

**Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-graduação em Administração - PROPAD**

Ana Márcia Batista Almeida

**A construção da confiança na relação entre
consultores organizacionais e clientes: uma
compreensão baseada no conhecimento da vida
cotidiana e na prática reflexiva**

Recife, 2007

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A TESES E DISSERTAÇÕES

Considerando a natureza das informações e compromissos assumidos com suas fontes, o acesso a monografias do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco é definido em três graus:

- "Grau 1": livre (sem prejuízo das referências ordinárias em citações diretas e indiretas);
- "Grau 2": com vedação a cópias, no todo ou em parte, sendo, em consequência, restrita a consulta em ambientes de biblioteca com saída controlada;
- "Grau 3": apenas com autorização expressa do autor, por escrito, devendo, por isso, o texto, se confiado a bibliotecas que assegurem a restrição, ser mantido em local sob chave ou custódia;

A classificação desta dissertação se encontra, abaixo, definida por seu autor.

Solicita-se aos depositários e usuários sua fiel observância, a fim de que se preservem as condições éticas e operacionais da pesquisa científica na área da administração.

Título da Dissertação: **A construção da confiança na relação entre consultores organizacionais e clientes: uma compreensão baseada no conhecimento da vida cotidiana e na prática reflexiva.**

Nome do Autor: Ana Márcia Batista Almeida

Data da aprovação: 30/03/2007

Classificação, conforme especificação acima:

- | | |
|--------|-------------------------------------|
| Grau 1 | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Grau 2 | <input type="checkbox"/> |
| Grau 3 | <input type="checkbox"/> |

Recife, 30 de março de 2007



Assinatura do autor

Ana Márcia Batista Almeida

**A construção da confiança na relação entre
consultores organizacionais e clientes: uma
compreensão baseada no conhecimento da vida
cotidiana e na prática reflexiva**

Orientador: Marcos Gilson Gomes Feitosa, Dr.

Dissertação apresentada como requisito complementar para obtenção do grau de Mestre em Administração, na área de Gestão Organizacional, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco.

Recife, 2007

Almeida, Ana Márcia Batista

A construção da confiança na relação entre consultores organizacionais e clientes : uma compreensão baseada no conhecimento da vida cotidiana e na prática reflexiva / Ana Márcia Batista Almeida. – Recife : O Autor, 2007.

152 folhas : fig. E quadro.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA. Administração, 2007.

Inclui bibliografia e apêndice.

1. Consultores técnicos (Administração). 2. Serviços de consultoria. 3. Relações humanas. 4. Satisfação do consumidor. I. Título.

658.3

CDU (1997)

UFPE

658.46

CDD (22.ed.)

CSA2007-041

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração - PROPAD

**A construção da confiança na relação entre
consultores organizacionais e clientes: uma
compreensão baseada no conhecimento da vida
cotidiana e na prática reflexiva**

Ana Márcia Batista Almeida

Dissertação submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 30 de março de 2007.

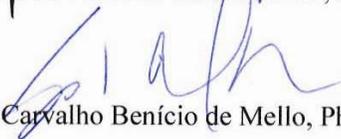
Banca examinadora:



Prof. Marcos Gilson Gomes Feitosa, Doutor, UFPE (orientador)



Prof. José Luiz de Amorim Rattón Júnior, Doutor, UFPE (examinador externo)



Prof. Sérgio Carvalho Benício de Mello, Ph.D, UFPE (examinador interno)

“Ninguém nasce feito. Vamos nos fazendo aos poucos, na prática social de que tomamos parte.”
(Paulo Freire)

Dedico este trabalho aos meus pais, Maria Luzia e Alfredo, espíritos de luz que habitam o meu coração e me orientam no caminho da integridade e do trabalho.

Agradecimentos

A Deus, por dar-me a possibilidade do progresso da minha alma nesta existência, e por direcionar-me na decisão de fazer o Mestrado (grande marco na minha vida profissional!).

À Ana Luzia, Ana Lúcia, Rosana, Cainã, Juracy, Jô, minha família querida, pelo apoio sincero na decisão (não tão fácil) de mudar-me para Recife e por embarcar comigo (sempre!) nos meus sonhos e acreditar na minha capacidade de realização.

À Clarinha, minha pequena sobrinha, símbolo do despertar da vida, em quem busquei inspiração e alento nos momentos de dúvida e solidão.

Ao Prof. Marcos Feitosa, meu orientador, pessoa amiga, de quem recebi grande apoio durante a minha adaptação em Recife. Nesses dois anos de convivência próxima, sempre respeitou as minhas idéias; confiou no meu potencial de realização e mostrou ser, além de um grande profissional, ser GENTE.

Aos Professores Sérgio Benício e José Luiz Ratton Júnior, que compuseram, gentilmente, a banca examinadora da minha dissertação e contribuíram para o trabalho com sugestões valiosas e importantes para o meu crescimento acadêmico.

A todos os professores do PROPAD/UFPE com quem tive a honra de conviver e atestar o grau de comprometimento com a formação do conhecimento numa perspectiva mais crítica e reflexiva, em particular aos professores Marcos Feitosa, Cristina Carvalho, Sérgio Benício, Jackeline Andrade, Jorge Ventura (Sociologia). Um agradecimento especial ao Prof. Pedro Lincoln, exemplo de pesquisador e ser humano íntegro (sinto-me privilegiada por esta convivência próxima!).

À CAPES pela ajuda financeira na realização do Mestrado durante o primeiro ano.

Aos consultores e clientes, pela gentileza na concessão de entrevistas durante a pesquisa de campo, que tornaram possível a realização desta investigação.

Ao meu colega, Prof. Almir Souza, pela importante indicação de um dos pesquisados, cuja entrevista me fez alertar para pontos do trabalho anteriormente não percebidos.

Aos amigos que deixei em Salvador, pela presença sempre especial na minha vida.

Aos meus amigos da Banda P, grupo formado pela afinidade das pessoas e compartilhamento das angústias durante o Mestrado; pessoas queridas, com quem eu convivi nesse período e que levarei sempre comigo. Em especial, a Chris Marçal, Milka, Vinicius,

Conceição, Fátima, Renata (Diretoria Executiva. Grandes amigos!!!), Marcello, Gabriela, Daniel, Ana Beatriz, Alessandra, Cris Salomé, Carlos, Laura, Érica, André Callado, Walter, Sérgio, Otávio. Aos demais colegas da turma 11 do Mestrado e turma 3 do Doutorado, agradeço pela convivência enriquecedora.

Ao meu colega de Mestrado, consultor e amigo João Gratuliano, pela paciência, boa vontade e despojamento no compartilhamento dos seus conhecimentos na área de consultoria organizacional, que me foram importantíssimos em momentos decisivos, e pela indicação de respondentes para a minha pesquisa.

Aos colegas do ECCO/PROPAD/UFPE (Grupo de Pesquisa em Conhecimento e Pesquisa Organizacional), com quem tive a oportunidade inigualável de conviver e trocar experiências. O grupo representou o *habitat* das primeiras aproximações que tive no campo da consultoria organizacional.

À Irani e Analice, secretárias do PROPAD, pelas informações disponibilizadas em momentos importantes e pela presteza em nos ajudar.

À Conceição (PROGAP), pela disponibilidade (sempre!) em nos auxiliar e pelo carinho constante.

Resumo

Esta dissertação tem como objetivo investigar os aspectos inerentes à construção da confiança, enquanto processo sócio-cognitivo e numa perspectiva diacrônica, apontados por consultores organizacionais e clientes nos seus relacionamentos. Neste estudo, a perspectiva teórica que apóia a interpretação da confiança é a abordagem sócio-construcionista, que entende o conhecimento enquanto construção social, sendo mediado pela linguagem durante as interações. Os estudos de Berger e Luckmann (2005) sobre o conhecimento da vida cotidiana e os estudos de Schön (1983), Argyris e Schön (1974) sobre as teorias que orientam as ações deliberadas dos sujeitos, no contexto de uma prática profissional reflexiva, são elucidativas para o alcance dos objetivos propostos. A pesquisa teve um caráter qualitativo e a estratégia metodológica adotada foi a pesquisa de campo, realizada junto a consultores e clientes na Região Metropolitana de Recife, em que se procurou identificar situações presentes em fases anteriores, durante e posteriores ao relacionamento, que influenciassem na construção da confiança. Concluiu-se que a confiança vincula-se ao exercício de papéis sociais e tem um caráter evolutivo, estando relacionada, inicialmente, aos atributos tipificados institucionalmente. Numa fase posterior, a confiança se apresenta à medida que, na interação social, as ações dos atores são ressignificadas em uma prática reflexiva, notadamente adotada pelo consultor, mas que também provoca o cliente a se rever a partir dessa experiência compartilhada.

Palavras-chave: Prática reflexiva de consultores. Mundo intersubjetivo. Papéis sociais. Confiança pessoal.

