

**Área Temática: Administração Geral**

**Consultoria Organizacional: um estudo da relação existente entre o envolvimento da alta administração e a aprendizagem dos indivíduos durante este processo**

**AUTORES**

**ANTONIO DE SOUZA SILVA JÚNIOR**

FAJOLCA / FAPE

silvajunior.as@gmail.com

**RAPHAELA MARIA DE CASTRO E SILVA VIDAL**

Faculdade Santa Helena (FSH)

fafavidal@hotmail.com

**CLAUDEMIR INACIO DOS SANTOS**

Universidade Federal de Pernambuco

claudemir.santos@uol.com.br

**PAULO ROBERTO DE ANDRADE GOMES**

Faculdade José Lacerda Filho de Ciências Aplicadas - FAJOLCA

pragomes@hotmail.com

**MARCOS GILSON GOMES FEITOSA**

Universidade Federal de Pernambuco

feitosam@terra.com.br

**Resumo**

Devido à dinâmica do mercado as organizações necessitam refletir constantemente sobre as suas práticas a fim de adaptarem-se ao ambiente. Esta necessidade de atualização gera uma demanda e uma maior ênfase na aprendizagem de seus membros. Neste sentido, um consultor externo pode ajudá-las a aprender e a ter controle de sua capacidade de resolução de problemas. Porém, para que o aprendizado se efetive, torna-se necessário um suporte da alta-administração, da empresa contratante, a fim de que sejam disseminados valores que estejam voltados para o desenvolvimento de atitudes pró-ativas, inovadoras, e congruentes com a missão e com os objetivos da organização. Diante disto, este estudo qualitativo, focaliza a relação existente entre o envolvimento da alta administração e a aprendizagem dos indivíduos a partir da contratação de consultoria. Para tanto, foi realizada uma coleta de dados com o total de 17 entrevistados, entre clientes e consultores, no período de fevereiro a novembro de 2008, na cidade de Recife-PE. Conclui-se que a alta administração precisa exercer um papel de criação de um clima investigativo, de reflexão sobre as causas dos erros, participar das atividades propostas pelo consultor e criar meios para que o conhecimento gerado seja disseminado.

Palavras-chave: Alta administração, Consultoria, Aprendizagem

**Abstract**

*Due to the dynamics of the market, organizations need to constantly reflect on their practices in order to adapt to the environment. This generates a need to update demand*

*and greater emphasis on learning of its members. Accordingly, an external consultant can help them to learn and to take control of their ability to solve problems. However, that learning to be effective, it is necessary the high-administration contractor support, in order to spread values that are geared towards the development of pro-active, innovative, and congruent with the mission and with the objectives of the organization. Considering this, this qualitative study focuses on the relationship between the involvement of high management and learning of individuals from the hiring of consultants. Thus there was a data collection with a total of 17 respondents, between customers and consultants during the period from February to November of 2008, in the city of Recife-PE. We conclude that high-need administration have a role in creating a climate research, reflection on the causes of errors, participate of the activities proposed by the consultant and to create means for the knowledge generated can be disseminated.*

*Key-words: High-administration, consulting, learning*

## 1 Introdução

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

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

Todavia, há no senso comum, um sentimento por parte dos clientes de que, durante a intervenção, a aprendizagem, dos indivíduos da organização envolvidos neste processo, é dificultada. Muitas reclamações recaem sobre o papel da alta administração que não dá suporte, ou legítima o trabalho do consultor. Dessa forma, os processos administrativos dos sistemas-cliente tendem a ser concebidos e administrados segundo modelos que dificultam a aprendizagem destes indivíduos durante o processo de intervenção. Estes modelos impactam no desenvolvimento de rotinas e atitudes defensivas por parte dos integrantes das empresas e contribui para a formação de valores responsáveis por atitudes contrárias ao aprendizado e desenvolvimento de novos processos dentro da organização.

