)

A atividade de consultoria organizacional se desenvolve a partir do relacionamento intenso entre clientes e consultores, quer estes atuem em redes ou individualmente. Pesquisas realizadas no Brasil apontam que as empresas de consultoria não seguem um modelo padrão ao desenvolverem seus trabalhos, pois ora utilizam uma abordagem mais construtivista, compartilhando decisões com os clientes; ora importam tecnologias seguindo uma vertente mais adaptativa (WOOD Jr.; PAES de PAULA, 2004).

Soluções equivocadas apresentadas pelos consultores têm gerado impactos negativos nas organizações, e o relacionamento consultor(es)-cliente(s) tem sido permeado por desconfianças mútuas; temores e tensões, inclusive no que se refere à descoberta das “incompetências de cada um”. Gonçalves (1991, p. 91) afirma que “a situação da consultoria é, no mínimo, paradoxal [...] De um lado alguém tentando ajudar, mas não muito [...] de outro lado, alguém precisando de ajuda, mas torcendo pra que não dê certo”.

Neste contexto, a relação entre o consultor e o cliente, um relacionamento de negócios, é marcado pelo binômio confiança-risco, fenômeno que também ocorre nas redes de consultoria, conforme citado anteriormente.

Estudos realizados envolvendo risco nas empresas apontam que há uma relação recíproca entre risco e confiança, sendo “faces de um mesmo fenômeno”. Quando se deposita a confiança assume-se o risco por tal escolha e no ato de arriscar está subjacente a confiança no êxito da decisão tomada (MARIOTTI; SWIRSKI de SOUZA, 2005). Os graus em que se manifesta são distintos e dependentes de fatores internos ao indivíduo, bem como de características ambientais e da situação envolvida. A confiança apresenta-se como um ciclo virtuoso em que a existência de comportamentos confiáveis reforça o nível de confiança na relação e esta se solidifica (BARNES, 1986).

Diante do que foi discutido até o momento, percebe-se que a confiança é adquirida no cotidiano da relação entre os indivíduos e implica em mutualidade de experiências, não sendo um processo construído unilateralmente. A formação da confiança está, a todo o momento, sendo negociada entre as partes e “a renovação contínua do contrato que assumem uns com os outros reflete as experiências com a confiança” (GARFINKEL *apud* GIDDENS, 1991).

3 Método

Como não há registro de conhecimento sistematizado e objetivado a respeito do fenômeno redes de consultoria organizacional ⁽¹⁾ este estudo pode ser caracterizado, segundo Cooper e Schindler (2003) como uma pesquisa exploratória. Seu foco está nos consultores e empresas de consultoria organizacional de pequeno e médio porte da Região Metropolitana do Recife, nas mais diversas especialidades e focos de competência.

A coleta de dados se deu em duas fases, uma quantitativa, outra qualitativa.

Fase quantitativa. Foi realizada entre 18 de outubro de 2006 e 06 de novembro do mesmo ano, com a aplicação de um formulário *on-line* para 90 consultores, que livremente se associaram ao cadastro de correspondência de um grupo de pesquisa sobre consultoria organizacional da Universidade Federal de Pernambuco. Eram objetivos: a) traçar o perfil destes consultores, e, b) identificar, segundo a percepção dos próprios consultores, a influência da confiança na formação de redes de consultoria organizacional. No formulário eletrônico, um conjunto de enunciados descrevia aqueles fatores supostamente influentes, e uma escala Likert propunha quatro graus em que o respondente indicaria a precisão com que tal enunciado representava a realidade (“representa bem”, “representa com restrições”, “representa superficialmente” e “não representa”). Foram medidos os seguintes fatores: a consciência do risco; a reciprocidade da cooperação; a expectativa de comportamento ético; a relação prévia (à formação da rede); a natureza da rede descrita: se integrada por consultorias, se por consultores autônomos ou se por ambos (“rede mista”).

Fase qualitativa. Consistiu na realização de uma entrevista coletiva semi-estruturada, cuidadosamente planejada e preparada, com quatro consultores de perfis distintos (pertencentes a empresas de consultoria médias ou pequenas, de redes constituídas formal ou informalmente, e autônomos) no dia 23 de novembro de 2006. Embora seguindo roteiro previamente passado aos participantes, foi dada liberdade para desenvolvimentos espontâneos. O objetivo era buscar explicações qualitativas para os resultados quantitativos (survey anterior com 90 consultores), apresentados em tabelas aos quatro participantes, com destaque para alguns números, mais representativos.

