

O CONSULTOR DE GESTÃO COMO AUDITOR INTERNO DO SEU PRÓPRIO DESEMPENHO

Renato Lopes da Costa

Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa e ISLA de Santarém

renatojlc@hotmail.com

ABSTRACT

The beginning of the century has been prolific in rapid and radical transformations in the consultancy sector, as a result of the questioning of models of strategic diversification undertaken by several consultants. But, even if these changes constitute a barrier to the legitimacy of the sector, the truth is that this assumption has also contributed to the development of the sector study in the academic environment, especially over the last twenty years it has existed a set of substantial literature that has come to reflect the contribution, conceptualization and understanding of the nature of consulting work and the real value of consultants in the way that demonstrate value to their customers. It emphasizes two key questions. Management consulting is for whom? It should be the management consultant an internal auditor of its own performance? So, what I want to emphasize in this article is exactly one set of assumptions that allow describing a set of requirements that must be implicit in the characterization of the intrinsic characteristics of a consulting services manager, because the premise of this profession must understand that it is the professional adviser that should manage their activities and not the activities to manage the professional adviser.

Keywords: Management Consultancy, Operational Efficiency, Organizational Performance.

RESUMO

O início do século tem sido pródigo em transformações rápidas e radicais no sector de consultoria, como resultado do questionamento dos modelos de diversificação estratégica levados a cabo por diversas consultoras. Mas, ainda que estas mudanças constituam de certa forma uma barreira à legitimidade do sector, a verdade é que este pressuposto tem contribuído também para o desenvolvimento do estudo do sector no meio académico, sobretudo ao longo dos últimos vinte anos onde tem existido um conjunto de literatura substancial que tem vindo a refletir a contribuição, conceptualização e compreensão da natureza do trabalho de consultoria e sobre o real valor dos consultores na forma como demonstram esse valor aos seus clientes. Daqui, ressaltam então as seguintes questões fulcrais. Consultoria de gestão é para quem? Deverá ser o consultor de gestão um auditor interno do seu próprio desempenho? Assim sendo, o que pretendo neste artigo é exatamente enfatizar um conjunto de pressupostos que permitam descrever um conjunto de requisitos necessários que devem estar implícitos nas características intrínsecas da caracterização de um profissional de serviços de consultoria, pois a premissa desta profissão deve compreender que é o profissional de consultoria que deve gerir as suas atividades e não as atividades gerir o profissional de consultoria.

Palavras-chave: Consultoria de Gestão, Eficiência Operacional, Desempenho Organizacional.

A EVOLUÇÃO DO SETOR DE CONSULTORIA DE GESTÃO

Sobretudo ao longo dos últimos vinte anos tem existido um conjunto de literatura substancial que tem vindo a refletir a importância do conhecimento para as organizações (Argote et al., 2003), sendo muita desta transferência de conhecimento enfatizada no papel de agentes externos em termos de novos conhecimentos que trazem para as empresas criando inevitavelmente uma ajuda crucial na criação de novas práticas organizacionais (Haas, 2006). Sturdy et al. (2009) apresentam nesta conjuntura os consultores como os reais promotores de modas e ideias, que, quando implementadas, ajudam a racionalizar atuais e novos empregos e as próprias organizações (O'Shea e Madigan, 1998), o que reflete os consultores como especialistas em termos da transferência de novos conhecimentos de gestão empresarial. Ideias também defendidas por Merton (1972), Guttman e Willner (1976), Gill e Whitte (1992), Zito (1994), Hood (1995), Bloomfield e Danieli (1995), Pollit e Bouckaert (2000), Thrift (2005) e Handley et al. (2007).

A bem da verdade a consultoria de gestão representa uma das atividades mais antigas do mundo, pois as pessoas desde sempre prestaram auxílio e consultas a outras nos mais diferentes assuntos. No entanto, em termos de crescimento e significância estratégica os primeiros passos da consultoria de gestão enquanto profissão remonta ao longínquo ano de 1914, altura em que foi formada nos E.U.A a associação de engenharia de consultoria de gestão. No início do século esta organização era constituída então por 800 profissionais de consultoria a trabalhar nos E.U.A e cerca de mais 70 fora do país (Fincham e Clark, 2002b).

Mas, se foi no início do século passado que se começou a falar sobre consultoria de gestão, a verdade é que é a partir do final da década de 50, que se começa a notar de facto o primeiro crescimento real da indústria de consultoria, pela mão de quatro dos membros da associação de consultoria de gestão (Associação Industrial de Consultores, Urwick/Orr e Parceiros, Administração de Pessoal e, Engenharia de Produção).

Desde então, o interesse na consultoria de gestão enquanto negócio tem crescido consideravelmente, sendo este sector considerado por Kipping (1997) como o verdadeiro influenciador e portador de novas formas organizacionais e estratégicas entre organizações e nações, sobretudo pelo crescimento do parque empresarial dos países e pelo estilo de administração das empresas. É difícil quantificar o tamanho do mercado de consultoria, mas pode considerar-se que no mundo possam existir cerca de 900 empresas de porte, sendo que aproximadamente 50 destas, respondem a 70% do mercado total de serviços de consultoria, com uma faturação anual de cerca de 51 biliões de euros (segundo informação da Kenedy Information - 2002, citado em Fincham e Clark, 2002a).