Neste contexto, visto que em intervenções eficazes ocorre o aprendizado do cliente, este artigo objetiva estudar a influência do envolvimento da alta administração para o sucesso da aprendizagem do cliente através da prestação deste serviço. A perspectiva, sobre a qual abordaremos o conceito de aprendizagem, terá como referência os pressupostos da abordagem construtivista que postula ser a aprendizagem construída pela interação social através do compartilhamento de problemas e tarefas.

Na próxima seção caracterizaremos a atuação do consultor, as relações consultor-cliente e as atividades de consultoria, logo em seguida discorreremos sobre a intervenção organizacional como um processo de aprendizado. Na quarta seção abordaremos o envolvimento da alta administração como influenciador da aprendizagem, logo após assinalaremos o conceito de aprendizagem adotado neste trabalho, bem como sobre a aprendizagem construída socialmente e a aprendizagem situada. Em seguida serão apresentados os procedimentos metodológicos e, por fim, estão expostas as conclusões.

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

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

O trabalho de consultoria apresentou um grande crescimento nas últimas décadas, devido à constante busca das organizações ao conhecimento atualizado das técnicas e metodologias da gestão empresarial, a fim de se manterem competitivas diante das constantes mudanças do ambiente empresarial, resultante da globalização da economia (OLIVEIRA, 1999). De acordo com Czarniawska & Joerges (1996), a busca pela competitividade, em função da dinâmica do mercado, pode ocorrer através da reprodução de práticas de outras organizações, especialmente as concorrentes, ou em função de uma mudança planejada a fim de buscar uma inovação e estar à frente das outras.

Segundo Donadone (2004), a partir dos anos oitenta, têm-se o início de importantes transformações no âmbito organizacional, e que impactam profundamente no crescimento do mercado de consultoria organizacional. Uma delas é a tentativa de recontextualização das práticas de gestão japonesas. Devido à divulgação do seu sucesso, as indústrias japonesas surgiram como referência para as empresas e a tentativa de recontextualização destas práticas criou um mercado para a atuação dos consultores. Assim, “os consultores aparecem como os principais vetores de difusão e implantação das novas formas de gestão com inspiração japonesa” (DONADONE, 2003, pg. 7).

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

Todavia, durante a década de noventa, ocorreram muitas discussões sobre modismos e gurus gerenciais, e passou-se a questionar a eficácia e as formas de atuação dos consultores. Assim, começam a aparecer de forma sistemática, críticas à sucessão de “fórmulas salvadoras de empresas”. Esse fato influenciou na forma de atuação dos consultores, principalmente no tocante, de não poderem mais “vender análises e idéias de mudanças, mas sim, conjuntamente ao diagnóstico e pacotes gerenciais, um movimento na direção de implementar as soluções propostas” (DONADONE, 2004, pg. 9).

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

Neste sentido, ao se estudar as empresas de consultoria percebe-se uma convergência do foco da intervenção para a aprendizagem do cliente em conexão com o processo de mudança. Assim, a consultoria não mais pode ser vista como uma aplicação de uma

metodologia pré-estabelecida, mas sim como um processo em que o consultor deve envolver o cliente para que este se apodere do conhecimento gerado (WERR, 1986).

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

Todavia, para que esta relação de aprendizagem se estabeleça Maister, Green, Galford (2000) e Correia, Feitosa e Vieira (2008) apontam a confiança criada entre as partes como fundamental para que todos os aspectos, profissionais e pessoais, sejam discutidos entre o consultor e o cliente. Através desta perspectiva, podemos perceber que a abertura para o diálogo está relacionada à construção de um relacionamento propício à aprendizagem de ambos. Para isto, é necessário um ambiente em que haja um clima de abertura, sem julgamentos, em que seja possível errar e acertar, para que se possa clarear percepções e fazer emergir o foco do problema e suas soluções.