A análise quantitativa se deu pela aplicação de técnicas estatísticas **descritivas** sobre as questões de perfil do respondente e de identificação dos fatores de confiança, e **inferenciais** (matriz quadrada de correlações Spearman Rho) sobre os fatores de confiança e a relação desses com as questões de perfil. Os textos provenientes da entrevista coletiva foram analisados qualitativamente, procedendo-se em três etapas como sugerido por Mattos (2005a):

i) recuperação do momento da entrevista, o movimento da conversação e suas inflexões, incluindo-se anotações feitas durante ela; ii) análise do significado semântico e pragmático dos diálogos, com base nos pontos do roteiro da entrevista e nos emergidos da própria dinâmica da conversação; iii) validação posterior, pelos entrevistados, dos trechos escolhidos para uso pela pesquisadora.

4. Resultados

Para um entendimento mais claro e holístico dos resultados, serão apresentados primeiro apenas os quantitativos, ficando os qualitativos para a seção seguinte, já dentro de uma discussão geral dos resultados, inclusive porque estes representam interpretação daqueles, pelos próprios consultores.

4.1 Análise quantitativa

Os respondentes foram, em sua maioria, consultores homens (67%), com idade na faixa dos 46 aos 65 anos (67%) e formação em nível de especialização (51%). As áreas em que atuavam eram principalmente gestão, estratégia, recursos humanos, plano de negócios, qualidade, marketing, estudo de viabilidade econômica e gestão do conhecimento. Cerca de 80% tinha experiência de consultoria de no mínimo 05 anos e 37,5% mais de 15 anos. A maior parte deles (73%) estava vinculada a alguma empresa de consultoria e 72% trabalhava diretamente com, no máximo, 05 consultores, tendo na consultoria sua atividade profissional principal.

Quanto à participação em rede (trabalho interativo com outros consultores), a amostra se apresenta bem dividida, com 53% participando ou já tendo participado de alguma rede de consultoria organizacional e 47% nunca tendo participado. Daqueles que já haviam participado, 14% considerou a experiência “muito gratificante”, 57% “gratificante”, 27% “complicada” e apenas 2% “frustrante”, somando um total de 71% julgando sua experiência como, no mínimo, gratificante.

Os fatores de confiança medidos pela pesquisa apresentaram as seguintes representatividades nas redes (percentuais da opção “representa bem”):

- “expectativa de ética” (80%);
- “composição mista (empresas e autônomos) das redes” (67%);
- “reciprocidade na cooperação” (64%);
- “consciência do risco” (57%).
- “relação prévia” (29%)

4.2 Discussão geral dos resultados

4.2.1 Confiança entre consultores (e consultorias)

O estabelecimento da confiança entre os consultores e empresas de consultoria é considerado pelos quatro consultores entrevistados essencial para que estes possam se unir em uma rede, lembrando Bachman (2001), Morgan e Hunt (1994). Assim, os consultores confiam em outros consultores (independentes, autônomos ou pertencentes a uma empresa de consultoria) ou em empresas de consultoria. A expectativa de 93% dos consultores é de que cada um adote e mantenha uma postura ética em toda a história da rede, sendo esta expectativa a base para o estabelecimento da confiança.

De acordo com 83% dos consultores ao confiarem em outros consultores e/ou empresas de consultoria, eles estão, conscientemente, assumindo um risco, representado pela possibilidade de que aqueles em quem confiam não ajam da forma esperada, expectativa essa inerente ao ato de confiar (KRAMER, 1999; LUHMANN, 2005; BACHMANN, 2001; LANE; BACHMANN, 1996).

Com ênfase maior que os números do survey, os consultores entrevistados apresentam, como pré-requisito para confiar, a necessidade de relação prévia entre os futuros membros da rede, fonte segura e imprescindível de informações (GRANOVETTER, 1985), nas quais se baseia a expectativa de comportamentos éticos futuros.