Se contabilizarmos então o crescimento da consultoria de gestão desde 1987, nesse ano o sector gerava resultados estimados em cerca de 288 milhões de euros, sendo que em 1992 o negócio representava já resultados a rondar os 2,1 biliões de euros (Schlegelmilch, 1992), explodindo na década de 2000 para uma receita mundial total a rondar os 123 biliões de euros (Kaiser e Kampe, 2005), o que representa uma incrível taxa de crescimento anual de cerca de 20%.

De forma a poder ilustrar quantitativamente a magnitude do crescimento do sector no que ao número de profissionais diz respeito, pode ainda mencionar-se que durante o início da década de 80 existiam menos de cinco empresas com mais de mil trabalhadores, o que nos finais de 1990 e início dos anos 2000 representava apenas 15% a 20% do que viria a ser esta realidade nessa fase. Em 2005, por exemplo, estimou-se que o número de profissionais a trabalhar no sector rondasse um milhão (Poulfelt et al., 2005). Pode então concluir-se que o sector da consultoria é muito vasto e diversificado, tendo os seus produtos variado consideravelmente desde o seu surgimento no início do século XX (Kipping et al., 2006; Kipping 2002; Canbäck 1998). A sua evolução desde cedo esteve susceptível não só a novas modas, ideologias e modelos de gestão (Abrahamson, 1996), mas também a todo um ambiente externo à gestão propriamente dita, como é o caso da evolução económica, tecnológica, política e social, que determinam a necessidade de adaptação dos gestores e consultores a novas realidades, de modo a superar dificuldades e tirar partido das oportunidades.

O CONSULTOR DE GESTÃO

Assim sendo, consultoria de gestão é para quem? Esta é uma pergunta crucial. Iniciar-se como consultor de gestão não é uma opção fácil. Qualquer um que escolha esta carreira, escolhe um papel resistente e exigente, que requer um alto nível de competência profissional e capacidade analítica. Além disso, os consultores devem ter sensibilidade empresarial e experiência significativa em uma ou mais disciplinas nas diferentes áreas de gestão, conjugadas com a capacidade para comercializar, vender, comunicar e organizar os seus negócios (McLarty e Robinson, 1998), podendo os seus profissionais operar como um único profissional ou como parte de um amplo ambiente de consultoria.

Nesta medida, fica perceptível que a competência essencial do consultor é adquirida pela prática, ainda que segundo McLarty e Robinson (1998) a utilidade da experiência não seja de todo sinónimo de um maior número de serviços prestados em termos de trabalho, pois sem formação como um grau académico, diploma de estudos de gestão, ou se possível um MBA, será difícil ao consultor projetar-se internacionalmente e/ou estabelecer credibilidade para com os seus potenciais clientes. Na identificação desta mesma análise já nos finais dos anos de 1980, Kurb (1988) apontava duas qualidades distintas na caracterização dos consultores: habilidades intelectuais e pessoais, remetendo a primeira para a capacidade de investigação da empresa (análise do dilema) e a segunda para a aplicação de profissionalismo com integridade forte.

Na linha do pensamento de McLarty e Robinson (1998) e de Kurb (1988), o papel fundamental de um consultor passa assim pelo fornecimento de conhecimentos importantes para o cliente de forma a contribuir como uma mais-valia, fornecendo saberes relevantes quando surgem problemas e oportunidades que estão fora da habilidade e experiência dos parâmetros exigidos pela organização em questão, podendo genericamente cobrir qualquer área, desde a análise de mercado até aos processos de fabricação, ou, desde uma estratégia de marketing até à organização do lançamento de um novo produto num novo mercado.

Assim, ter uma visão geral dos objetivos/diagnóstico do problema, ter experiência adquirida ao longo de anos nas organizações, ter a capacidade de utilizar conhecimentos especializados, a possibilidade de preencher um vazio na estrutura das empresas em áreas onde estas podem não ter as capacidades ou o tempo necessários para se dedicar, serem assistentes na implementação das recomendações (McLarty e Robinson, 1998), acompanhar as fases do processo de análise estratégica, acompanhar a fase conceptual de planeamento e avaliação de alternativas, acompanhar o plano do programa e ação para as funções de negócio, funcionar como peritos técnicos durante o desenvolvimento de alternativas, ajudar a solucionar problemas, serem influenciadores no desenvolvimento de ideias, proceder à transferência de conhecimentos e recolha de informações sobre o mercado externo e, atuar como conciliadores durante uma discussão (Kaiser e Kampe, 2005), são algumas das características que devem estar implícitas na contextualização do trabalho de um consultor de gestão.

Muito desta análise faz jus à teoria institucional do trabalho de Sturdy (1997, 2011), cuja ênfase é colocada nos vários trabalhos desenvolvidos nas organizações, aplicados com sucesso através de abordagens estandardizadas de planeamento estratégico. No entanto, o autor realça também o uso de técnicas de aconselhamento ou “escuta ativa”. Dos consultores entrevistados (área de tecnologias de informação - IT) na sua investigação muitos afirmaram de forma perentória que os conhecimentos técnicos e habilidades pessoais foram apenas uma parte muito limitada do seu trabalho, até porque não foram considerados primordiais no seu sucesso de carreira, realçando mais o facto de muitas das vezes o segredo estar na sua ação como mediadores de conflitos internos organizacionais.