Abstract

This dissertation aims to investigate the inherent aspects of the construction of trust, as being a socio cognitive process and in a diachronic perspective, pointed out by the consultants and clients. In this study, the theoretical perspective which supports the interpretation of trust is the socio-constructionist approach which understands the knowledge as a social construction which is mediated by language during interaction. The study of Berger and Luckmann (2005) about the knowledge of daily life and the ones of Schön (1983) and Argyris and Schön (1974) about the theories that guide the deliberated subject's actions, in the context of the reflexive professional practice, are elucidative to aim the considered objectives. The research had a qualitative character and the methodological strategy adopted was the field research, carried through consultants and clients from the Metropolitan Region of Recife searching for present situations in the three moments of the relationship: previous, during and after the encounters that had influence in the construction of trust. It was concluded that trust is tied to the use of social role and that it is an evolutive process, related, at first, to the institution's tipified attributes. In a posterior fase, trust presents, as soon as the actor's action are resignified in the social interaction, in a reflexive practice, notably adopted by the consultant that provokes the client to reflect himself from the point of the shared experience.

Key-words: Consultant's reflexive practice. Intersubjective world. Social Roles. Personal trust.

Lista de figuras

Figura 1 (6)	Perspectiva para análise da confiança (Momento 1)	137
Figura 2 (6)	Perspectiva para análise da confiança (Momento 2)	138

Lista de quadros

Quadro 1 (3)	Conceitos do termo consultoria	31
Quadro 2 (3)	Características das consultorias em diferentes gerações	34
Quadro 3 (3)	Focos de tensão entre o sistema-cliente e o consultor	37
Quadro 4 (3)	Competências do <i>expert</i> e do praticante reflexivo	53
Quadro 5 (3)	Elementos das teorias-em-uso (MODELO I)	58
Quadro 6 (3)	Elementos das teorias-em-uso (MODELO II)	61
Quadro 7 (3)	Abordagens sobre confiança na Teoria Social	65
Quadro 8 (3)	Construtos da confiança	68
Quadro 9 (5)	Dados sobre os consultores	82
Quadro 10 (5)	Dados sobre os clientes	84

Lista de abreviaturas e siglas

ECCO	Grupo de Estudos sobre Conhecimento e Consultoria Organizacional
ECCO-1	Projeto de pesquisa cadastrado junto ao CNPq que objetiva mapear o campo da consultoria organizacional nas cidades de Recife e Fortaleza.
FEA-USP	Faculdade de Economia e Administração – Universidade de São Paulo
FGV/SP	Fundação Getúlio Vargas / São Paulo
IMC	<i>Institute of Management Consulting</i>
MBA	<i>Master Business Administration</i>
PROPAD	Programa de Pós-graduação em Administração
RMR	Região Metropolitana de Recife
TI	Tecnologia da informação
TQM	<i>Total Quality Management</i>
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco
UFScar	Universidade Federal de São Carlos
USP	Universidade de São Paulo

Sumário

1	Introdução	15
1.1	A contextualização do tema e a problematização	16
1.2	Foco de interesse	18
1.3	Pergunta de pesquisa	19
1.4	Objetivos	19
1.5	Justificativa e contribuição do estudo	20
2	Uma discussão preliminar sobre a confiança no relacionamento entre consultores e clientes	22
3	Referencial teórico	30
3.1	A consultoria organizacional: caracterizando nosso campo de estudo	30
3.1.1	Origem, expansão da indústria da consultoria e as abordagens críticas sobre a atuação do consultor	32
3.1.1.1	Dos textos irônicos às ambigüidades na relação consultor-cliente	36
3.2	A relação consultor-cliente: uma construção baseada no conhecimento da vida cotidiana e profissional	38
3.2.1	O conhecimento do cotidiano à luz do sócio-construcionismo de Peter Berger e Thomas Luckmann	41
3.2.2	O consultor organizacional como praticante reflexivo: a contribuição de Donald Schön	51
3.2.3	A teoria de ação de Chris Argyris e Donald Schön (1974)	54
3.3	Confiança: uma teia de múltiplos significados envolvidos no relacionamento entre consultores e clientes	64
3.4	Síntese dos conceitos a serem utilizados na discussão dos resultados	71
4	Método	74
4.1	Delineamento da pesquisa	74
4.2	Estratégia metodológica	76
4.3	Fases do trabalho de campo	77
4.4	Método de análise e interpretação das entrevistas	79
4.5	Dificuldades no decorrer da pesquisa	79
5	Análise dos resultados	81
5.1	O perfil dos entrevistados	82
5.2	Aspectos anteriores à relação consultor-cliente que influenciam na construção da confiança	86
5.2.1	As críticas veiculadas no mercado sobre os consultores	86
5.2.2	As experiências (bem ou mal-sucedidas) dos consultores e clientes em contratos de consultoria	89
5.2.3	Os critérios adotados pelos clientes para a contratação de consultores	93
5.2.4	A atribuição de papéis aos consultores e clientes	95
5.2.5	A negociação da proposta e a elaboração do contrato formal	99
5.3	As peculiaridades da relação consultor-cliente que influenciam na construção da confiança	103
5.3.1	Os ajustes no contrato formal	103
5.3.2	A abertura ou a resistência do cliente e consultor às mudanças advindas do trabalho	105

5.3.2.1	A participação dos diversos atores da organização no trabalho	105
5.3.2.2	O cronograma de acompanhamento das ações	109
5.3.2.3	A percepção quanto à entrega dos “produtos” intermediários	111
5.3.2.4	A abertura da organização para liberar informações para o consultor	113
5.3.2.5	A validação pelo cliente das informações coletadas pelo consultor	114
5.3.3	Mudanças no relacionamento entre as partes	115
5.3.3.1	Convergência de valores entre as partes	115
5.3.3.2	A mudança no gerenciamento do contrato e a redução dos controles	116
5.3.3.3	A relação mais informal e amigável entre as partes	117
5.3.4	A resignificação de papéis dos consultores e clientes	118
5.4	Fechamento do contrato e as situações posteriores à relação consultor-cliente que reforçam ou inibem a confiança percebida entre as partes	123
6	Discussão dos resultados e conclusões	126
6.1	Discussão dos resultados	126
6.2	Resposta à questão de pesquisa	136
6.3	Sugestões para trabalhos futuros	140
6.4	Implicações acadêmicas	141
	Referências	142
	APÊNDICE A – Preparação do roteiro de entrevista semi-estruturada	149
	APÊNDICE B – Roteiro de entrevista semi-estruturada (cliente)	150
	APÊNDICE C – Roteiro de entrevista semi-estruturada (consultor)	151
	APÊNDICE D – Sistematização da análise de dados	152

1 Introdução

Esta dissertação insere-se no campo científico da Administração e tem como objetivo investigar os aspectos inerentes à construção da confiança, enquanto processo sócio-cognitivo e numa perspectiva diacrônica, apontados por consultores organizacionais e clientes nos seus relacionamentos.

Neste trabalho, o consultor, apesar da polissemia que envolve este termo (MOURA, 2005), será compreendido como o indivíduo contratado que trabalha para e em parceria com o cliente, procurando ajudá-lo, a partir do entendimento da complexidade organizacional (WOOD JÚNIOR; CALDAS, 2002). No contexto empresarial, o cliente será entendido como “contratante” ou “administrador” que estabelece um relacionamento intenso com o consultor organizacional.

As abordagens teóricas - detalhadas no Capítulo 3 - que apóiam a interpretação da pesquisadora sobre a confiança buscam situá-la enquanto construto que se revela nas interações sociais cotidianas entre consultores e clientes. Esta investigação não procura assumir, previamente, categorias conceituais sobre a confiança, pois investiga o fenômeno a partir do seu contexto social de referência; postura esta pertinente a um trabalho de natureza qualitativa.

A fim de desenvolvermos o estudo, esta dissertação está estruturada em 6 (seis) capítulos, a saber:

1. A introdução: aborda a contextualização do tema e a problematização; o foco de interesse do estudo e a pergunta de pesquisa; os objetivos geral e os específicos; finalizando com a apresentação da justificativa e a contribuição do estudo (apresentados ainda neste capítulo);
2. A discussão preliminar sobre o tema, no contexto da relação entre consultores e clientes;
3. O referencial teórico: apresenta a revisão da literatura referente aos assuntos pertinentes ao tema da dissertação e recorte epistemológico da autora, sendo: a caracterização da consultoria organizacional (campo empírico deste trabalho), seus principais estudos e aspectos da relação consultor-cliente; a abordagem de Berger e Luckmann (2005) sobre o conhecimento da vida cotidiana; os estudos de Donald

Schön (1983, 2000) sobre o praticante reflexivo e a teoria de ação de Argyris e Schön (1974); finalizando com os estudos sobre a confiança, ao tempo em que situamos o nosso olhar sobre este tema, a partir das peculiaridades do campo estudado. Ao final desta seção, uma síntese dos principais conceitos é apresentada e, em torno da qual a discussão dos resultados será pautada;

4. O método: representa o olhar da pesquisadora sobre o fenômeno investigado, por meio do detalhamento do tipo de estudo realizado e o campo da pesquisa; os planos de coleta e análise dos dados e a apresentação das limitações metodológicas do estudo;
5. A análise dos resultados: apresentação dos achados cruciais do campo;
6. A discussão dos resultados: diálogo dos achados do campo com a literatura sobre o tema. Neste capítulo, revela-se a contribuição da pesquisadora com as investigações sobre o tema no campo científico; e a conclusão, em que será apresentado o fechamento do trabalho e a retomada do objetivo proposto, assim como algumas sugestões para trabalhos futuros.