Relação entre os membros, prévia à formação da rede, é necessária [...], sem dúvida, porque eu acho que o que faz com que as pessoas trabalhem juntas é a confiança. Para que aconteça isso é preciso que você tenha um conhecimento das pessoas. (Consultor 1, entrevista coletiva, 23/11/2006)

Sem ter esse conhecimento prévio, sem eu confiar em quem é que eu vou trabalhar junto, quem é que eu vou colocar dentro do meu cliente, não se começa uma rede. (Consultor 2, em entrevista coletiva, 23/11/2006)

De acordo com os consultores entrevistados a relação prévia pode dar-se por uma relação de trabalho anterior, em que os membros tenham atuado, concomitantemente, em um cliente.

Quando da constituição de redes formais, o ingresso de consultores e consultorias é ocasião em que a questão da confiança se revela.

Só pode entrar [na rede] se houver vaga e for indicado por um, e essa indicação significa que a pessoa se submete a fazer uma apresentação de sua empresa. Tem uma defesa, a pessoa apresenta. A condição para entrar é [não ter] um veto. Eu não posso viver com alguém que eu não confio (Consultor 3, em entrevista coletiva, 23/11/2006)

Percebe-se nos discursos dos consultores pesquisados que a confiança pessoal é associada à competência (indivíduo enquanto profissional). “Simplesmente confio integralmente nas empresas deles e neles pessoalmente. São pessoas altamente competentes” (Consultor 4, em entrevista coletiva, 23/11/2006).

O estabelecimento da confiança e a expectativa de comportamentos éticos, segundo 82% dos consultores, são indispensáveis para que haja cooperação entre as partes, conforme o Consultor 3: “empresas que se propõem a atuar sob o guarda-chuva de uma marca, de um conjunto de princípios, têm que ter um código de ética” (entrevista coletiva, 23/11/2006).

A partir da cooperação, passa a haver uma relação de soma positiva, onde todos ganham e ninguém perde (AXELROD, 1984), ou seja, para sobreviverem no mercado os consultores se unem em rede atuando em busca do equilíbrio de Nash (Teoria dos Jogos).

4.2.2 A ressignificação de papéis dos consultores e clientes

Consultores e clientes têm reconhecido que os trabalhos em consultoria organizacional passam por transformações, vinculadas à qualidade do relacionamento entre os atores, posicionando a interação social como o cenário possível para ambos ressignificarem os papéis assumidos e construírem o conhecimento necessário à mudança.

As experiências mal-sucedidas têm sido provocadoras ao oportunizar a reflexão, tão necessária à rotina do profissional. No relato de uma das consultoras entrevistadas, a situação de desconforto foi identificada como a oportunidade de rever comportamentos, a partir da abertura para compartilhar “o erro” com o cliente, num relacionamento em que a confiança se fazia presente e possibilitava o “sentir-se vulnerável”.

Um problema que eu tive mesmo com ele [dono da empresa terceirizada da contratação], assim, até um pouco de confronto até saiu do método um pouco. Mas, logo depois, eu chamei pra conversar pra gente ver o que era que tinha acontecido de fato. Qual era a minha causalidade, onde foi que eu errei, onde foi que eu contribuí pra que aquilo acontecesse, onde ele achava que tinha contribuído. Então foi uma conversa muito franca e a partir daí, com o gerente aqui, foi nesse momento que ele sentia que a gente era comprometida, que a gente queria dar o *plus*, o máximo a ele. Foi o que eu identifiquei como marco da confiança. Você não pode se vulnerabilizar num ambiente sem confiança., porque aí é suicídio. Mas, numa pessoa que você tenha confiança, então eu acho que isso é muito positivo. Ajuda bastante. (Consultora A, entrevista em 13.11.06. Grifo nosso).

O caráter de reciprocidade da interação entre consultores e clientes aponta também para a percepção dos últimos quanto às próprias ações e aos impactos destas no insucesso do trabalho. Esta compreensão inclui um reposicionamento do cliente ao assumir a postura de sujeito, reconhecendo o seu papel no trabalho. Uma das clientes traz a “angústia” como sentimento presente no trabalho de consultoria, num exercício de auto-superação e repensar na sua condição de gestora.