A ação de mediação aqui reproduzida, segundo Lundgeen e Blom (2009) coloca o consultor numa posição de superioridade hierárquica, o que tirando aspetos pessoais tais como, inteligência, capacidade, compromisso, esforço de trabalho, eficiência e talento estratégico, coloca a atividade do consultor fundamentalmente associada ao *background* social de cada elemento cuja experiência, classe, educação académica, idade e género, são refletidos nos diferentes papéis, no estatuto, poder hierárquico e competitividade de cada um destes na estrutura organizacional das empresas de consultoria.

Na transposição para o campo teórico das características cognitivas e técnicas relativas ao perfil que deve deter um consultor de gestão, Steele (1981) identificou diversos papéis do consultor, baseando-se em metáforas para descrever o tipo de trabalho que o próprio desempenha enquanto presta os seus serviços, tais como, professor, estudante, detetive, bárbaro, relógio, monitor, talismã, advogado e “porco ritual”,

neste último caso tendo em conta que se apresenta como um elemento externo ao qual lhes são oferecidas resistências por parte de determinados elementos internos.

Entre várias conotações que são atribuídas aos consultores de gestão – Tabela 1 – a mais abrangente em termos de análise é a apresentada por Amorim (1999), atribuindo denominações ao papel do consultor consoante o tipo de papel desempenhado por ele. É catalisador enquanto se encontra a identificar a necessidade da empresa, analista quando faz o diagnóstico da situação inicial, arquiteto enquanto sugere as mudanças e planeia a implementação, médico no acompanhamento desta mesma implementação, e auditor quando presta assistência após a finalização do serviço prestado.

Tabela 1 – Conotações Associadas aos Consultores

Positivas	
Higdon (1969)	Curadores de negócios
Steele (1981)	Professor, estudante, detetive, relógio, monitor, talismã, advogado, mentor
Brown (1990)	Mentor
Correia (1993)	Padre
Schuyt and Schuijt (1998)	Mágicos, curandeiros, feiticeiros
Amorim (1999)	Catalisador, analista, arquiteto, médico, auditor
Sadler (2001)	Mentor, criador, líder
Kurb (2002)	Identificadores de problemas, médicos de empresas
Soriano (2003)	Mágico
Negativas	
Steele (1981)	Bárbaro, porco ritual
Abrahamson (1991)	Estabelecedores de modas
Kostera (1995)	Missionários
Micklethwait and Wooldridge (1996)	Curandeiros
O’Shea and Madigan (1997)	Empresas perigosas
Gilbert (1998)	Médicos, terapeutas
Ashford (1999)	Cone de truques
Pinault (2001)	Demónios
Kieser (2002b)	Viciantes
Kipping and Saint-Martin (2005)	Viciantes

Fonte: Freire (2008)

De todas as conotações que são associadas ao consultor de gestão o que sucintamente se pode perceber é que estamos perante profissionais impulsionadores de mudança, necessitando-se por isso que os seus conselhos devam ser totalmente objetivos e confidenciais para o cliente através da introdução de competências de gestão superiores, ao mesmo tempo que devem desafiar a ortodoxia, trazendo objetividade onde muitas vezes existe vácuo. Nesta medida, é essencial lembrar que um consultor não é um funcionário, mas um profissional independente (McLarty e Robinson, 1998), podendo funcionar um pouco como “camaleão” e estar confortável no maior número de tarefas possíveis, ainda que se devam especializar numa determinada área, pois a generalização excessiva remete muitas vezes para a descredibilidade (Jones, 1996).

Compreender assim a verdadeira extensão da caracterização de um consultor de sucesso será sempre um dos principais objetivos no campo da consultoria empresarial, sem nunca esquecer, tal como referido por Jones (1996) e Payne (1986), o profissionalismo e honestidade, como fator de sucesso nesta matéria, sendo a noção pessoal do consultor acerca das suas capacidades pessoais para concluir determinada tarefa determinante no desfecho satisfatório deste tipo de processos, pois o desconforto que por vezes possam sentir no desenvolvimento das suas tarefas quando não são trazidos à atenção dos clientes, resultam

muitas vezes em resultados desastrosos no longo-prazo caso os trabalhos realizados não sejam satisfatórios.

O CONSULTOR – AJUDANTE OU PARASITA?

Muitos dos estudos até hoje conhecidos colocam uma grande ênfase em termos de gestão no papel dos novos conhecimentos que são trazidos do exterior para a estrutura organizacional das empresas, sendo esta uma das principais razões pelas quais se colocam muitas vezes os consultores no centro dos estudos críticos nesta componente de investigação. Thrift (2005, pp.35) denomina-os nesta linha de raciocínio como “mediadores do conhecimento” – geradores e distribuidores de novos conhecimentos “os comissários capitalistas”.

Da mesma forma os consultores vêm os seus trabalhos como criações de conhecimento, essencialmente ligados ao desenvolvimento de ideias que por sua vez se exprimem através de práticas e técnicas, modelos e metodologias potenciando nos clientes a ideia de que só através de mudanças podem fazer face à incerteza do mercado organizacional (Fincham, 1999). Pode assim subentender-se que os consultores de gestão são os atores centrais da proliferação das diferentes modas de gestão no contexto organizacional, ligados quer à forma como negociam, quer à forma como projetam as suas ideias assentes numa ênfase ligada a conhecimentos especializados que só eles detêm e que lhes permite designarem-se a si próprios como o sangue que permite dar vida nova às organizações (Fincham, 2006).