1.1 A contextualização do tema e a problematização

A complexidade do mundo contemporâneo e a necessidade crescente de um maior domínio de variados campos do conhecimento na administração de um negócio, impulsionou a busca por consultores. O papel social do consultor, enquanto agente externo à organização, relaciona-se à possibilidade de auxiliar os gestores na percepção mais acurada do ambiente interno e das situações atípicas que o afetam (BARBOSA, 2003). Desta forma, o cliente atribui ao consultor o domínio de um cabedal de conhecimento a ser compartilhado com os gestores e, posteriormente, incorporado à cultura da organização.

O desenvolvimento do contrato é marcado por encontros intensivos entre as partes, em que saberes mútuos são intercambiados (ALMEIDA; MOREIRA; MATOS, 2006) e favorecem o surgimento de um relacionamento de negócios entre os atores. A confiança, neste momento, desponta como dimensão relacional, constituindo-se em vínculo favorável ao desenvolvimento do trabalho, que possibilita o compartilhamento de informações e inibe os comportamentos

oportunistas entre as partes (MARIOTTI; SWIRSKI de SOUZA, 2005). No entanto, nem sempre esse vínculo acontece facilmente.

A literatura especializada sobre confiança (e.g ROUSSEAU et. al, 1998), aplicável ao ambiente da consultoria, expõe que o surgimento de expectativas positivas em relação ao comportamento do outro, advém das experiências com confiança, em que o parceiro de negócios torna-se alguém previsível em suas ações. No entanto, o que se percebe é que o relacionamento entre consultores e clientes é permeado por vulnerabilidades. Como, então, construir a confiança nesse contexto?

Além disso, o cenário de negócios apresenta alguns agravantes que dificultam as experiências com confiança, sendo marcado pela competitividade, pelo progresso individualizado, desregulado e privatizado. Neste ambiente, os gestores adotam uma mentalidade que preconiza o “aqui” e o “agora” e os contatos entre os indivíduos apresentam-se fluidos e fragmentados (BAUMAN, 2001). Deste modo, a confiança como promove a estabilidade, torna-se um mecanismo anti-natural nos negócios, contrapondo-se à máxima de lucratividade, necessária à sobrevivência da empresa. Na outra extremidade, está a urgência no desenvolvimento do relacionamento entre consultores e clientes, de forma que o conhecimento de ambos ajude a desvendar o problema que motivou a contratação do consultor. Desta forma, como construir a confiança num ambiente de relacionamentos fulgazes e que sejam, ao mesmo tempo, propulsores de mudanças mais profundas, necessárias à competitividade da organização?

Somando-se a este contexto paradoxal, Schön (1983) alerta que tem havido perda de confiança no conhecimento profissional e as pesquisas realizadas por Wood Jr. e Paes de Paula (2004) têm situado as discussões no campo da consultoria organizacional. Os autores (2004) afirmam que a ineficácia das soluções apresentadas pelos consultores expressa por recomendações padronizadas e irrefletidas sobre o negócio¹, influenciam diretamente na imagem negativa desses profissionais junto aos clientes².

¹ Esta atuação ineficaz dos consultores impulsionou a publicação na mídia de massa de vários artigos criticando esses profissionais, a exemplo de Wood Jr. e Caldas (2005, p. 89), que os denomina “manipuladores de discursos vazios, mestres da pirotecnia e do gerenciamento de impressão”.

² Esta realidade é percebida por Trajano ao afirmar que “o empresário só chama o consultor quando a empresa está na Unidade de Terapia Intensiva” e “o empresário entende o consultor como um apagador de incêndio” (informação verbal). Nesta assertiva nota-se que o mercado pode ter uma visão parcial da atividade de consultoria e do seu potencial para gerar mudanças nas organizações.

Informação fornecida por Fábio Trajano, consultor e coordenador da rede de consultores Alfa, em Recife, em junho de 2005 (O nome do consultor e rede de consultoria foram suprimidos e substituídos por pseudônimos).

Somando-se a isto, os clientes também contribuem para os insucessos do trabalho, por meio de tentativas de manipulação do consultor e jogos de poder visando manter o *status quo* no ambiente organizacional. Neste cenário descrito, como construir a confiança num relacionamento precavido entre consultores e clientes? Como ter confiança em relações pautadas em auto-proteção das partes?

Diante do exposto, percebe-se que a atividade da consultoria vive um momento decisivo e conflitante: apesar das críticas contundentes, está no seu auge e cada vez mais sistemas-cliente contratam consultores (DONADONE, 2000). No entanto, a ausência de credibilidade do cliente na capacidade de realização do consultor, influenciada pelas experiências mal sucedidas nos contratos anteriores, pode gerar uma redução na disposição das partes para uma confiança mútua e opta-se por não correr riscos ou sentir-se vulnerável.

Em virtude disto, de que forma o relacionamento entre consultores e clientes pode tornar-se sustentável? A partir de que experiência, estes profissionais podem gerar o conhecimento necessário às partes e propício à mudança almejada, em que a confiança apareça como vínculo fundamental?

Neste cenário, a atividade de consultoria organizacional, caracterizada por intenso relacionamento entre consultor e cliente, desponta como um campo profissional fértil para o estudo mais aprofundado das teias que envolvem a construção da confiança – que não se apresenta *a priori* - entre estes atores sociais em situações de trabalho; sendo este, o foco de interesse do nosso estudo.

1.2 Foco de interesse

Alguns estudos já têm sido realizados sobre a relação entre consultores organizacionais e clientes (e.g CALDAS et al., 1999; WOOD JÚNIOR; PAES de PAULA, 1999, 2004). Esta pesquisa, todavia, propõe estudar a dimensão relacional confiança, numa perspectiva que privilegie as abordagens mais reflexivas, afastando-se da racionalidade técnica que permeia o campo da Administração. Neste contexto, a confiança é compreendida enquanto processo social – relaciona-se às interações sociais e aos papéis desempenhados pelos atores – e cognitivo –

relaciona-se à aprendizagem em situações de reflexão vinculadas às ações dos sujeitos na prática profissional.

1.3 Pergunta de Pesquisa

A pergunta que será o guia para o referido estudo é: quais os aspectos inerentes à construção da confiança, entendendo-a enquanto processo sócio-cognitivo e numa perspectiva diacrônica, apontados por consultores organizacionais e clientes nos seus relacionamentos?

1.4 Objetivos

O objetivo geral desse trabalho é investigar os aspectos inerentes à construção da confiança, enquanto processo sócio-cognitivo e numa perspectiva diacrônica, apontados por consultores organizacionais e clientes nos seus relacionamentos. Para tanto, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Investigar aspectos anteriores à experiência relacional entre consultores e clientes que possam influenciar na construção da confiança.
- b) Investigar peculiaridades da experiência relacional, na perspectiva tanto dos consultores quanto dos clientes, favoráveis e desfavoráveis à construção da confiança.
- c) Investigar situações durante a fase de fechamento do contrato e posteriores à relação que possam reforçar ou inibir a confiança percebida pelo cliente e consultor durante a experiência relacional.
- d) Propor uma nova perspectiva analítica para compreender a confiança, baseada no estudo realizado.

1.5 Justificativa e contribuição do estudo

Numa pesquisa de caráter qualitativo, o olhar do pesquisador direciona-se para compreender o fenômeno estudado segundo a perspectiva dos seus praticantes (DENZIN; LINCOLN, 2006). Desta forma, o objeto da pesquisa é percebido como sujeito e o pesquisador torna-se um interlocutor do pensamento dos atores sociais, ao tempo em que é também intérprete da realidade.

Inserindo-se nesta abordagem, procuramos investigar um fenômeno que os próprios sujeitos da pesquisa (consultores e clientes) o percebessem como relevante, conforme ilustra a seguinte declaração:

Confiança é uma questão indispensável. As demais estão subordinadas a isso. Como desenvolver a confiança num mercado em que a consultoria é tão desacreditada e até desmoralizada? Como desenvolver a confiança onde a sua atividade é motivo de desconfiança? Um tema de grande importância a ser tratado (informação verbal)³.

Em período similar, este mesmo fato foi observado em pesquisa realizada na Região Metropolitana de Recife, junto às empresas-cliente, em que a confiabilidade e a reputação do consultor obtiveram destaque entre os motivos da contratação, sendo avaliados como superiores a outros critérios, como a experiência profissional, a presteza, o preço e a titulação.⁴

Percebe-se, pelo exposto anteriormente, que a confiança é um tema recorrente nas discussões de consultores (relativas à sua atuação) e de clientes (relativas à contratação de consultores) sobre os contratos na área, o que pode ser explicado pela crise de credibilidade no conhecimento profissional, abordado nos estudos de Schön (1983, 2000), e aplicável ao campo da consultoria organizacional.