Acho que o papel do cliente é de demandar dessa consultoria esse espaço de reflexão, porque não são eles que dizem o que tem que fazer, a gente é que toma a decisão, talvez seja um papel de, um pouco, diminuição da solidão e acho que é o lugar da angústia, é a angústia, a inquietação, é o desejo de superar, fazer melhor, dar continuidade, de ver acontecer, de ver a realização, de ver o fruto, e de ver o resultado. (Cliente B, entrevista em 10.11.06. Grifo nosso).

Neste processo, o papel do consultor é de ajuda, na medida em que se torna o interlocutor com quem o cliente reflete mais profundamente sobre os problemas organizacionais, ao tempo em que também se revê no papel de gestor. Uma das consultoras se diz satisfeita com essa possibilidade de mudança que o trabalho de consultoria propicia, ao afirmar: “[...] *então o cliente chega e depois de um tempo você vê que a pessoa se reorganizou, está mais satisfeito consigo mesmo, com a vida. Eu gosto muito disso. E eu gosto disso na gestão. [...]*” (Consultora B, entrevista em 03.11.06).

O consultor, então, é o outro com quem o cliente poderá dialogar, de forma a trazer clareza para que, juntos, produzam o conhecimento necessário à compreensão mais ampliada dos problemas relacionados à gestão. Neste momento, o consultor precisa ter coragem para abordar assuntos, por vezes difíceis, que possam ajudar o empresário a se perceber enquanto tal. Um dos clientes aponta o episódio, descrito a seguir, como o momento decisivo do início de uma maior compreensão sobre o que é “ser empresário”.

“Olha, nós fizemos um levantamento de um modo geral e o que nós vamos lhe dizer aqui não tem nada a ver com o nosso contrato, o senhor continua se quiser. Agora, nós vamos dizer a verdade. O senhor concorda?” Eu disse: “é o que eu quero” (pausa). Aí o Antonio [consultor] olhou pra mim e disse: “o defeito da sua empresa é o senhor.” Assim na cara, na porrada. “O defeito é do senhor. O senhor é que não está sabendo administrar sua empresa”. Aí eu fiquei calado. [...] “O senhor tem que primeiro se organizar, saber o que é consultoria pra depois o senhor ter determinado resultado”. Esse cara nunca me fez tanto favor, como nesse

momento. [...] “E agora, eu quero agradecer a vocês e dizer que nós vamos continuar a depender dos valores”. Formaram lá um plano e tal e aí eu comecei a entender o que era consultoria. Aí eu comecei a entender o que é empresário; o que é ser empresário (Cliente A, entrevista em 11.11.06. Grifo nosso).

Este decidir aventurar-se na mudança é uma escolha do cliente, apoiado num relacionamento, cuja confiança é o alicerce para a segurança necessária ao apostar na nova perspectiva. Nos relatos que se seguem, consultores e clientes situam a discussão em suas experiências.

Cada reunião com esse grupo grande, a gente depois fazia uma avaliação, só a gente com o gestor e com o diretor comercial. Nós fazíamos uma avaliação e conversávamos. Eu me lembro (pausa) e colocávamos esses aspectos né? E eu me lembro que quando a gente chegou pra trabalhar com ele, ele quase não escutava e aí eu dizia: você precisa ter um tempo pra escutar. E incrível como ele assimilou isso, sabe? Que hoje em dia que já muito tempo atrás ele pára mesmo, deixa tudo, não atende ao telefone e conversa. Ele mesmo aprendeu muita coisa. Ele mesmo diz: eu aprendi. Quando você chegava aqui, eu não parava. Era aquela coisa assim; aquela coisa de louco das empresas. (Consultora A, entrevista em 13.11.06).

Agora, recentemente, a gente teve outra experiência [de consultoria] também e, a partir disso, a gente começou a fazer um trabalho diferente aqui, que serviu inclusive pra o processo de admissão na empresa.[...] Então hoje a gente aplica dentro da gestão de contratação uma coisa que nasceu dentro da empresa de consultoria (Cliente D, entrevista em 16.11.06).

As mudanças almejadas pelo cliente exigem coragem, desprendimento para abandonar os comportamentos mais arraigados e, muitas vezes, colocar o que é certo “entre parênteses” e abrir-se ao novo. Nestas situações, o relacionamento com o consultor, pautado na abertura ao diálogo e respaldado na confiança, torna-se o modelo a ser seguido que encoraja o cliente a arriscar-se, sendo o “laboratório” aonde as tentativas de um novo comportamento vão se configurando. Os consultores relatam as suas experiências logo abaixo.