As assunções aqui descritas estão assim ligadas ao papel dos consultores como especialistas “*experts*”, o que vem remeter para segundo plano a verdadeira legitimidade do conhecimento existente e dos próprios processos de fluxo do conhecimento. Ainda que muitos destes estudos representem a base da aprendizagem de gestão, nomeadamente os que apontam a força do consultor contra a maior fragilidade dos clientes e/ou quando envolvem as componentes do estatuto e da legitimidade dos consultores face aos clientes, contribuindo com benefícios claros no campo da aprendizagem de gestão e na adoção de uma visão processual do conhecimento (Handley et al., 2007), fica ainda um vazio e uma clara incompreensão “face ao trabalho da consultoria de gestão no contributo que acrescenta no campo da disciplina de aprendizagem organizacional e de gestão (Sturdy, 2009, pp. 458).

Muito provavelmente o comentário mais comum associado à consultoria de gestão é assente na denominação dos consultores como racionalizadores, “cujo ênfase se focaliza muitas vezes no corte de custos e postos de trabalho para fazer face ao problema do imediato” (O’Shea e Madigan, 1998; Craig, 2005), o que remete o assunto para questões morais e implica preocupações quanto à segurança dos empregados e conseqüentemente quanto aos próprios fins e significados do uso de consultores no campo da gestão empresarial.

Outros autores retratam os consultores como puros ideologistas ou neoimperialistas, reprodutores de ideias racionais masculinas Norte Americanas, questionando a integridade e a própria utilidade destes profissionais nas mais-valias que produzem para as organizações clientes (Reilly, 1987; Kieser, 2002). De forma mais genérica, temos ainda os que consideram a consultoria um verdadeiro desperdício de tempo, associando os consultores a uma legitimidade implícita em conteúdos sem substância e inovação, especialmente quando analisados na fase de implementação (Sturdy, 2009). Existem ainda os que consideram os consultores simples promotores de conhecimentos alicerçados em novas modas de administrar e gerir empresas (Micklewait e Wooldridge, 1996), o que implica preocupações quanto à justiça das recompensas e da importância do nível de abertura, o que por outras palavras remete para a questão do próprio profissionalismo. McKenna (2006) aponta ainda a falta de senso de responsabilidade como forma de traduzir o insucesso muitas vezes verificado em consultoria, o que reproduz a insuficiente classificação quanto à responsabilidade de quem deve ou deverá ficar responsável pelas decisões organizacionais a tomar no decorrer do processo.

Todas as críticas aqui reproduzidas são a compilação de um conjunto de questões levantadas também por Sturdy (2009) a que o autor inclui ainda questões do foro do auto interesse do consultor, do paralelismo que muitas vezes acontece do consultor face ao cliente, da arrogância, da insensibilidade, ou seja, de um conjunto de questões éticas que colocam a consultoria no centro da análise do campo da aprendizagem organizacional e da legitimidade do conhecimento que é gerado para o desenvolvimento da área de gestão.

Ou seja, ainda que para muitos consultores de gestão consultoria seja sinónimo de fascínio, existem outras versões para analisar esta mesma realidade, considerando o sector como um mar de *puzzles* e dilemas no que ao estudo de gestão organizacional diz respeito (Fincham e Clark, 2002b).

É importante salientar no entanto que o carácter de suspeição aqui mencionado, resultou sobretudo e particularmente a partir dos media, considerando os consultores como (ainda que de forma muitas vezes encoberta) altamente influenciadores do comportamento organizacional adotado por muitas organizações, ao nível das suas políticas, programas e das próprias estratégias (Fincham e Clark, 2002b), levando a que muitas das vezes fossem mesmo denominados de fracós face aos trabalhos apresentados.

Na verdade, o ano de 2001 veio em parte dar razão a estas fundamentações, nomeadamente através dos escândalos coletivos que existiam no ambiente empresarial dos E.U.A desde o início do milénio. No entanto ainda antes destes acontecimentos os media já caracterizavam e retratavam os consultores como dispendiosos (ie., cobranças exorbitantes pelos trabalhos realizados) e ineficazes (ie., cujos trabalhos raramente produziam resultados), destruidores de organizações, displicentes na ausência de um controlo apertado, passadores de ideias ultrapassadas ligadas muitas vezes a contextos vazios e atores agindo em função do seu próprio interesse ao invés de se centrarem nos interesses de quem lhes paga. Em suma, eram apelidados como incapazes de implementar qualidade na gestão das organizações (Fincham e Clark, 2002b). Ideia esta também defendida por Jackall (1988) implicando-os como verdadeiros atores no palco bizarro e maquiavélico vivido por essa altura na vida quotidiana das empresas nos E.U.A, denominando-os de parasitas e atores-chave nos mais variados dramas vividos em algumas organizações da época, levando muitas destas a embarcar em processos de mudança radicais através das suas narrativas e discursos de gestão como se de especialistas se tratassem e que irremediavelmente levavam a trabalhos ineficazes do ponto de vista da resolução dos problemas concretos que se propunham resolver (Clark, 1995; Tienari et al., 2001).

A ideologia aqui apresentada aparece fundamentalmente constatada na China e na Europa Ocidental, onde os consultores são vistos como profissionais que ganharam um forte poder, ainda que na maior parte das vezes este derive do nada, pois muito do que fazem ou fizeram se repercute em algo não contabilizável e cuja visibilidade é nula, ficando muitas vezes associado a resultados desastrosos no âmbito organizacional (Micklethwait e Wooldrige, 1996; O’Shea e Madigan, 1998).