### **3 A intervenção organizacional como um processo de aprendizado**

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

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

Argyris (1970) desenvolveu a Teoria da Intervenção, em que afirma ser esta um processo de entrada num sistema de relações em andamento, que consiste em um interveniente externo aproximar-se de pessoas, grupos ou intencos com o propósito de ajudá-los. Para tanto, Argyris (1970), salienta que deve ser respeitada a interdependência entre o consultor e o cliente, e a atenção daquele deve ser em como manter ou aumentar a autonomia deste, para que ele possa se tornar capaz de diagnosticar e solucionar seus próprios problemas. E, além disso, possa continuar a ser cada vez mais eficaz nestas atividades e ter necessidade decrescente do consultor. Esta visão julga o cliente como uma unidade auto-responsável e que tem a obrigação de manter o controle do seu próprio destino (ARGYRIS, 1970).

Neste sentido, percebe-se que a perspectiva levantada neste artigo, sobre consultoria organizacional, aponta que o consultor deve atuar de forma que gere autonomia no seu cliente. A consultoria é percebida como um processo que deve ser construído

conjuntamente entre o consultor e o cliente, e que visa à resolução do problema e à capacitação do cliente para que este aprenda a resolver as dificuldades enfrentadas. Assim, os indivíduos devem criar uma postura de independência em relação ao consultor, uma vez que ao final do processo de intervenção, eles devem ser capazes de tomar suas próprias decisões.

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

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

Já que intervenção eficaz requer aprendizado do cliente, a organização contratante como um todo deve criar um ambiente propício a isto. Neste sentido, a postura da alta administração é uma força que pode atuar como ação restritiva ou propulsora deste aprendizado.

#### **4 O envolvimento da alta administração**

Para a efetividade na intervenção, dois aspectos são fundamentais: o sistema-cliente, que deve estar aberto e capaz de aprender; e, o sistema de intervenção, que deve estar ligado aos pontos de poder do sistema-cliente que são chaves do problema que está sendo estudado. (ARGYRIS, 1970). Assim, observa-se que o envolvimento da alta administração de qualquer sistema é visto como crítico numa atividade de intervenção eficaz (APPELBAUM, STEED 2005). Neste ponto, em todos os níveis organizacionais deverá haver uma probabilidade respeitável de que se a informação válida a ser obtida venha a indicar que mudanças são necessárias, a alta administração deverá estar aberta a considerá-las.

Os processos de administração do sistema-cliente são responsáveis por muitos problemas humanos que ocorrem no sistema. Dessa maneira, problemas como, resistência à mudança, não podem ser solucionados sem alterar os processos de administração. Neste sentido, as razões que tornam a construção da capacidade do sistema-cliente para gerar a informação válida, a escolha livre e informada e o comprometimento interno difíceis de serem alcançados na maioria dos sistemas-clientes são os processos administrativos que tendem a ser concebidos e administrados segundo modelos que as minimizam (ARGYRIS, 1970).

Estes sistemas tendem a ser relativamente eficazes quando os problemas a serem resolvidos são rotineiros; a informação necessária quase não é ameaçadora para as partes



envolvidas; e o comprometimento necessário não fica restrito ao interior do indivíduo. Os sistemas tenderão a não ter um desempenho tão bom quando os problemas a serem resolvidos forem inovadores; a informação necessária, potencialmente ameaçadora para as partes; e o comprometimento necessário for de natureza interna. Todavia, a competência do sistema é testada e reforçada quando essas atividades são experimentadas (ARGYRIS, 1970).

Esses pressupostos tendem a criar sistemas de controle que exercem pouca influência sobre aquelas pessoas cujo comportamento está sendo controlado. As pessoas ficam bastante preocupadas com a reação da administração, caso o crescimento não ocorra de acordo com o plano. Esse medo tende a levar os níveis subalternos a apresentarem cronogramas pessimistas e a esconderem informações importantes nos casos em que os prazos não forem atingidos (ARGYRIS, 1970). Para Morgan (2002, p. 51) para que se desenvolva uma ação criativa torna-se necessário uma flexibilidade que “são bloqueadas pelas barreiras inerentes às divisões mecanicistas entre diferentes níveis hierárquicos, funções e papéis”.