É uma pessoa capaz de discutir preço comigo publicamente na frente das pessoas [...] Então, ele se desnuda de frente diante dos seus pares, mostra seus erros, suas hesitações, como é que ele sente dificuldade em situações incertas, entendeu? Então, ele dá o exemplo, ele modela o exemplo de confiança. Então, assim, isso é importante até pra mim, assim, pra minha carreira, pra minha história pessoal (Consultor E, entrevista em 30.10.06. Grifo nosso).

Eu tenho um cliente que ele é uma pessoa super admirada e, simultaneamente, muito temida e isso tem um acerto ruim pra empresa, porque as pessoas não dizem a ele as coisas e se têm problemas, tentam esconder com medo. Aí quando a gente foi identificando isso, ele decidiu fazer um rota de mudança. [...] Na verdade, ele não ouve, porque a questão é essa: e ouvir é o que? Ouvir é assim que chega já criticar? E a gente foi (pausa). É uma compreensão de um dinamismo de outra natureza [...] Por que ao invés de rebater, você não pergunta? Se você acha que a pessoa não está indo pelo caminho adequado, perguntar vai abrir perspectivas. Aí ele disse: é como você faz comigo, né? Bom, imagine se eu dissesse: uma coisa

é imbecilidade, não faça isso não, faça isso. Aí eu usei a nossa relação pra ele ver o incômodo que provoca nos outros. Então, veja, eu acho que isso é pedagógico; da minha parte é pedagógico e da parte dele, é uma experiência de aprendizagem. Ele, a partir de um conceito; do conceito do que é um diálogo, do que significa rebater, dizer “não” no primeiro momento, ele aprender que isso gera um efeito diferente e a partir daí começar a se reposicionar (Consultora B, entrevista em 03.11.06. Grifo nosso).

O reposicionamento do cliente frente à sua equipe significa tornar-se mais competente no exercício do papel na organização. Reciprocamente, a consultora vê-se no papel “pedagógico” de ajuda ao cliente na percepção de questões que o impedem de atuar mais eficazmente. Outro aspecto importante e que reforça a confiança acontece quando o consultor aprofunda as discussões com o cliente e extrapola a compreensão da situação problemática, incluindo questões de ordem familiar, relacionadas ao posicionamento dos atores na organização, assim como no contexto familiar. O cliente a seguir, aponta esta possibilidade de clareza como uma grande virtude dos consultores contratados.

Então, a partir do entendimento de alguns problemas, a gente começou a enxergar também que tinham alguns, vamos dizer, alguns requisitos que não eram por conta da administração e sim por uma questão de ser família. Então, na medida em que essa consultoria passou a entender e trabalhar esse outro lado. [...] Porque você começa a enxergar como filho, ou como pai, ou como irmão que o seu comportamento também não é adequado naqueles problemas e isso quando bate além do profissional, traz uma credibilidade até maior (Cliente A, entrevista em 11.11.06. Grifo nosso).

Este papel do consultor, de trabalhar questões mais profundas no sistema-cliente, exige dele a atuação fundamentada em um método que dê sustentação para o enfrentamento dessas situações mais dilemáticas. Todos os consultores relataram que percebem como relevante a existência de um método próprio para dar respaldo e até credibilidade às próprias ações (sendo a credibilidade uma condição de confiança), assim como garantir a eficácia das atividades rotineiras, preparando a organização para a mudança. A existência de um modelo para garantir que o “mínimo” funcione e possa dar base de sustentação para o “novo” a ser implantado. O consultor, a seguir, descreve o método utilizado como aporte para orientar o junto ao cliente, de forma que este possa refletir sobre os problemas da organização, tornando-se mais competente no exercício do seu papel.

A gente formulou um modelo, um dos conceitos que a gente tinha, e que aplicava muito, era o que a gente chamava lá o desenvolvimento das organizações pela via educacional. Era, digamos, um ajuste a determinadas idéias de desenvolvimento organizacional, incorporando aí inclusive, uma linha de Paulo Freire, na idéia da educação como uma prática de autonomia, transformação dessas organizações e dos grupos [...] A gente conseguiu de fato fazer um trabalho, evidentemente que com a aquiescência dos dirigentes, mas o trabalho de mobilizar os grupos internos da organização, desenvolver a capacidade de reflexão, levar os grupos a refletirem sobre as questões de planejar nessa perspectiva, e desenvolver as competências organizacionais (Consultor C, entrevista em 01.11.06. Grifo nosso).