O que se pode concluir a partir das diferentes abordagens é que os consultores são assim figuras “amadas e odiadas” cujo papel se traduz numa alta posição marginalizada. Face a estas reproduções serão então estes especialistas (ajudantes essenciais) ou parasitas cujas competências são ligeiramente melhores do que a mais comum das pessoas? Será o conhecimento que disseminam um factor influencial nas modernas formas de ver a gestão empresarial? Serão de facto poderosas as técnicas utilizadas? Poderá ser a consultoria encarada como uma verdadeira profissão ou não passa de uma mera designação ocupacional de cariz exato?

Segundo Fincham e Clark (2002a) estes paradoxos, são os motivos que levam efetivamente os investigadores académicos a trazer estas questões para o estudo da consultoria de gestão, até porque segundo o autor esta área é uma das formas que torna possível externalizar a gestão dado o paralelismo existente entre os assuntos de consultoria e a gestão central de estruturas e processos.

Assim, em vez de se focar o conhecimento de gestão como um processo ou um conjunto de categorias de conhecimento e aprendizagem, é importante saber para quem o conhecimento de gestão é desenhado ou quais as consequências disto para empregados e/ou público em geral.

Por outro lado é importante perceber também que tipo de ideias são refletidas e dominantes no conhecimento de gestão e quais aquelas que não o são? Qual a dimensão/extensão da legitimidade? Será este um processo “core” na aprendizagem de gestão? De que forma pode esta ser organizada, reconhecida e recompensada?

Ou seja, como sugerido por Fincham (2003), consultoria não se trata de uma simples função ou ocupação, empregando isso sim um conjunto de símbolos e metáforas que enfatizam diferentes facetas de trabalho reproduzidas em termos relacionais por profissionais que funcionam simultaneamente como agentes de gestão e agentes dos donos do capital. Logo, o importante é transportar as críticas e preocupações do sector para o estudo da aprendizagem de gestão, de forma a desenvolver mais agendas políticas de pesquisa que permitam o desenvolvimento deste campo de investigação.

O CONSULTOR COMO AGENTE DE CONSTRUÇÃO DE IDENTIDADES E CULTURA ORGANIZACIONAL

Em boa verdade muita da pesquisa até hoje conhecida tem incidido sobre um conjunto de ideias, práticas e/ou um discurso relacionado sobretudo com questões de autodisciplina e de análise às próprias identidades organizacionais, o que faz com que os autores não sejam mais do que simples reprodutores de discursos, ao invés de serem participantes ativos e os verdadeiros promotores destas ações em termos simbólicos através da reprodução das suas próprias ações (Sturdy e Wright, 2008, Sturdy, 2011).

As explorações deste tipo de questões na vertente dos especialistas de gestão, de investigadores, dos media e até das próprias escolas de negócio “business schools” são assim realizadas em termos de adoção, translação e resistência (Sturdy, 2009), não contemplando aquele que deve ser o verdadeiro foco da questão, os atores como potenciadores da identidade organizacional a partir das suas próprias ações e orientações (Sturdy e Wright, 2008).

Ou seja, existe de facto a necessidade de conhecer melhor o entendimento que temos acerca da promoção da mudança em termos de identidade organizacional, da forma como os atores organizacionais podem fazer parte dela e sobre a forma como a podem efetivamente promover com base nas suas ações e práticas, investigação esta que pode ser possível de realizar a partir do estudo do trabalho de consultoria e dos consultores.

De facto, o contributo dos consultores pode ter uma influência crucial nas empresas, podendo estes agir como promotores de conhecimentos de gestão e de mudança organizacional, rebuscando aqui uma metáfora de Sturdy e Wright (2008) denominada de “diáspora” (diáspora referente à difusão das pessoas em culturas distintas, expressão esta muitas vezes utilizada para diferenciar diferentes comunidades em termos políticos, regionais e de próprias identidades sexuais) cuja função do consultor pode contribuir para a formação de determinadas identidades, práticas e ideias que podem promover as organizações nas mais variadas formas.

No entanto, ainda que os consultores sejam e possam ser vistos como verdadeiros agentes de mudança, tal como referido no ponto anterior, é importante que se retenha que existem evidências de que nem sempre é assim, tal como pôde ser comprovado por exemplo nas perspetivas tidas por diferentes investigadores desta área ou mesmo no estudo empírico realizado por Lapsey e Oldfield (2001) em que se por um lado os consultores são descritos como profissionais com missões muito claras alicerçadas na reciclagem de novas ideias e melhorias incrementais, por outro, evidenciam também determinados fundamentos que dão razão ao criticismo que dimana de parte da literatura que os vêem como ineficazes, retóricos e detentores de modelos que na maioria das vezes resultam em nada de concreto.

Nesta mesma linha de raciocínio há quem os denomine como missionários [agentes de algo que acreditam ser melhor e que muitas vezes resulta em nada de concreto (Tisdall, 1982)], atores metafóricos (Clark, 1995, Clark e Salaman, 1996a), personificadores de mitos (Clark e Salaman, 1996b), ou mesmo predadores à procura de caça como forma de saciar as suas necessidades (Dunleavy, 1991).