A partir deste cenário, os indivíduos tendem a se adaptar mediante jogos de defesa. Com isso, o conformismo começa a se desenvolver dentro da organização, culminando com o decréscimo da competência interpessoal. É compreensível que num ambiente com pouca abertura a participação individual, os participantes tendam a ter receio da mudança. Na medida em que os administradores mantêm esses valores, resistências à mudança são criadas (ARGYRIS, 1970).

Argyris (1992) atenta para o fato de que as rotinas defensivas existentes na maioria das organizações podem provocar o seu próprio fracasso e inibir o desempenho organizacional. As rotinas defensivas são ações ou políticas que impedem os indivíduos ou segmentos de uma organização de experimentarem embaraços ou sentirem-se ameaçados. Simultaneamente, elas impedem as pessoas de identificarem e eliminarem as causas destas situações potencialmente embaraçosas ou ameaçadoras.

Assim, para que os intervenientes possam ajudar a provocar um aumento da competência do sistema, deve-se procurar usar estratégias que diminuam as forças restritivas de mudança, façam decrescer a disfuncionalidade e as pressões organizacionais e aumentem a probabilidade de obter a informação válida e de desenvolver condições para a escolha informada e o comprometimento interno.

Dessa forma, os clientes precisam estar envolvidos na concepção, na execução e no monitoramento da mudança. Principalmente a alta administração, pois nenhum tipo de mudança parece provável sem que o comportamento e a política destes mudem também. Uma vez que os membros da alta administração estejam comprometidos com as implicações das mudanças do comportamento e na política dos níveis mais baixos, o sistema-cliente estará em uma posição mais vantajosa para conceber, executar e monitorar as suas próprias mudanças na estrutura, no sistema de poder, no sistema de recompensas, etc (ARGYRIS, 1970).

## **5 A abordagem e o conceito de aprendizagem adotado no trabalho: uma perspectiva construtivista**

O referencial teórico deste artigo assinala a consultoria como um processo que deve ser construído conjuntamente entre o consultor e o cliente, e que visa à resolução do problema e a capacitação do cliente para que este aprenda a resolver as dificuldades

enfrentadas. Esta perspectiva apontada para a consultoria vai ao encontro da visão construtivista de Candy (1991), que afirma ser o conhecimento algo externo que deve ser construído internamente. Neste espectro, os aprendizes não são passivos que apenas respondem a estímulos, e o aprendizado não é meramente a apropriação de categorias prévias. Para este autor, pela abordagem construtivista, a aprendizagem é um processo ativo de construção de significado e transformação de entendimentos. O construtivismo postula que os indivíduos estão num processo constante de dúvidas e exploração no sentido de continuar a dar sentidos às suas experiências, através da sua própria adaptação ou criação dos modelos de realidade que serão as guias para suas ações.

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

### **5.1 Aprendizagem construída socialmente**

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

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

### **5.2 Aprendizagem Situada**

#### **a) Lave e Wenger**

A aprendizagem é um aspecto integral e inseparável da prática social. Nesta perspectiva, Lave & Wenger (1991) afirmam ser a aprendizagem uma atividade situada, cujo processo ocorre através da participação periférica legítima dos aprendizes. Essa participação é proposta para um engajamento na prática social que envolve a aprendizagem como um constituinte integral, e se constitui, basicamente, na negociação e renegociação situada dos significados do ambiente. Dessa forma, para que ocorra a aprendizagem é necessário o envolvimento dos indivíduos integralmente nas comunidades sociais, pois é parte integral de uma prática social generativa no mundo vivido. Neste contexto, há ênfase na conexão das questões de transformação social com as relações em mudança entre os novatos e os veteranos num ambiente de uma prática compartilhada em mudança. Com isso, os aprendizes internalizam o conhecimento descoberto, transmitido ou experimentado em interação com outros. A participação de novatos com veteranos, nos vários ciclos de relacionamentos, é importante para a circulação e renovação de conhecimentos e habilidades para resolver problemas (LAVE & WENGER, 1991).