A existência de um método de trabalho significa, em alguns momentos, que este método precisa ser flexibilizado e adaptado à realidade do cliente. Na interação com o cliente,

o consultor reflete que é preciso adequar o método ao contexto - ambiente da organização; momento das pessoas e suas limitações -, conforme relato a seguir de uma das consultoras.

[...] foi uma conquista, sem dúvida, porque eu acho que, a princípio, talvez eu fosse mais inflexível no uso do método, porque como eu acredito muito, e você aí vê que na prática não é bem assim. E isso me deu uma alegria tão grande, eu ter conseguido me superar, sabe? E ver que a questão do contexto, quando é que é possível. E ter essa... porque você recebe uma resposta positiva quando você consegue, você própria se superar, você consegue uma resposta positiva. E, quer dizer, esse meu momento de consultoria está sendo, assim, muito gratificante e de muito aprendizado nessa coisa da interação, justamente da inter-relação (Consultora A, entrevista em 13.11.06. Grifo nosso).

A mudança na abordagem de trabalho do consultor pode ser oriunda de uma reflexão pessoal, baseada numa compreensão mais aprofundada do seu papel de ajuda ao cliente a ser autônomo e a tornar-se mais competente nas suas ações cotidianas – ambas situações propícias à confiança. O relato do consultor ilustra a assertiva acima.

Então eu mudei o foco completamente para uma linha de reflexão da aprendizagem. Aí você me pergunta: qual é o teu propósito? Investigar. E outro propósito? Investigar. Ajudar o cliente a se abrir pra ter uma nova compreensão das situações chamadas indeterminadas. [...] Esse questionamento não deve ser um confronto ao cliente, mas deve ser uma coisa que instigue ele a se deslocar do que ele toma supersticiosamente como certo e garantido [...] Então meu compromisso na organização não é com a lógica adjetiva. Não coloco isso na pirâmide dos meus principais valores. Hoje é com uma construção de um significado em que as pessoas possam se sentir mais lúcidas, mais felizes, mais confiantes, mais autoconfiantes, mais solidárias, mais justas na sua convivência (Consultor E, entrevista em 30.01.06. Grifo nosso).

3. Considerações Finais

A confiança baseada na *expertise* tem sua grande função nas primeiras interações da provável relação. Consultores desconhecidos entre si, assim como clientes à procura por consultores para intervirem em seus negócios, buscam no mercado profissionais com conhecimento específico e reconhecimento em determinada área de consultoria, gerando-se a confiança de que o consultor desempenhará bem sua função por ter habilidades e competência para tal. Neste processo inicial a organização da qual o consultor faz parte constitui-se em base para se confiar. Assim, empresas de consultoria com boa reputação e credibilidade inspiram confiança nos pares, assim como nos clientes. Contudo, nos casos em que o consultor é independente, não havendo organização formal, a mesma é representada pelo próprio consultor, sendo a reputação e credibilidade considerada a do próprio consultor.

Após a seleção, com o prolongamento da interação, a confiança estabelecida entre os consultores baseia-se muito nas características pessoais, ou seja, no histórico da relação de compartilhamento de experiências e conhecimento. Esta situação, também, revela-se no relacionamento entre consultor e cliente, havendo uma tendência à contratação de profissionais, já conhecidos, em que a manutenção do contato favoreça a criação de vínculos em que a “confiança na pessoa” substitua os critérios eminentemente técnicos.

Foi percebido também que na interação social acontece o cenário possível para ambos ressignificarem os papéis assumidos e construírem o conhecimento necessário à mudança. Nesta ressignificação, o papel da reflexão é fundamental, ajudando tanto o consultor quanto o cliente a buscarem uma compreensão mais aprofundada dos seus papéis visando ajuda mútua

tanto no cooperar para que o cliente seja mais autônomo quanto a levar o consultor a tornar-se mais competente nas suas ações cotidianas.