O jogo de poderes entre consultores e empresas é de facto complexo e por vezes difícil de descrever e compreender (Fincham, 1999; Lapsey e Oldfield, 2001), no entanto parece pertinente ancorar os consultores na abordagem que os intitula como agentes radicais de mudança e desenvolvimento organizacional (Gill e Whitte, 1992; Bloomfield e Danieli, 1995) e como os verdadeiros possuidores de conhecimentos especializados (Zito, 1994) capazes de reformar qualquer contexto organizacional, isto se analisarmos esta abordagem a partir da perspetiva de Merton (1972) construída a partir da visão do consultor como um ser “híbrido” (Merton, 1972), agindo este como um ator externo à organização e agente interno de mudança, o que de certa forma não limita o resultado das suas acções apenas como externo ou interno quando apresentam novas ideias.

Segundo Merton (1972), o consultor deve trabalhar desta forma não apenas e somente com os gestores seniores, mas também com os atores organizacionais como um todo, percebendo-os e ouvindo-os de forma a sugerir mudança com base nas suas ideias e expectativas, como forma de construção de uma identidade e de uma cultura construída à imagem dos seus atores. Com base neste pressuposto, fica claramente evidente que a vida organizacional e a formação de resistências dentro das empresas pode ser claramente diluída, constituindo ao mesmo tempo uma massa trabalhadora mais adaptável, flexível e capaz de se mover em torno das atividades da empresa com um maior nível de responsabilidade no que às suas ações dizem respeito.

A este nível o consultor não retrata apenas o promotor de mudança e cultura organizacional, mas incorpora também o promotor de integridade ética e de qualidade de vida na persecução do que pode ser retratado também como eficiência empresarial.

Um exemplo desta mesma perspectiva é descrito também pela influência significativa dos consultores de gestão na transformação que tem sido levada a cabo nos sectores públicos de muitos países a nível mundial (Pollit e Bouckaert, 2000). O incrível uso das mais variadas ferramentas informáticas utilizadas na modernização dos serviços públicos em países como Inglaterra, Canadá e E.U.A. são disso exemplo (Hood, 1995), sendo considerados mesmo por Guttman e Willner (1976) como a sombra desses mesmos governos.

O que se apraz verificar é que no ambiente de negócios contemporâneo alguns dos elementos chave de burocracia, de ciência e profissionalismo, tais como racionalidade, ordem ou previsibilidade, são claramente deixados para trás em termos de popularidade comparativamente a fatores como mudança, inovação e criatividade (Alvesson, 1993), fazendo com que a construção destas últimas narrativas devam ser parte intrínseca da natureza do trabalho e identidade dos consultores, procurando ter a capacidade para mudar a cultura das empresas, o potencial para lhes aumentar valor acrescentado em termos de volume de negócios e rentabilidade, a capacidade para delinear estruturas de reduções de custos e formas de posicionamento estratégico e, mais importante, posicionar-se em áreas onde possam intervir e produzir melhorias que venham a constituir verdadeiras vantagens competitivas para as suas empresas cliente (Fincham, 2003).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O que este artigo pretende ilustrar é uma realidade muito simples. A consultoria de forma generalizada é muito consistente quando focada sobre a forma de prestar um melhor serviço à gestão e a clientes recetores de mecanismos e práticas desenvolvidas por consultores, no entanto, muitas vezes, esquece o lado mais pessoal que deve ser tido sempre em consideração, o que de certa forma exige também uma reflexão sobre a forma do consultor contribuir para o seu desenvolvimento pessoal e profissional, quer no campo prático ou meramente motivacional.

Este facto remete para aquilo que deve ser a característica fundamental do consultor de gestão, ou seja, o consultor deve funcionar como um auditor interno do seu próprio desempenho.

Como muitas vezes se constata, os consultores estão frequentemente focalizados em servir clientes e acabam por fazer um mau trabalho no que concerne a servirem-se a eles próprios, acabando por se repercutir tais esquecimentos em trabalhos ineficientes nos serviços que prestam e em sensações pessoais de falta de confiança e conforto. Dos muitos anos que por exemplo Herman (1996) levou como consultor e das muitas desilusões que acabaram por sobressair de determinados desempenhos, o virar da página deu-se fundamentalmente quando se começou a questionar a si próprio e a criar os seus próprios desafios de forma a aprender a gerir-se e a examinar-se a si próprio antes de tentar gerir os seus próprios clientes.

A fórmula foi encontrada quando se começou a questionar a si próprio relativamente à sua própria performance e congruência da sua forma de atuar. Questões tais como, o que estou a fazer?, estarei eu centrado?, porque estou neste jogo de consultoria?, terei eu conhecimentos e capacidades para o exercício desta profissão?, tiveram preponderância vital no seu desenvolvimento pessoal, permitindo perceber os seus próprios valores e crenças e, sobretudo, os porquês por detrás do que estava efetivamente a realizar.

Assim, contemplar, cogitar e mediar regeneraram numa profundidade de gestão, em sinceridade e autenticidade (que foram evidentemente percebidas pelos seus clientes) e, permitiram a adoção pessoal de determinadas abordagens que o fizeram sentir-se confortável, percebendo por antecipação quais as áreas que domina e quais as que não domina e das quais deve abdicar, o que lhe permitiu alcançar gradualmente a serenidade necessária para uma melhor gestão das suas práticas e do desempenho dos serviços prestados, o que reproduz em parte o que havia já sido referido por Bloomfield e Danieli (1995) quando mencionam que uma das principais preocupações dos consultores deve ser reproduzida na forma como vendem os seus serviços, mas também na redefinição necessária que é preciso realizar ao nível dos clientes e de si próprios como profissionais.