b) Gherardi, Nicolini e Odella

A aprendizagem no local de trabalho deve ser entendida como uma atividade cognitiva e social. Com isso, Gherardi, Nicolini & Odella (1998) afirmam que, no cotidiano, os grupos de pessoas criam conhecimento negociando o significado das palavras, ações, situações e artefatos materiais. Dessa forma, o saber não é o que reside na cabeça das pessoas ou em livros ou nos bancos de dados. O saber é ser capaz de participar com competência na complexa rede de relacionamentos entre pessoas e atividades. Estes autores (1998) também trazem a noção de currículo situado o qual se refere à aprendizagem que ocorre situada na organização e em seu contexto e realiza-se dentro da oportunidade desenvolvida através dos recursos de aprendizagem e prática. Através dessa abordagem, o conhecimento é relacional e a aprendizagem é baseada na forma de envolvimento e molde de engajamento característicos do local e no contexto das atividades da indústria, na aprendizagem e na atividade social.

## 6 Procedimentos Metodológicos

### 6.1 Coleta de informações

A fim de buscar, no campo, maiores informações sobre a influência da alta administração na aprendizagem dos indivíduos a partir da contratação de consultoria, a coleta de dados foi dividida em duas etapas.

#### **Etapa 1 – Delimitação do campo empírico**

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

#### **Etapa 2 – Coleta de dados**

Após um conhecimento melhor do campo de estudos foi elaborado um roteiro semi-estruturado de entrevistas, com o intuito de mapear os fatores relativos à alta administração que impactam no sucesso da aprendizagem do cliente na prestação do serviço de consultoria. Assim, foram selecionados sete consultores e sete clientes para participarem da pesquisa. A seleção dos sujeitos obedeceu aos critérios da intencionalidade do pesquisador, bem como a facilidade de acesso ao campo, que segundo Merriam (1998) são critérios próprios da pesquisa qualitativa. Os entrevistados convidados para participar da pesquisa, deveriam estar ou ter estado engajados recentemente em processos de consultoria, e, no caso específico dos clientes, tomou-se como nível de análise indivíduos que ocupassem cargos de chefia ou gerência.

A coleta de dados foi obtida, como na fase 2 (dois), através de entrevistas semi-estruturadas, a fim de possibilitar ao pesquisador recuperar fatos acontecidos no passado (MERRIAM, 1998). As entrevistas foram realizadas, separadamente, com cada respondente e foram gravadas em meio digital transcritas, resultando em um documento único, contendo todas as transcrições com páginas numeradas. Foi acordado com os entrevistados que seus nomes não seriam divulgados neste trabalho.

## 6.2 Análise dos dados

A análise das entrevistas foi realizada a partir da definição e arranjo das categorias analíticas. “(...) categorias podem vir pelo menos de três fontes: o investigador, os participantes, ou fontes fora do estudo, tal como a literatura” (MERRIAM, 1998). Neste artigo, opta-se pela estruturação das categorias analíticas a partir dos investigadores, que é a influência da alta administração na aprendizagem dos integrantes a partir da prestação do serviço de consultoria. As respostas foram interpretadas, cada uma, de acordo com o método da análise pragmática da linguagem, Mattos (2005), relacionando-as com os resultados obtidos a partir do referencial teórico utilizado no estudo.