No campo dos estudos organizacionais, a confiança também tem sido amplamente discutida, porém alguns autores apontam a lacuna por pesquisas empíricas nesta área (KRAMER, 2003) que extrapolem as abordagens mais racionais sobre o tema.

³ Declaração proferida por um consultor durante conferência do I Encontro ECCO de Consultoria Organizacional, em 2005, na cidade de Recife, promovido pelo Grupo de Estudos em Conhecimento e Consultoria Organizacional, vinculado ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco.

⁴ Pesquisa realizada na RMR, pelo Prof. Bruno Campello de Souza (ECCO/PROPAD/UFPE), no ano de 2005, em 143 organizações privadas, com o objetivo de compreender o mercado de consultoria local.

No âmbito da academia brasileira, alguns trabalhos científicos (i.e artigos, dissertações e teses⁵) têm sido realizados abordando a consultoria organizacional, porém ainda há uma lacuna por maiores esclarecimentos quanto a esta atividade, em especial às peculiaridades que envolvem o relacionamento consultor-cliente.

Logo, existe uma urgência na ampliação de pesquisas na área de consultoria, que apoiarão as organizações na distinção entre consultores organizacionais e as outras modalidades de “consultores”, contribuindo também para que esses profissionais se legitimem junto aos seus clientes-potenciais, dissolvendo a imagem outrora divulgada.

Este pensamento vai ao encontro das pesquisas científicas na área de Administração – Ciência Social Aplicada – que se caracterizam por “investigações sistemáticas que fornecem informações para orientar as decisões empresariais” (COOPER; SCHINDLER, 2003, p. 33).

O convite é para uma re-leitura crítica sobre o fenômeno, no sentido de possibilitar aos consultores e aos clientes a chance de se perceberem no processo relacional e reverem as suas “reais” intenções, assim como ressignificarem os seus papéis. Aspectos estes que podem ser entraves ao desenvolvimento da confiança nos seus relacionamentos.

Bachelard (1996) nos fala do obstáculo epistemológico que habita o nosso pensamento e nos impede de pensarmos diferente e melhor. Propomos que este mesmo obstáculo possa ser transposto pelo consultor organizacional, de forma a encorajá-lo a atuar pautado numa prática reflexiva compartilhada com o cliente.

⁵ As publicações no Brasil ainda são incipientes, a exceção das publicações regulares vinculadas a grupos de pesquisa na FGV/SP (WOOD JÚNIOR, 1999; WOOD JÚNIOR; PAES de PAULA, 2004b; WOOD JÚNIOR; CALDAS, 2005; CALDAS et al., 1999); USP (DONADONE, 2001); UFScar (DONADONE, 2003, 2005) e UFPE (MOURA, 2005; HIRSCHLE, 2005; FRANCO, 2006).

2 Uma discussão preliminar sobre a confiança no relacionamento entre consultores e clientes

Dada a natureza do tema em discussão e em face das publicações incipientes que o situam no campo da consultoria organizacional, buscamos, numa fase posterior à elaboração do projeto desta dissertação e já com leitura preliminar sobre confiança, aproximar o contato com os sujeitos da pesquisa (consultores e clientes), de forma a obtermos um olhar particularizado sobre o fenômeno que nos orientasse a:

- a) suscitar conteúdos para a versão definitiva do referencial teórico, ao tempo em que seria verificada a consistência da revisão bibliográfica sobre o tema, buscando aproximá-la do nosso campo de estudo e das particularidades da relação consultor-cliente;
- b) enriquecer a elaboração do instrumento de coleta de dados, para aplicação em fase posterior, em formato semi-estruturado, conforme detalhado nos Apêndices A e B.

Dessa forma, realizamos uma incursão de caráter exploratório, utilizando a entrevista não-estruturada a uma cliente e dois consultores, para a qual a indagação motivadora foi “O que você pensa sobre a confiança na relação consultor-cliente?” A partir daí, iniciou-se o diálogo com os entrevistados, aprofundando as questões trazidas por eles.

As entrevistas foram realizadas em 19 de maio e 29 de junho de 2006 na Região Metropolitana de Recife, Pernambuco. Os perfis dos consultores eram distintos: um deles – com trinta anos de experiência na profissão – trabalhava vinculado a uma empresa de consultoria e rede de consultores; o outro atuava como consultor autônomo, com doze anos de experiência. A cliente era gestora de projetos em uma empresa pública que contratava consultores por meio, na sua maioria, de licitações públicas.⁶

No início do diálogo, os três entrevistados atribuem à confiança um “lugar de destaque” nas interações sociais em geral, independentemente da natureza (profissionais ou pessoais). A confiança aparece, em princípio, no discurso, sem vinculação direta ao contexto do trabalho de

⁶ Os nomes dos consultores e da cliente foram substituídos por pseudônimos em todos os relatos.

consultoria, porém inserida no relacionamento – é necessário relacionar-se com o indivíduo e conhecê-lo para que a confiança seja construída (ou não).

A confiança, ela é muito importante em qualquer tipo de relacionamento. Então, não é uma questão de uma empresa com seu consultor. Isso é extremamente importante. Mas, também, o que a gente tem que ver é que, às vezes, a confiança vai se criando com o trabalho, certo? (Rosa, cliente, entrevista em 29.06.06. Grifo nosso).

A confiança, de uma maneira geral – eu acredito nisso –, é uma coisa que nunca termina, está sempre em construção. [...] (Antônio, consultor, entrevista em 19.05.06. Grifo nosso).

Se eu não te conheço, eu não posso ter confiança em você. [...] Eu digo sempre que confiança se conquista [...] (Alberto, consultor, entrevista em 29.06.06).

Alberto complementa a declaração acima, afirmando que a confiança se faz presente na interação entre as pessoas, porém a situa na relação consultor-cliente, destacando que a confiança deve evoluir para um vínculo entre empresas, visto que o consultor é representante da empresa. No entanto, essas dimensões não podem ser vistas como dicotômicas, pois a transação comercial interempresarial (empresa de consultoria e sistema-cliente) está imbricada nas teias do relacionamento entre consultores e clientes. Observamos, na própria fala de Alberto, por vezes contraditória, certa dificuldade em separar esses aspectos, conforme se segue.

Eu acho que isso aí, inclusive, é o principal na relação consultor-cliente. É como você disse: é consultor-cliente, e não consultoria-cliente [...]. O que a gente vê na prática, a relação de confiança é entre pessoas, e não entre empresas [...] Embora eu acredite que a relação se estabelece no nível de pessoas, mas o consultor tem que ter habilidade, porque se ele faz parte de uma organização, pra transmitir o resultado para a organização, pra criar o vínculo da organização com a organização. Queira, não queira, é fulano de tal, da empresa tal [...]. (Alberto, consultor, entrevista em 29.06.06).

Aproximando um pouco mais o tema do nosso campo de estudo, a confiança não é compreendida como algo certo e previsível. Antônio e Rosa a percebem como frágil, uma construção interminável e situada no tempo, ainda suscetível a insucessos e permeada por “barreiras de entrada” numa fase inicial do trabalho.

Levando isso para o lado da relação consultor-cliente, eu acho que é um pouco assim: a primeira coisa é se você tem um primeiro contato, como é que você confia em alguém que você não conhece? Essa é a primeira dificuldade [...] Acho que você leva a vida toda construindo relações de confiança, e o lado

perverso da coisa é que você a destrói num ato. Ou seja, pra construir, leva a vida toda e, para destruir, basta um movimento errado, a falha mesmo, e você gera a desconfiança. Mas vai continuamente sendo construído (Antônio, consultor, entrevista em 19.05.06. Grifo nosso).

Tem gente que diz que a confiança é como um vaso de cristal. Ele está ali, você está confiando. Quando você perde a confiança ou perde o vaso de cristal, você não consegue colar ele de novo, é muito difícil. (Rosa, cliente, entrevista em 29.06.06).

Na conversa, um ponto curioso é trazido por Rosa: a confiança associada a um vaso de cristal. Essa metáfora nos remete não só a uma dimensão de cautela, cuidado (“a confiança tem que ser cuidada”), mas também de raridade e valiosidade para a confiança. Não se pode confiar em “qualquer um”; não se pode confiar em quem não se conhece.

A cliente, no próximo relato, afirma que a confiança se expressa na interação social e vincula-se também a aspectos intrínsecos ao indivíduo, advindos do núcleo familiar, em que padrões de comportamento são internalizados e influenciam na posição que assumimos no mundo do trabalho.