Contextualizando o tema noutra prisma, o reconhecimento das pressões e inseguranças vividas pelos próprios consultores de consultoria de gestão (Sturdy, 1997; Sturdy, 2011), pode também conduzir a este tipo de cogitações, o que valida que seja também necessária honestidade e uma minuciosa análise por parte

do consultor aos seus pontos fortes e fracos, da mesma forma que não devem sobrestimar, nem subestimar as suas habilidades e devem ser totalmente realistas (Mclarty e Robinson, 1998).

Assim sendo, a não absorção de todos estes fatores tornam o consultor um profissional acomodado e não um verdadeiro consultor no bom sentido da palavra. O consultor deve assim colocar o coração no desempenho dos serviços que presta e nunca realizar trabalhos sem que se sinta em controlo no desempenho de determinada atividade, pois a concentração apenas no trabalho por questões financeiras sem o gosto e capacidades necessárias para o desenrolar de determinados projetos facilmente se irão refletir em práticas que claramente são mal dominadas e na perceção de que se está efetivamente a realizar um mau trabalho.

O que no fundo pretendo desafiar com este meu pensamento é a exploração e criação de novas práticas nos profissionais do sector de consultoria de gestão que possam substancialmente contribuir com a utilização de novos mecanismos e processos mais agradáveis de gerir, de forma a que estes possam tomar a direção que pretendem a partir de um plano de marketing meticulosamente arquitetado, incrementando assim, satisfação pessoal e compromisso face aos requisitos necessários que devem estar implícitos nas características intrínsecas da caracterização de um gestor de serviços de consultoria, pois a premissa desta profissão deve compreender que é o profissional de consultoria que deve gerir as suas atividades e não as atividades gerir o profissional de consultoria.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abrahamson, E. (1996). Management Fashion. **Academy of Management Review**, Vol. 21, nº1, pp. 254-285.

Alvesson, M. (1993). Organizations as Rhetoric: Knowledge-Intensive Firms and the Struggle with Ambiguity. **Journal of Management Studies**, Vol. 30, nº 6, pp. 997-1015.

Amorim, C. (1999). Management Consultants as External Sources of Innovation. **The European Yearbook of Business History** por W. Feldenkirchen and T. Gourvish, nº 2, pp. 181-227.

Argote, L., B. McEvily & R. Reagans (2003). Managing Knowledge in Organizations: An Integrative Framework and Review of Emerging Themes. **Management Science**, Vol. 49, nº 4, pp. 571-82.

Blomfield, B. P. & A. Danieli (1995). The Role of Management Consultants in the Development of Information Technology: the Indissoluble Nature of Socio-Political and Technical Skills. **Journal of Management Studies**, Vol. 32, nº 1, pp. 23-46.

Canback S. (1998). The Logic of Management Consulting (Part One). **Journal of Management Consulting**, Vol. 10, nº2.

Clark, T. (1995). **Managing Consultants - Consultancy as the Management of Impressions**. Open University Press, Buckingham

Clark, T. & G. Salaman (1996a). The management Guru as Organizational Witchdoctor. **Organisation Studies**, Vol. 3, nº 1, pp.85-107.

Clark, T. & G. Salaman (1996b). Telling tales: management consultancy as the art of story telling. Em Grant e Osrick (eds). Metaphor and Organisations. **Sage**, London, pp. 154-175.

Craig, D. (2005). **Rip Off! The Scandalous Inside Story of the Management Consulting Money Machine**. The Original Book Company, London.

Dunleavy, P. J. (1991). **Democracy, Bureaucracy and Public Choice**. Harvester, London.

Fincham, R. (1999). The Consultant-Client Relationship: Critical Perspectives on the Management of Organizational Change. **Journal of Management Studies**, Vol. 36, nº 3, pp. 335-352.

Fincham, R. (2003). The Agent's Agent: Power, Knowledge and Uncertainty in Management Consultancy. **International Studies of Management and Organization**, Vol. 32, n° 4, pp. 67-86.

Fincham, R. (2006). Knowledge Work as Occupational Strategy: Comparing IT and Management Consulting. **New Technology, Work and Employment**, Vol. 21, n° 1, pp. 16-28.

Fincham, R. & T. Clark (2002a). Preface: Management Consultancy – Issues, Perspectives and Agendas. **International Studies of management and Organization**, Vol. 32, n° 4, pp. 3-18.

Fincham, R. & T. Clark (2002b). Introduction: The emergence of critical perspectives on consulting. Em Clark & Fincham (Eds.). Critical Consulting: New Perspectives on the Management Advice Industry. **Blackwell Publishers**, Oxford, pp. 1-20.

Freire, S. (2008). Evolução do Sector de Consultoria de Gestão em Portugal: Que Futuro?. Tese de Mestrado, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Universidade de Aveiro.

Gill, J. & S. Whittle (1992). Management by Panacea: Accounting for Transcience. **Journal of Management Studies**, Vol. 3, n° 2, pp. 281–95.

Guttman, D. & B. Willner (1976). **The Shadow Government**. Pantheon Books, New York.

Haas, M. R. (2006). Acquiring and Applying Knowledge in Transnational Teams— The Roles of Cosmopolitans and Locals. **Organization Science**, Vol. 17, n° 3, pp. 367–84.

Handley, K., T. Clark., R. Fincham & A. J. Sturdy (2007). Researching Situated Learning: Participation, Identity and Practices in Client–Management Consultant Relationships. **Management Learning**, Vol. 38, n° 2, pp. 173–91.

Herman, R. E. (1996). Much of Practice Management is Often not Seen: Two Views of “Practice Management. **Journal of Management Consulting**, Vol. 9, n° 1, pp.12.