Entende-se que a entrevista não estruturada é uma forma especial de conversação, neste sentido, é importante perceber o efeito que cada situação, durante a conversação, cria no outro e a forma que isto influencia na sua resposta (MATTOS, 2005). Seguindo a proposta do autor, foi feita uma análise do contexto pragmático do diálogo, a fim de avaliar como foi o desenrolar da entrevistas e que possíveis acontecimentos, durante esta ação, mereceriam destaques. Em seguida, observou-se cada pergunta-resposta com o objetivo de buscar o significado nuclear da fala do entrevistado e os significados implícitos no seu discurso sobre a sua prática. Enfim, foi criada uma “matriz de consolidação” das falas, a fim de promover uma visualização dos conjuntos das respostas e aproximar relatos, opiniões e atitudes dos entrevistados, e foi feita uma reflexão sobre o conjunto das entrevistas a fim de buscar mais algum significado de alguma resposta isolada ou vista em conjunto com outras. Por fim, foram discutidos os resultados e feitas considerações finais sobre os resultados obtidos.

## 7 O impacto do envolvimento da alta administração para a aprendizagem do cliente

A alta administração, como apontado por Argyris (1970) e Appelbaum & Steed (2005) é um fator que pode atuar como ação restritiva ou propulsora da aprendizagem do cliente no processo de consultoria. Neste sentido, é muito importante que a alta direção, além de estimular a participação dos seus funcionários, a partir da criação de programas de engajamento como bonificação pecuniária e reconhecimento formal pelo envolvimento dedicado no processo de consultoria, ela deve também estar totalmente envolvida neste processo. O consultor C diz que:

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

De acordo com os dados coletados, o impacto do envolvimento da alta administração para a aprendizagem do cliente pode ocorrer em três aspectos: na criação do clima investigativo, no suporte ao projeto e na disseminação do conhecimento gerado.

### **7.1 A criação e manutenção de um clima investigativo**

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

Se a cultura de uma organização é uma cultura de abertura, ajuda a gente a facilitar este processo da identificação, da condição de erro, da prática, das situações que estão interferindo. Mas quando há prática de encobrimento, de cinismo, de faz-de-conta, isto também vai se refletir no ambiente da própria intervenção. As pessoas também vão fazer de conta, a coisa não vai funcionar, principalmente numa intervenção que tenha as características com as quais a gente lida (Consultora A).

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

A presença de um consultor pode ser uma ameaça. As pessoas podem se sentir extremamente ameaçadas em abrir a caixa preta, dos seus segredos, do negócio que você faz. (...) aí chega um consultor e diz - Vamos abrir aqui esta caixa preta que nós vamos precisar fazer o mapeamento aqui deste processo. É complicado. Então, uma cultura defensiva ela inviabiliza o processo (Cliente A).

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

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

Eu tenho experiência interessante, por exemplo, na Coréia do Sul, essa parte de hierarquia é muito forte, e o peso do chefe sobre o subordinado é altíssima, é fortíssima, quando o subordinado dizia que o chefe tinha cometido uma falha ou sugeria uma modificação no trabalho do chefe é quase uma ofensa. Então, como eu era o gerente geral lá eu tinha uma preocupação muito forte de que isso não interferisse (Cliente E).

A abertura criada pela alta administração estimula a disseminação de informações. E, esta disseminação é importantíssima, pois os indivíduos vão poder ser fiéis no repasse dos seus relatórios de informações aos consultores. Por sua vez, os diagnósticos destes poderão, de fato, representar a realidade organizacional. A eficácia nesta fase inicial é fundamental, pois através dela serão definidos os problemas a serem superados e a metodologia a ser empregada.

## 7.2 Suporte da alta direção aos projetos

A participação dos executivos nas atividades definidas pelo consultor demonstra um comprometimento com o processo em desenvolvimento, o que é muito importante, pois de acordo com Argyris (1970) o envolvimento da alta administração de qualquer sistema é visto como crítico numa atividade de intervenção eficaz. Não adianta haver uma intervenção em que o patrocinador principal não demonstra a importância disto. Este episódio, além de ser um bom exemplo para os demais funcionários, demonstra o interesse de que os problemas sejam realmente solucionados. Os consultores A e G ressaltam este aspecto:

Não adianta você ter uma intervenção em que o patrocinador principal não demonstra a importância disto. Então ele está lá, participando, conversando, fazendo as mesmas atividades, e isto é muito importante (Consultora A).