Eu acho que a confiança está muito, muito, muito voltada para a questão da postura do consultor. A postura é uma coisa, eu acho, é o que a gente aprendeu em casa, que a sua mãe lhe ensinou, que a minha me ensinou. Aprender a se conduzir junto com outras pessoas, tá certo? Aceitar as limitações do outro, aceitar as suas próprias limitações (Rosa, cliente, entrevista em 29.06.06. Grifo baseado na ênfase dada pela entrevistada).

Da mesma forma, essa socialização pode influenciar na percepção que se tem do outro e nas expectativas (positivas ou negativas) elaboradas na fase inicial da interação e que permeiam o contrato.

Agora, o que eu acho é o seguinte: a gente tem, em qualquer relacionamento, você tem que partir do pressuposto de que as pessoas são corretas, que elas vão fazer o melhor possível e você ir dando condições da pessoa desenvolver aquele projeto. (Rosa, cliente, entrevista em 29.06.06. Grifo nosso).

A cliente percebe que a fragilidade da confiança pode ser compensada, se houver pressupostos positivos sobre o consultor – o que se aplica ao cliente – os quais orientam ações futuras de maior abertura e assunção de responsabilidade das partes, aliadas a comprometermos bilaterais. Em tal contexto, Alberto vê a participação do cliente como fator preponderante no

trabalho de consultoria, principalmente em situações que envolvem mudança. O consultor percebe o envolvimento do cliente, esse “fazer-conjunto” como condição que particulariza o trabalho e o faz ser denominado “consultoria”.

É a participação no processo, na intervenção. A participação dele [do cliente] é tudo; ele tem que estar sentindo passo a passo o processo de mudança junto com o consultor. Não é você contratar, sair e deixar o cara fazendo. Isso não é consultoria. O cliente tem que ser co-partícipe no processo. (Alberto, consultor, entrevista em 29.06.06. Grifo nosso).

Essa visão de co-responsabilidade do cliente, no entanto, nem sempre é compreendida por ele (cliente), porque, pelo conhecimento pouco aprofundado sobre a natureza do trabalho de consultoria, decide contratar o consultor por conta da “onda das novidades gerenciais”. Assim a confiança já se inicia na base de maior fragilidade e o consultor terá que enfrentar, inclusive, a incredibilidade do cliente em relação aos possíveis resultados do trabalho.

Ele [o consultor] aceita o tipo de trabalho quando ele é capaz de perceber também que, do outro lado, existe sinceridade naquilo e que realmente quer que faça a coisa. Porque tem muita gente que contrata uma consultoria pra dizer que tem uma consultoria, mas, na realidade, ele não acredita que aquilo vá dar resultado pra ele. Esse tipo de trabalho, o consultor tem que ser capaz de perceber, e isso é que gera, às vezes, as rescisões de contrato. Eu mesmo já tive casos desse tipo: ter que rescindir o contrato, porque percebi que, na realidade, ele não queria ser ajudado. Essa que é a verdade. Ele queria ter um consultor para demonstrar aos concorrentes dele que também tinha consultoria. Infelizmente ainda existem pessoas com esse tipo de pensamento. [...] (Alberto, consultor, entrevista em 29.06.06).

Antônio aprofunda essa discussão trazida por Alberto, realçando o olhar do consultor em relação ao cliente e a existência de “faz-de-conta” na confiança entre as partes. Tal representação dos atores afeta o trabalho e vai de encontro às expectativas quanto ao desempenho de ambos na interação social.

Agora, a gente está falando sempre na confiança cliente-consultor, mas também existe o contrário. O consultor não confia no cliente [...] Mas alguns consultores seguem mesmo assim. Então, aí já segue uma relação... Ela já nasce com uma base frágil. O consultor sabe que não é pra valer e não vai fazer pra valer [...] (Antônio, consultor, entrevista em 19.05.06).

O cliente, nessa interação, muitas vezes não percebe que o trabalho depende – durante todas as etapas – dele próprio, daí atribui à pessoa do consultor a autoria do projeto (“aquele projeto dela”). Rosa aponta a necessidade de “dar condições”, de maneira gradual, para que o consultor execute o acordado; no entanto, recorre-se ao conhecimento das instituições de forma a garantir legalmente o desempenho padrão do consultor no desenvolvimento do contrato, minimizando os riscos da transação comercial.

Você tem que ter sempre, você tem que ter, pelo menos no meu caso, primeiro eu tenho que ter a certeza que a pessoa está trabalhando corretamente, pra depois, com o tempo, você poder ir abrindo mais informações. Você tem que dar condições dela fazer aquele projeto dela, mas aí você se certifica com carta de sigilo, com uma série de coisas, que é o que é possível fazer pela legislação. (Rosa, cliente, entrevista em 29.06.06. Grifo nosso).

A garantia institucional também se percebe na fala de Alberto, a seguir, como situação corriqueira (“o estranho é não ter o contrato”), respaldando legalmente a atuação profissional de consultores. No entanto, Rosa afirma que o contrato, por si só, não garante o cumprimento do que foi acordado, nem os resultados. Trata-se apenas de um guia, um roteiro do que irá acontecer. Denota certa previsibilidade na relação e tentativa de controle de ambas as partes sobre as ações futuras – sentimento de segurança (“Ah, eu tenho uma idéia do que irá acontecer, de quais são as etapas do trabalho!”).

Pra você ter uma idéia, eu tenho um cliente que eu não tenho contrato assinado com ele. Não tenho. É verbal [...] E, por incrível que pareça, foi uma exigência dele. Uma coisa estranha, né? Agora, isso é uma exceção. Com todos os outros, existe um contrato. [...] Deixando bem claro o que é que o cliente vai receber, né? Qual o produto final que você vai dar pra ele, né? Deixando qual é a responsabilidade das partes. Quem é responsável porque [...] Eu não tenho contrato formal, mas tenho no papel, para não me perder. Eu boto tudo que eu negocieei com ele, pra não ficar só o jogo de palavras, certo? Apenas, com efeito orientativo, mas nada assinado. (Alberto, consultor, entrevista em 29.06.06. Grifo nosso).

Se a relação não for boa, não adianta ter um bom contrato, que não vai garantir que o serviço seja feito [...]. Se você fizer um bom contrato, você tem uma saída jurídica. Agora, se você não tiver um bom relacionamento, você acaba não conseguindo fazer o processo, desenvolver todo o processo. (Rosa, cliente, entrevista em 29.06.06).

Outro aspecto crítico em relação à consultoria apontado pelos entrevistados é o seu caráter de intangibilidade expresso na ausência de clareza em algumas etapas do trabalho e nos resultados previstos nem sempre garantidos pelo consultor, aliados às dificuldades dos clientes na descrição do cenário organizacional objeto da intervenção. A cliente afirma que o contexto de imprevisibilidade provoca temores na fase inicial do trabalho e se faz presente na interação entre consultores e clientes, sobretudo quando são “estranhos” uns aos outros. Essa situação manifesta-se paralelamente ao contrato formal e se constitui na “realidade” daquele relacionamento.

Num serviço de consultoria, tem muita coisa intangível. [...] Até mesmo porque você especificar um trabalho de consultoria nem sempre é fácil, porque, às vezes, durante o desenvolvimento do processo, surge uma variável que não estava prevista. E, em alguns casos, partir pra um negócio que é muito difícil, que é provar uma notória especialização no assunto pra fugir de um processo licitatório onde você tem medo que venha uma pessoa que seja difícil de trabalhar e outras coisas. [...]. A orientação tem sido a gente fugir da inexigibilidade e enfrentar a licitação. Mas, algumas vezes, você enfrenta com muito medo (Rosa, cliente, entrevista em 29.06.06. Grifo nosso).

Todo negócio é risco, principalmente quando a relação é de consultoria. Porque consultoria é uma coisa que você ainda não viu resultado, diferente de um produto que você vai lá e pega. (Alberto, consultor, entrevista em 29.06.06. Grifo nosso).

Em tal contexto, o cliente pode ter ressalvas na intenção de ajuda do consultor, daí a possibilidade de uma atitude defensiva que dificulte a implementação das ações previamente acordadas. Muitas vezes, o próprio cliente não se percebe nesse comportamento e no seu impacto para o insucesso do trabalho, condição que impõe resistências às ações do consultor e pode inviabilizar as tentativas de mudança.

[...] O cliente muitas vezes se deparou com um consultor que não foi muito bom, depois se deparou com outro que não foi muito bom. Ele não consegue perceber a causalidade dele nisso. [...]. Mas isso precisaria passar por uma mudança de postura do próprio olhar do cliente (Antônio, consultor, entrevista em 19.05.06).

O contexto de incerteza submete os consultores a “maratonas sucessivas” que atestem o “ser confiável”, até “um ponto de chegada” em que as situações tensas são minimizadas. Antônio traz a certeza de uma evolução do relacionamento para “este ponto”, mas não caracteriza bem a situação.

[...]. É como se o cliente tivesse sempre, em alguma medida, testando o consultor. Agora, chega num ponto – não sei se o termo certo seria “massa crítica” –, mas chega num ponto, num patamar em que a confiança deixa de ser uma preocupação. (Antônio, consultor, entrevista em 19.05.06).