Seja qual for o estágio da relação, tanto entre consultores quanto entre consultor e cliente, o estabelecimento e manutenção da confiança é essencial. Estudos envolvendo uma maior compreensão da confiança entre consultores, e destes com os clientes, possibilitam um descortinar dos aspectos mais sutis e pouco debatidos no meio acadêmico. Discussões desta natureza podem auxiliar os envolvidos num aprimoramento da prática a partir de uma reflexão sobre nuances que permeiam os seus relacionamentos.

As sugestões para trabalhos futuros vislumbram pesquisas que busquem compreender a relação confiança/cooperação nas interações do profissional de consultoria. É importante, também, a realização de estudos empíricos que tragam evidências sobre a formação da confiança no relacionamento dos consultores, tanto com seus pares quanto com seus clientes.

4. Referências

- ANONYMOUS. Confessions of an Ex-consultant. **Fortune**, October 14th, p. 69-72, 1996;
- BACHMANN, Reinhard. Trust, Power and Control in Trans-Organizational Relations. **Organization Studies**. v. 22, i. 2, mar. 2001, p. 337-357;
- BALESTRO, Moisés Villamil. **Confiança em Rede: A Experiência da Rede de Estofadores do Pólo Moveleiro de Bento Gonçalves**. Programa de Pós-Graduação em Administração, UFRGS, Porto Alegre, 2002;
- BARNES, Louis B. Como gerar confiança dos funcionários na empresa. **Coleção Harvard de Administração**, v. 15, p. 37-63. São Paulo: Nova Cultural, 1986;
- BLOCK, Peter. **Consultoria: o desafio da liberdade**. 2. ed. São Paulo: Makron Book, 2001;
- CABREIRA, Zaira. **Capital Social como Fator de Sustentabilidade aos Programas de Desenvolvimento Local, Reflexões Sobre uma Prática: a experiência do Sebrae em lagoa dos três cantos**. Dissertação de Mestrado em Administração, UFRGS, Porto Alegre, 2002;
- CARDOSO, V. C.; ALVAREZ, R. R.; CAULLIRAUX, H. M. Gestão de competências em redes de organizações: discussões teóricas e metodológicas acerca da problemática envolvida em projetos de implantação. In: Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, **Anais...**, Salvador: ANPAD, 2002, 1 CD-ROM;
- CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede: A era da informação: economia, sociedade e cultura**. São Paulo: Paz e Terra, 1999, v.1;
- DONADONE, J. C. **“Os Hunos Ja Chegaram!”: Dinâmica organizacional, difusão de conceitos gerenciais e atuação das consultorias**. Tese de Doutorado em Engenharia, Escola Politécnica, USP, São Paulo, 2001;
- FINCHAM, R.; CLARK, T. Introduction: the Emergence of Critical Perspectives on Consulting. In: CLARK, T. e FINCHAM, R. (eds.) **Critical consulting: new perspectives on the management advice industry**, Oxford: Blackwell Business, 2002;
- GIDDENS, Anthony. **As consequências da modernidade**. São Paulo: Editora UNESP, 1991;
- GONÇALVES, Marilson A. Consultoria. **RAE - Revista de Administração de Empresas: pesquisa bibliográfica**, São Paulo, FGV/EAESP, v. 31, n. 2, p. 91-98, abr./jun. 1991;
- GRANOVETTER, Mark. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. **American Journal of Sociology**. v. 91, n. 3, nov. 1985, p. 481-510;
- KIPPING, M. Trapped in the Wave: the evolution of management consultancies. In: CLARK, T. e FINCHAM, R. (eds.) **Critical consulting: new perspectives on the management advice industry**, Oxford: Blackwell Business, 2002;
- KRAMER, R. M. Trust and distrust in organizations: emerging perspectives, enduring questions. **Annual Review of Psychology**, v. 50, 1999, p. 569-98;
- LANE, Christel; BACHMANN, Reichard. The social constitution of trust: supplier relations in Britain and Germany. **Organization Studies**, v. 17, n. 3, summer 1996, p. 365 – 395;