Geralmente, a gente precisa estar treinando todos, porque todos estão de alguma forma envolvidos. (...) você vai propor os procedimentos que vão ser tomados, tecnicamente com as áreas. E, aí você vai ter que explicar depois as pessoas porque que aquilo ali foi pensado, porque as pessoas que estão no ambiente elas precisam estar compreendendo as razões (Consultor G).

A alta direção ainda tem um papel importante de fazer o intermédio entre a consultoria e a organização. Como em geral, são eles quem contratam, eles precisam enxergar a demanda, repassar a necessidade da realização da consultoria para os gestores da área e mostrar-se aberta para a discussão dos assuntos. Acontece muitas vezes deles contratarem os serviços de consultoria, aceitarem os projetos, mas na hora da execução da proposta travarem o processo. Com isso, é necessário que a direção da organização incentive e dê suporte à implementação da mudança, sob a pena de criar uma expectativa no cliente de uma situação hipotética, sujeita às várias contingências dos ambientes externo e interno e que, certamente, podem não se confirmar (ARGYRIS, 1970; MOURA 2005). O engajamento da alta direção, além de ser um bom exemplo para os demais funcionários, demonstra o interesse de que os problemas sejam realmente solucionados. Os clientes B e C ressaltam este aspecto:

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

O gestor, como ele está no meio entre o acionista e o consultor, ele tem que fazer este meio de campo, para garantir que o resultado será alcançado com aquela consultoria que foi escolhida (Cliente C).

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

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

Neste sentido, é muito importante o papel da alta direção, a fim de estimular a participação dos seus funcionários. Eles afirmam que o desenvolvimento do trabalho não será efetivo apenas pelas ordens dos chefes aos seus subordinados para que eles apoiem o projeto, é preciso que de fato eles demonstrem a estes a importância deste para a organização. Este entendimento é possibilitado pela fala da cliente B:

(...) eu converso com o gestor da área, e com os outros *stakeholders*, mas se eles não comprarem a ideia eu não faço. Não adianta só o chefe mandar, ele tem que estar convencido que aquilo é importante para ele, para a equipe e que a equipe precisa (Cliente B).

### 7.3 Disseminação do conhecimento gerado

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

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

Neste sentido, visto que o processo de consultoria acontece em um contexto social, a aprendizagem dos indivíduos da organização sobre o novo quadro de referência das práticas organizacionais será decorrente da interação deles dentro do ambiente empresarial. Assim, o conhecimento só será gerado através da participação dos indivíduos na complexa rede de relacionamentos entre pessoas e atividades. E o que será internalizado está relacionado dentro da oportunidade desenvolvida através dos recursos de aprendizagem e prática naquele ambiente (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998).

## 8 Considerações finais

Neste trabalho focalizamos a interferência da alta administração, da empresa contratante, na aprendizagem do cliente durante a prestação do serviço de consultoria. As intervenções eficazes requerem aprendizado do cliente, dessa forma o sistema cliente como um todo deve criar um ambiente propício a isto. Há organizações que tendem a produzir normas políticas e práticas que criam amarras para os empregados, de sorte que eles se tornam pouco envolvidos com a saúde do sistema e raramente tomam a iniciativa de explorar e corrigir os seus processos de grupo.

A partir deste cenário, os indivíduos tendem a se adaptar mediante jogos de defesa. Com isso, o conformismo começa a se desenvolver dentro da organização, culminando com o decréscimo da competência interpessoal. É compreensível que num ambiente com pouca abertura a participação individual, os participantes tendam a ter receio da mudança. Neste sentido, a postura da alta administração é força que pode atuar como ação restritiva ou propulsora deste aprendizado.