A fala de Antônio, assim como a de Alberto que se segue, nos faz inferir que existe, na construção da confiança, algo mais sutil que extrapola a capacidade técnica de o consultor atender, com respostas certas, às demandas do cliente. Que indícios são esses que fazem confiarmos em pessoas num relacionamento de negócios?

[...] Eu já passei por essa experiência. Porque o empresário quer que você faça o trabalho, mas você, por um problema ou outro, não consegue realizar o trabalho. Você manda uma outra pessoa da sua equipe, que tem tanta capacidade quanto a sua, mas não é a mesma coisa para o empresário. (Alberto, consultor, entrevista em 29.06.06. Grifo nosso).

Antônio, em seguida, realça a importância dos insucessos dos trabalhos e das relações mal-sucedidas como oportunidades de clientes se reverem nas suas interações. Essas experiências, ao serem reelaboradas e transformadas em conhecimento pelo cliente, podem ser trazidas à tona em futuras contratações e provocar, no consultor, revisão de posturas antes adotadas e incorporação de “conhecimento novo” ao seu cabedal.

Agora, uma contrapartida é: quebrou a cara com uma grande consultora uma vez, uma segunda vez, uma terceira vez... aí ele diz: não adianta estar usando isso como uma proteção. Talvez essas experiências mal-sucedidas favoreçam a abertura para novos tipos de contratos, de experiências e tal. Só que normalmente isso leva tempo. (Antônio, consultor, entrevista em 19.05.06).

Esse convite à mudança é bloqueado quando o consultor adota ações condizentes com uma imagem de onipotência revelada mediante práticas inflexíveis que trazem a resistência para o relacionamento com o cliente e para a execução das mudanças que ele próprio recomenda.

Uma vez disseram que consultor tem o “rei na barriga”. Isto é complicadíssimo [...] Se o consultor entra como dono da verdade, isso vai só gerar complicação para o cliente. Só eu tenho que mudar? O consultor não tem flexibilidade para também ver o que está errado, o que pode mudar? Quer dizer, o consultor tem que ser alguém que entenda e alguém que, ao mesmo tempo, possa jogar fora um

pouco do que ele tem como garantido. É uma situação complicada. Você tem que entrar no cliente mostrando, ao mesmo tempo, fortaleza e fragilidade. E aí em que dosagem você faz isso para gerar mais confiança do que desconfiança. É um pouco difícil. (Antônio, consultor, entrevista em 19.05.06).

A resistência do consultor em agir na direção da mudança – em aspectos ligados à competência técnica ou ligados à competência interpessoal – pode inviabilizar as iniciativas de mudanças do cliente. Estar aberto à reflexão ou colocar o que se tem como certo “entre parênteses” pode ser uma atitude que encoraje a revisão de pressupostos arraigados na sua prática profissional.

Ao final desta discussão, algumas inquietações despertadas durante as leituras prévias fazem sentido e alcançam um nível maior de clareza. De forma geral, nos relatos de todos os atores sociais, no campo em estudo, fez-se referência à confiança como dimensão presente em alguns momentos do relacionamento consultor-cliente, não sendo uma condição *a priori* ou como algo que existisse por si só, ausente do contexto da interação. O cenário de tensão, por vezes, foi trazido como o *habitat* natural, o pano de fundo em que os atores negociavam os papéis atribuídos pelo outro e legitimados socialmente. A confiança, então, se apresentava “através de”, “a partir da observação de”, tornando-se a “realidade” em permanente negociação na relação de conhecimento entre consultores e clientes.

Tal incursão nos possibilita partir para um campo empírico mais bem estruturado, em fase posterior, bem como definir as lentes teóricas que apóiam o estudo, explicitadas no próximo capítulo (Capítulo 3) da presente dissertação.

3 Referencial teórico

Merriam (1998) afirma que a teoria, num estudo qualitativo, é a lente por meio da qual o fenômeno investigado se desvenda. Neste estudo, a perspectiva teórica que apóia a interpretação da confiança na relação entre consultores organizacionais é a abordagem sócio-construcionista, que entende o conhecimento como construção social mediado pela linguagem durante as interações. Em outras palavras, ao descrever e explicar o mundo, o indivíduo age, neste mundo, partilhado com outros (SPINK; FREZZA, 2004) e o torna dotado de sentido, ao construir, social e historicamente, a realidade.

Essa epistemologia alinha-se com a nossa visão ontológica: compreendemos a confiança como vínculo que se constrói nas interações cotidianas entre consultores e clientes, num vivido partilhado, em que ações vão sendo ressignificadas durante a prática profissional de tais atores no desempenho de papéis legitimados socialmente.

Com vistas a contemplar os argumentos antes discutidos, apresentaremos, de início, a caracterização do nosso campo de estudo, a consultoria organizacional e alguns contrapontos à atividade por meio de abordagens críticas sobre a atuação do consultor. Posteriormente, os principais conceitos do sócio-construcionismo de Peter Berger e Thomas Luckmann (2005), em particular os seus estudos sobre a interação social e os papéis desempenhados pelos atores sociais. Na subseção seguinte, Donald Schön (1983, 2000); Chris Argyris e Donald Schön (1974) discutem as teorias que orientam as ações deliberadas dos sujeitos no contexto de uma prática profissional reflexiva. E, ao final, expomos as diversas perspectivas dos estudos sobre confiança, quando também situamos as nossas escolhas.

3.1 A consultoria organizacional: caracterizando nosso campo de estudo

“Todo mundo é consultor”. Esse foi o título de reportagem apresentada à Revista Época (2006) em que o tema consultoria foi contemplado em mais uma aparição na imprensa escrita, associado às denominações “consultoria de limpeza”, “consultoria de conflitos pessoais”,

“consultoria astral”, “consultoria emocional”, divulgando um conceito pulverizado e de senso comum que afasta as discussões mais aprofundadas sobre o assunto.

O termo “consultoria” está imerso numa polissemia que dificulta defini-la; está mais relacionado ao mundo dos praticantes e às dispersões dessa prática (MOURA, 2005) do que a um construto teórico bem delimitado de um campo do conhecimento (REDMON et al., 1985 apud MANCIA, 2004).

As contribuições teóricas nessa área abordam, na sua maioria, os estudos sobre a consultoria organizacional, em que o contexto de referência é o ambiente das organizações formais⁷, configurando-se no sistema social onde as situações da prática comumente se desenvolvem (GONÇALVES, 1991).

Tais abordagens, conforme observamos no quadro 1 (3), auxiliam na redução do obscurantismo da área e estabelecem parâmetros norteadores para as ações dos profissionais, ao tempo em que são influenciadas, reciprocamente, por pesquisas empíricas que subsidiam a elaboração conceitual (e.g. WOOD JÚNIOR; PAES de PAULA, 1999, 2004).

Autor	Conceito
Caplan	“Um processo de interação entre dois profissionais: o consultor, que é um especialista, e o consultando, que solicita o auxílio do consultor em relação a um problema de trabalho do momento , com o qual ele enfrenta algumas dificuldades e o qual ele entende que pertença a outras áreas específicas do conhecimento. ”
Schein	“Um conjunto de atividades desenvolvidas pelo consultor que ajudam o cliente a perceber, entender e agir sobre fatos inter-relacionados que ocorrem no seu ambiente.”
Hesketh	“Uma relação voluntária entre as partes envolvidas no processo.”
Bergan	“Um processo de solução de problemas.”
Gonçalves	“Um processo de aprendizagem mútua de consultor e cliente com base num ciclo constante de pesquisa-ação, isto é, ensaio-erro-acerto.”
Araújo	“Um processo pleno de interatividade no qual um agente de mudança (e, sempre, agente externo à realidade sob investigação) se compromete a aconselhar competentemente as pessoas da organização do estamento superior ou não e envolvidas nos mais variados processos (quase sempre críticos) da organização.”
Oliveira	“Processo interativo de um agente de mudanças, externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação. ”

Quadro 1 (3) – Conceitos do termo consultoria

Fonte: adaptado de Mancia, 2004, p. 148. Grifo nosso.

Os conceitos abordam dois aspectos da consultoria organizacional que se aproximam dos debates prementes na atualidade, enfatizando a atuação do consultor, seja de forma mais

⁷ Na ciência administrativa, não há consenso sobre o que sejam organizações. Foram comparadas por Parsons (1960) a unidades sociais intencionalmente constituídas e reconstruídas, buscando atingir fins específicos.

adaptativa e prescritiva por meio de soluções já conhecidas, típicas da cultura do *management*, seja na perspectiva voltada para a construção da solução, a partir de relação mais dialogal com o cliente (WOOD JÚNIOR; PAES de PAULA, 2004a; PIRES; SOARES, 2004).

As concepções apresentadas não são excludentes e refletem um modelo híbrido de atuação, visto que a atividade de consultoria se desenvolve em diversas áreas da administração, tais como: planejamento estratégico, pesquisa de mercado, análise financeira, recursos humanos, operações e logística, análise de sistemas, entre outras (BLOCK, 2001), que têm peculiaridades e permitem a adoção de abordagens diferenciadas pelo consultor, conforme a demanda do cliente.