Hood, C. (1995). The New Public Management in the 1980s: Variations on a Theme. **Accounting, Organizations and Society**, Vol. 20, n°2, pp. 93–109.

Jackall, R. (1988). **Moral Mazes - The World of Corporate Managers**. OU, Oxford.

Jones, M. (1996). Business Link — a Critical Commentary. **Local Economy**, Vol. 11, n° 1, pp. 71-78.

Kaiser, S. e T. Kampe (2005). A strategy-as-Practice Perspective on the Work of Profession of Strategy Consultants. **EGOS, Professional Service Organizations and Professionalization at Work**, Berlim, Germany.

Kieser, A. (2002). Managers as marionettes? Using fashion theories to explain the success of consultancies. Em Kipping & Engwall (eds.). Management Consulting—Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry. **Oxford University Press**, New York, Oxford.

Kipping, M. (1997). Consultancies, Institutions and the Diffusion of Taylorism in Britain, Germany and France, 1920s to 1950s. **Business History**, Vol. 39, n° 4, pp. 67–83.

Kipping, M. (2002). Trapped in Their Wave: The Evolution of Management Consultancies. Em Clark e Fincham (eds.). Critical Consulting: New Perspectives on the Management Advice Industry. **Blackwell**, Oxford, pp. 21–27.

- Kipping, M, I. Kirkpatrick, & D. Muzio (2006). Overly controlled or out of control?: Management Consultants and the new corporate professionalism. Em Craig, J. (eds). The Everyday Encounters Between Citizens and Professionals Should help them to Build shared Autonomy. **Demos**, London, pp. 153-165.
- Kurb, M. (1988). **Management Consulting**, International Labour Office, Geneva.
- Lapsey, I. e R. Oldfield (2001). Transforming the Public Sector. Management Consultants at Agents of Change. **The European Accounting Review**, Vol. 10, n° 3, pp. 523-543.
- Lundgren, M. & M. Blom (2009). The Practice of Strategy Consultants. **25th Egos Colloquium**, Barcelona (Julho 2-4).
- McKENNA, C. (2006). **The World's Newest Profession**. Cambridge University Press, Cambridge.
- McLarty, R. & T. Robinson (1998). The Practice of Consultancy and a Professional Development Strategy. **Leadership and Organisation Development Journal**, Vol. 19, n° 5, pp. 256-263.
- Merton, R. K. (1972). Insiders and Outsiders: A Chapter in the Sociology of Knowledge. **The American Journal of Sociology**, Vol. 78, n° 1, pp. 9-47.
- Micklewait, J. & A. Wooldridge (1996). **The Witch Doctors - What the Management Gurus are Saying, Why it Matters and How to Make Sense of it**. Heinemann, London.
- O'Shea, J. & C. Madigan (1998). **Dangerous Company**. Penguin, New York.
- Payne, A. (1986). Effective use of Professional Management Services. **Management Decision**, Vol. 24, n° 6, pp. 16-24.
- Pollitt, C. & G. Bouckaert (2000). **Public Management Reform: A Comparative Analysis**. Oxford University Press, Oxford.
- Poufelt, F., L. Greiner & A. Bhambri (2005). The Changing Global Consulting Industry. Em Greiner & Poufelt (Eds.). The Contemporary Consultant. **Thomson South-Western**. Mason, Ohio, pp. 3-22.
- Reilly, W. (1987). Management Consultancies in the Developing World: The Case of a Training Needs Assessment. **Management Learning**, Vol. 18, n° 4, pp. 289-298.
- Schlegelmilch, B. B., A. Diamantopoulos & S. A. Moore (1992). The Market for Management Consulting in Britain: An Analysis of Demand and Supply. **Management Decision**, Vol. 30, n° 2, pp. 46-54.
- Steele, F. (1981). **Consulting for Organizational**. University of Massachusetts Press, Amherst, MA.
- Sturdy, A J. (1997). The consultancy Process – An Insecure Business? **Journal of Management Studies**, Vol. 34, n° 3, pp. 389-414.
- Sturdy, A. J. (2009). Popular Consultancy Critiques and a Politics of Management Learning? **Management Learning**, Vol. 40, n° 4, pp. 457-463.
- Sturdy, A. J. (2011). Consultancy's Consequences? A Critical Assessment of Management Consultancy's Impact on Management. **British Journal of Management**, Vol. 22, N°3, pp. 517 – 530.
- Sturdy, A. J. & C. Wright, (2008). A Consulting Diaspora? Enterprising Selves as Agents of Enterprise. **Organization**, Vol. 15, n° 3, pp. 427-744.

Sturdy, A. J., T. Clark, R. Fincham & K. Handley (2009). Between Innovation and Legitimation – Boundaries and Knowledge Flow in Management Consultancy. **Organization**, Vol. 16, nº 5, pp. 627-653.

Thrift, N. (2005). **Knowing Capitalism**. Sage, London.

Tienari, J., A. Ainamo & E. Vaara (2001). The Metanarrative of ‘Change’ and the Contestable (Re)construction of Management Ideas. **Paper presented at EGOS Colloquium**, France, Lyon, (July 5–7).

Tisdall, P. (1982). **Agents of Change: The Development and Practice of Modern Management Consulting**. Heinemann, London.

Zito, A. (1994). Epistemic Communities in European Policy Making. Pittsburg University, Unpublished Ph.D. thesis.