- LEITE, Jaci Correa; BRESSAN, Cristina. **Gestão do Conhecimento: Estudo de Caso em Empresa de Consultoria**. In: Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, **Anais...**, Porto Alegre: ANPAD, 2002, 1 CD-ROM;
- LEWICKI, R. J.; McALLISTER, D. J.; BIES, R. J. Trust and distrust: new relationships and realities. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 3, p. 438-458, 1998;
- LIMA, G.A.N. ; LIMA, J.B. ; TAKAKI, H.R.C. Confiança e Aprendizagem Organizacional na Formação de Consórcios de PMEs para Exportação. In: Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, **Anais...**, Porto Alegre: ANPAD, 2004, 1 CD-ROM;
- LUHMANN, Niklas. **Confianza**. Rubi (Barcelona): Anthropos Editorial, 2005, 179 p;
- MATTOS, P. L. C. L. **Consultoria Organizacional fora do grande circuito**. Relatório parcial do projeto de pesquisa aprovado pelo CNPQ. Recife: UFPE, 2005;
- MOURA, Guilherme Lima. **Relações de conhecimento consultor organizacional-cliente à luz da Biologia do Conhecer**: uma reinterpretção para desfazer mal-entendidos correntes. Dissertação de Mestrado em Administração, UFPE, Recife, 2005;
- PASSUELLO, Caroline B.; SWIRSKI de SOUZA, Yeda. Confiança e Risco em Processos Decisórios. In: Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, **Anais...**, Brasília: ANPAD, 2005, 1 CD-ROM;
- PASSUELLO, Caroline Benevenuti. **Confiança e Risco em Decisões Estratégicas**: uma análise a partir de elementos do sistema experiencial. Dissertação de Mestrado em Administração, UNISINOS, São Leopoldo, 2006;
- PUTNAM, Robert D. **Comunidade e Democracia**: a experiência da Itália moderna. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1996, 260p;
- REDE GESTÃO. **O Melhor da Rede Gestão**. Recife, [2005];
- RENNO, Lucio R.. Confiança interpessoal e comportamento político: microfundamentos da teoria do capital social na América Latina. **Opin. Publica.**, Campinas, v. 7, n. 1, 2001. Available from: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-62762001000100003&lng=en&nrm=iso>. Access on: 08 Aug 2006. doi:10.1590/S0104-62762001000100003.
- WELLMAN, Barry. 1988. Structural analysis: From method and metaphor to theory and substance. In: WELLMAN, B.; BERKOWITZ S. D. (orgs.) **Social structures: A network approach**. Cambridge: Cambridge University Press, 1988, pp. 19-61;
- WELLMAN, Barry. **Social Structures: a network approach**. London: Jai Press, 1997;
- WOOD, Thomaz JR. **Gurus, curandeiros e modismos gerenciais**: gestão empresarial mais leve que o ar, 2ª ed. São Paulo: Editora, Atlas, 1999;
- WOOD, Thomaz JR.; DE PAULA, Ana Paula P. Empresas de consultoria no Brasil: um estudo múltiplo de casos. EAESP/FGV/NPP: **Relatório de Pesquisa**, 2004;
- WOOD, Thomaz JR.; CALDAS, Miguel P. Rindo do que? Como consultores reagem ao humor crítico e à ironia sobre sua profissão. **Revista Organização & Sociedade**, Salvador, v.12, n. 34, p. 83-101, jul./set. 2005.

Apêndice A – Avaliação dos fatores relacionais na formação das redes de consultoria organizacional

Tabela 1: Fatores de confiança na relação entre consultores				
Enunciados	Representa Bem	Com Restrições	Superficialmente	Não Representa
Ao se inserir em uma rede o consultor (ou consultoria) sabe claramente que está assumindo o risco de os comportamentos e resultados almejados não se concretizem.	57%	26%	5%	8%
PC: CONSCIÊNCIA DO RISCO				
Condição para um consultor se dispor a cooperar com a rede é confiar que os outros farão sua parte.	64%	18%	11%	4%
PC: COOPERAÇÃO CONFORME COOPERAÇÃO				
A relação na rede constitui-se sobre a expectativa de manter-se a mesma postura ética entre os seus membros.	80%	13%	3%	1%
PC: EXPECTATIVA DE ÉTICA				
Relação entre os membros prévia à formação da rede é necessária	29%	20%	24%	20%
PC: RELAÇÃO PRÉVIA				
As redes de consultoria podem ser constituídas por consultorias e/ou consultores (independentes/autônomos)	67%	14%	9%	8%
PC: CONSULTORIA OU CONSULTORES				