A presente pesquisa compreende a atividade de consultoria como processo de interação entre profissionais que intencionam ajudar-se no entendimento aprofundado de situações no ambiente organizacional. Na tentativa de definição da consultoria, algumas características podem ser realçadas: a) existência da busca de conhecimento entre os sujeitos interagentes; b) construção conjunta no cotidiano da interação; c) aprendizagem mútua e interdependência das partes. No entanto, não excluimos a discussão crítica sobre o *modus operandi* prescritivo, apontado na mídia de negócios (a ser tratado no tópico 3.1.1 a seguir), pois serve de contraponto às questões mais subjetivas inerentes ao tema desta dissertação.

3.1.1 Origem, expansão da indústria⁸ de consultoria e as abordagens críticas sobre a atuação do consultor

Algumas publicações (KITSOPOULOS, 2003) apontam que há antecedentes históricos que indicam a presença de “aconselhadores”, desde Gaius Maecenas, assessor do primeiro imperador de Roma, Augustus (século I a.c.), a Père Joseph, monge capuchinho que auxiliava Richelieu, primeiro-ministro francês, em tomadas de decisão.

⁸ Pesquisadores sobre o tema (CALDAS et al., 1999; DONADONE, 2001, 2003; WOOD JÚNIOR; PAES de PAULA, 1999, 2004a) utilizam o termo “indústria” ao se referirem à atividade de consultoria, que surge nos Estados Unidos após a 2ª Revolução Industrial. Vale salientar, contudo, as possíveis implicações desse contexto de origem para o posicionamento do consultor diante da sua práxis, conferindo-lhe uma atuação mais próxima da busca frenética pela eficiência nas organizações. Esse perfil é, em muitas situações, exigido pelos clientes e aproxima-se de uma racionalidade técnica e, conseqüentemente, afasta-se da prática reflexiva, segundo compreendemos em Schön (1983).

A consultoria, como atividade profissional de auxílio à gestão, acompanhou a evolução das organizações em tamanho e complexidade, na metade do século XIX e início do XX nos Estados Unidos (DONADONE, 2001), conferindo a esse país o berço do desenvolvimento das maiores empresas do segmento.

O perfil de atuação da maior parte dessas empresas estava voltado para atividades de auditoria contábil, assessoria jurídica, gestão empresarial – as denominadas *Accounting Firms* –; outro grupo voltava-se para ações na área de estratégia (DONADONE, 2003). Os dois campos constituíram-se em pólos de diferenciação nesse mercado, no período pós-guerra. As consultorias procuravam delimitar as competências, de forma a conquistar mais clientes por meio de suas especialidades. Assim, expandiam os escritórios em todo o mundo.

A década de 1980 despontou como decisiva na indústria de consultoria, pois trouxe mudanças na forma de atuação dos consultores mediante a aplicação dos conceitos japoneses sobre reengenharia os quais se transformaram em “filosofias de gestão” representadas pelo TQM (*Total Quality Management*).

No Brasil, essa influência foi percebida e o movimento consolidou-se a partir da importação de *expertise* gerencial japonesa, “oriunda dessa formação do mercado de consultoria e fornecedora de respaldo a possíveis candidatos a esse tipo de consultoria” (DONADONE, 2005, p. 33), em conjunto com a vinda das empresas multinacionais do ramo, a divulgação dos pacotes gerenciais e a ampliação das *business schools* (DONADONE, 2001, 2003).

Na década de 1990, a atividade de consultoria conquistou novos espaços e “importância nos meios gerenciais e empresariais, em razão de suas taxas de crescimento nas receitas, do porte das empresas e da exposição na mídia” (DONADONE, 2003, p. 8). A americana McKinsey contribuiu para legitimar e dar credibilidade à consultoria gerencial, pois a excelência norteava as suas ações junto aos clientes e uma política rígida de recursos humanos garantia a formação e o aperfeiçoamento dos consultores (SAMPAIO de OLIVEIRA, 2005).

Pesquisas realizadas por Donadone (2001) revelam uma tipologia das consultorias no Brasil: classificam-nas em consultorias multinacionais, brasileiras e universitárias. As consultorias multinacionais são aquelas provenientes das *Accounting Firms* e de empresas voltadas para estratégia. As consultorias brasileiras compõem seu quadro com profissionais oriundos, principalmente, de cargos executivos em grandes multinacionais, contudo caracterizam-se por um campo disperso, em que não há dados estatísticos que revelem o seu

tamanho (SAMPAIO de OLIVEIRA, 2005). As consultorias universitárias, por sua vez, provêm do ambiente acadêmico das faculdades de Administração tradicionais, a exemplo da GV Consulting (FGV-SP) e a FIA-USP (FEA-USP).

Somando-se aos estudos anteriores, Kipping (2002) afirma que a atividade de consultoria no mundo acompanhou a prática e a difusão da ideologia do *management*, no qual se identificam três gerações de consultores, conforme o quadro 2 (3).

Geração	Origem da reputação	Formação dos consultores
Administração científica	<i>Experts</i> em eficiência	Engenheiros experientes
Organização corporativa e estratégia	Assessores da alta direção	Administradores e pós-graduados (MBA)
Tecnologia da informação baseada em <i>networks</i>	Especialistas em implementação	Competência em TI aliada a treinamento <i>in company</i>

Quadro 2 (3) – Características das consultorias em diferentes gerações

Fonte: Kipping, 2002, p. 44. Tradução nossa.

Nesse contexto, as habilidades requeridas dos consultores estão relacionadas aos modismos gerenciais divulgados no campo do *management*⁹ que impõem às organizações o consumo instantâneo de informações com incipiente reflexão, trazendo resultados superficiais para a gestão do negócio (CALDAS et al., 1999).

Os gurus empresariais – grupo formado pelos gurus acadêmicos, gurus de consultoria e gerentes heróis – contribuíram para a propagação das idéias do *management*, enquanto uma atividade empresarial (e rentável) foi gerada a partir das novidades voltadas para a sobrevivência dos empresários (WOOD JÚNIOR, 1999), que buscavam o “Santo Graal” em termos de ferramentas gerenciais, para melhor competir globalmente nos negócios (CALDAS et al., 1999).

O culto da novidade no espaço organizacional propicia o acesso à informação, à experimentação, daí o dinamismo e a abertura às mudanças, mas engendram-se as “tecnologias gerenciais de sustentação empírica e/ou científica duvidosa” (BARBOSA, 2002, p. 109).

Tal contexto manifesta-se numa forma adaptativa de atuação dos consultores, típica dessa *expertise* importada, o que provocou, na última década, a divulgação de críticas severas a esses profissionais e ao seu *modus operandi*. A imprensa de negócios e a mídia de massa veicularam textos humorísticos, irônicos e inspiraram *cartoons* sobre o assunto (WOOD JÚNIOR; CALDAS, 2005). Os textos questionavam a qualidade duvidosa dos projetos realizados pelos

⁹ O campo do *management* é constituído pelas empresas de consultoria, *business schools*, gurus empresariais e mídia de negócios (WOOD JÚNIOR; PAES de PAULA, 2004; DONADONE, 2005).

consultores, as promessas não cumpridas aos clientes bem como a relação de dependência criada entre consultores e sistemas-cliente (WOOD JÚNIOR; CALDAS, 2005; CLARK; FINCHAM, 2002; KIPPING, 2002; LOPES; MESQUITA, 2000; WOOD JÚNIOR, 1999; ANONYMOUS, 1996).

As críticas focavam sete dimensões, conforme as pesquisas de Wood Jr. e Caldas (2005), que denominavam os consultores como profissionais que:

- a) forneciam conselhos ineficazes ou sem fundamento;
- b) constituíam-se em auxílio caro e dispensável;
- c) adotavam idéias recicladas e de pouco valor;
- d) privilegiavam a imagem em lugar da substância;
- e) eram indignos de confiança;
- f) cultivavam relações oportunistas e de dependência, de forma a vender seus produtos;
- g) destruíam valor nas empresas (WOOD JÚNIOR; CALDAS, 2005, p. 89).

Podemos observar que, em geral, as críticas apresentam aspectos relacionados à (in)competência técnica dos consultores (soluções propostas x resultados percebidos), à postura profissional inadequada, traduzida em uso de linguagem hermética, e à ausência de compromisso com a realidade do cliente.

Nesse contexto, um fato preocupante, constatado nas pesquisas empíricas de Wood Jr. e Paes de Paula (2004a) e Wood Jr. e Caldas (2005), foi a postura de alguns consultores em relação às críticas recebidas, ao considerarem-nas inadequadas ou cabíveis a “outras consultorias”. O comportamento deles posiciona o debate marginal ao contexto onde atuavam; fato este que sugere uma postura profissional mais distante da reflexão.