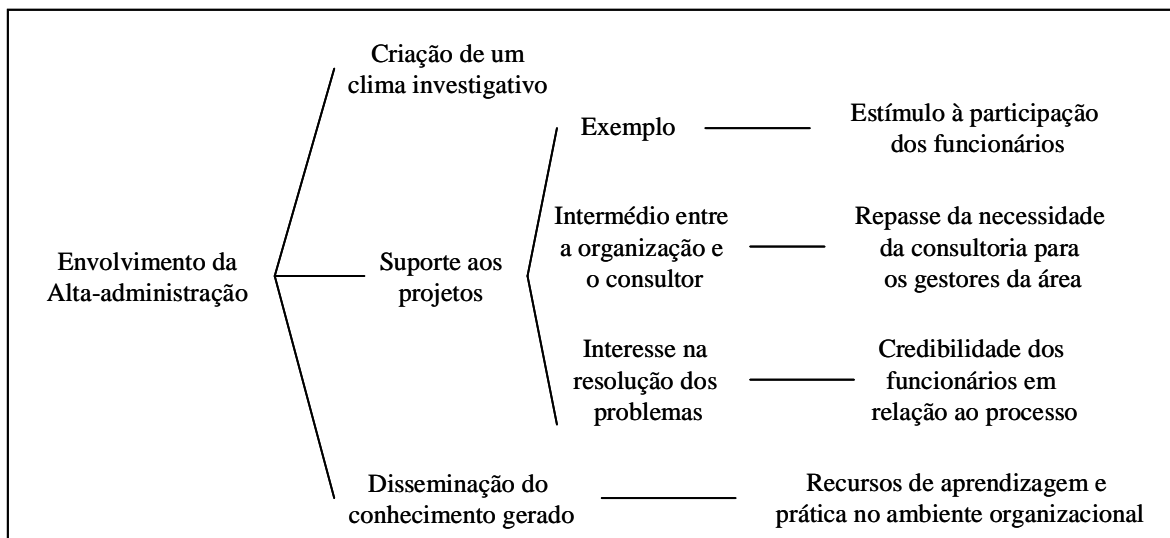


Figura 1: O impacto do envolvimento da alta administração na prestação do serviço de consultoria

A síntese do impacto do envolvimento da alta administração está demonstrada na figura 1. Este impacto se inicia na criação de um clima investigativo. Para tanto, deve estimular a reflexão sobre as causas dos erros, de sorte que estes sejam percebidos como uma oportunidade de melhoria, na qual a organização descubra como proceder para que eles sejam eliminados. É importante que a alta administração dê suporte aos projetos, participe ou acompanhe as atividades desenvolvidas pelo consultor a fim de demonstrar um comprometimento com o processo. Através do envolvimento e comprometimento, os executivos podem estimular a participação dos seus funcionários, e fazê-los perceberem o quanto aquele processo é importante para a empresa em que eles trabalham, e que a participação deles também é fundamental.

A alta administração também é responsável por intermediar a relação entre a organização e o consultor. Como em geral, é esta quem contrata, precisa enxergar a demanda, repassar a necessidade da realização da consultoria para os gestores da área e mostrar-se aberta para a discussão dos assuntos. Isto demonstrará interesse na resolução dos problemas, o que dará credibilidade aos funcionários em relação ao processo. Além disso, a



alta direção tem ainda o papel de criar meios, através de recursos de aprendizagem, para que seja disseminado o conhecimento gerado durante o processo de consultoria, para que todos os indivíduos incorporem esta nova forma de pensar e agir.

## Referências

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

WOOD Jr., Thomaz; CALDAS, Miguel P. Rindo do que? Críticas, anedotas, ironia e o trabalho do consultor. In: Encontro de Estudos Organizacionais, 2., 2002, Recife. **Anais eletrônicos...** Recife: Observatório da Realidade Organizacional/PROPAD/UFPE, ANPAD, 2002.