Em virtude das críticas, ao final dos anos 1990, dois movimentos marcaram o segmento, conforme explica Donadone (2003): o primeiro buscou responder aos questionamentos sobre a ética do consultor e a inexistência de barreiras de entrada no setor (isso fez o IMC – *Institute of Management Consulting* – implantar cursos para certificação de consultores durante os quais os candidatos deveriam “provar” sua competência para a especialidade em que pretendiam atuar.); o outro influenciou a forma de atuação dos consultores – deslocaram-se das recomendações para os resultados, fazendo com que a nova ênfase aumentasse a interação com os clientes e eles revissem a forma de se trabalhar, por exemplo, mediante a “formação de equipes mistas –

consultores e clientes – com responsabilidades e resultados compartilhados” (WOOD JÚNIOR; PAES de PAULA, 2004b, p. 22).

A ênfase no relacionamento consultor-cliente evidenciou aspectos anteriormente não discutidos que impactavam diretamente nos resultados negativos dos trabalhos, responsabilidade atribuída apenas à *performance* do consultor.

3.1.1.1 Dos textos irônicos às ambigüidades na relação consultor-cliente

No século XXI, as críticas aos consultores continuam latentes e, em 2005, o mesmo assunto é trazido à tona por Chris Argyris no seu livro “Maus conselhos, uma armadilha gerencial: como distinguir os conselhos eficazes daqueles que não têm valor”. Na obra, o autor relata a inconsistência dos conselhos proferidos por consultores e a sua inadequação ao mundo da prática organizacional.

Contudo, os conflitos, paradoxos e ambigüidades presentes na atividade de consultoria (WOOD JÚNIOR; CALDAS, 2005) – salientados pela imprensa de negócios com críticas voltadas aos consultores – deixam encobertos aspectos mais profundos da relação complexa entre consultores e clientes, visto que compreendem “processos de sedução mútua, jogos de poder e troca de vantagens” (WOOD JÚNIOR; CALDAS, 2005, p. 95) nos quais a intencionalidade da ação é, muitas vezes, velada. Gonçalves (1991), há alguns anos, já apontava para esse fato, ainda incipiente no campo da pesquisa em consultoria:

A situação da consultoria é, no mínimo, paradoxal: de um lado alguém tentando ajudar, mas não muito, por temer do cliente uma reação negativa e um questionamento do trabalho desenvolvido quando este perceber que a ação de consultoria depende muito mais do cliente do que do próprio consultor; de outro lado, alguém precisando de ajuda, mas torcendo para que não dê certo para justificar a sua própria dificuldade em lidar com o problema que enfrenta. Os primeiros, receosos de que a revelação de uma realidade desconhecida os conduza a um destino incerto quanto a sua capacidade de gestão e de inclusão de seus interesses pessoais, e os segundos, preocupados com a manutenção de uma mística que garanta a preservação de seu acervo tecnológico e, de certa forma, a imprescindibilidade de sua presença como agente de mudança (GONÇALVES, 1991, p. 91. Grifo nosso).

Desconfianças mútuas, vaidades, temores, interesses conflitantes, manutenção de *status quo* do contratante, delegação de funções executivas para os consultores são algumas evidências abordadas pelo autor (1991) que permeiam os cenários envoltos num trabalho de consultoria no qual “o conflito é mascarado por uma retórica de cooperação e trabalho conjunto, enquanto pressões por custos, prazos e produtos são gerenciadas” (WOOD JÚNIOR; PAES de PAULA, 2004a, p. 10). Paradoxalmente, a cooperação e o partilhamento de riscos são fatores imprescindíveis ao sucesso dos projetos.

Numa situação de contrato, as expectativas dos clientes em relação ao trabalho são, por vezes, opostas àquelas que orientam a ação do consultor, porque envolvem diversos atores organizacionais e seus interesses conflitantes. Os clientes esperam receber dos consultores soluções “estado da arte” e, nessa perspectiva, podem assumir uma posição de passividade e inoperância diante do problema revelado, o que gera momentos de tensão no relacionamento. Tal postura evidencia-se, ainda mais, caso o consultor apresente uma atuação compartilhada com o cliente, típica do profissional reflexivo, conforme demonstram as pesquisas de Argyris e Schön (1978) no quadro 3 (3).

Sistema-cliente	Consultor (profissional reflexivo)
1. Normalmente os clientes identificam os problemas num domínio instrumental.	1. Os consultores identificam os problemas como existentes no sistema instrumental e de aprendizagem.
2. Os clientes acreditam que seu conhecimento e suas habilidades combinadas com aqueles do consultor devem ser adequados para resolver os problemas identificados.	2. Os consultores acreditam que os clientes não estão atentos ao que a organização necessita “aprender a aprender” e que, mesmo sabendo, não seriam capazes de produzi-los.
3. Os clientes esperam que os consultores tomem a iniciativa e assumam a maior responsabilidade para diagnosticarem os problemas instrumentais e fazerem recomendações concretas para resolvê-los.	3. Os consultores esperam tomar a iniciativa apenas inicial e, após aprendizagem, os clientes terão independência para resolver seus próprios problemas.
4. Os clientes esperam que, se os consultores solicitarem ou exigirem a assunção de riscos, eles serão responsáveis se alguém se ferir, individual ou organizacionalmente.	4. Os consultores esperam recomendar, mas não requerer a assunção de riscos, e fazem isso ocorrer somente quando os clientes possam aceitar a responsabilidade de projetar procedimentos, na certeza de que ninguém possa sair ferido, individual ou organizacionalmente.

Quadro 3 (3) – Focos de tensão entre o sistema-cliente e o consultor

Fonte: adaptado de Argyris e Schön, 1978, p. 15.

A prática da consultoria, expressa pelos autores (1978), que potencializa a construção de soluções em parceria com o cliente pode vir a enfrentar alguns fatores agravantes, apresentados

por Wood Jr. e Paes de Paula (2004a), a saber: a) a longevidade da abordagem construtivista opõe-se à economia de tempo e escopo do trabalho para clientes e consultores; b) as consultorias no longo prazo podem revelar situações “não desejáveis” às expectativas dos gestores e contratantes; c) neste tipo de trabalho, é exigido do consultor maior domínio de conhecimento para adaptar os “pacotes” à realidade de cada cliente.

Nota-se, com base no exposto até o momento, que a relação entre consultor organizacional e cliente mostra fragilidades; sua construção ultrapassa os limites formais do contrato e evolui a cada nova interação social, por meio do compartilhamento de conhecimentos mútuos.

3.2 A relação consultor-cliente: uma construção baseada no conhecimento da vida cotidiana e profissional

O relacionamento entre consultores organizacionais e clientes não é condição *a priori*, pois se trata de construção possível e baseada nos encontros de serviço entre as partes, os quais se tornam relevantes à medida que potencializam transformar a interação social em relacionamento.

Fournier (1994) aponta que a constituição de um relacionamento está condicionada ao interesse mútuo de que a interação se prolongue no decorrer do tempo, transformando-se em história compartilhada. Jancic e Zabkar (2002 apud CATÃO, 2005) destacam o compromisso recíproco com a relação e a existência de uma parceria como fatores também intrínsecos aos relacionamentos.

Ford (1980) apresenta algumas fases no desenvolvimento do relacionamento comercial que podem ser elucidativas, para compreendermos a construção da relação consultor-cliente em dimensão temporal. Eis as características de cada etapa:

- a) Estágio pré-relacionamento: momento em que as partes se avaliam mutuamente, seja por meio de informações obtidas por terceiros, seja por uma análise genérica de *performance*. A incerteza, o baixo contato e a inexistência de comprometimento entre os atores mostram-se nesta fase.
- b) Estágio inicial: algumas trocas são realizadas entre os atores, porém a incerteza permanece aguçada e o comprometimento ainda é incipiente.

- c) Estágio de desenvolvimento: nesta fase, o contrato já foi assinado; os contatos entre as partes se intensificam e a existência de alguma previsibilidade do comportamento do outro reduz a incerteza. Vale salientar que os custos das transações por formalizações contratuais se mantêm em patamar elevado.
- d) Estágio de longa duração: as incertezas no relacionamento são mínimas e a experiência transforma-se em parceria, com a perspectiva de ganhos mútuos. Os custos de transação são minimizados pelo aumento da previsibilidade e processo de institucionalização do contrato realizado pelas organizações envolvidas.
- e) Estágio final: há grande interdependência entre as partes e as experiências positivas favorecem a renovação da parceria constituída.

No modelo apresentado por Ford (1980), percebemos que a intensidade dos vínculos relacionais se modifica e algumas dimensões se manifestam como constituintes do relacionamento: a) o comprometimento; b) a reciprocidade; c) a interdependência; d) a cooperação; e) a longevidade; f) a confiança¹⁰, as quais estão vulneráveis à percepção das partes durante as interações. Contudo, Michener; Delamater e Myers (2005) afirmam que as dimensões relacionais auto-exposição, interdependência e confiança estão presentes apenas quando os relacionamentos evoluem no decorrer do tempo.

A qualidade das interações nos encontros de serviço ainda tem a capacidade de consolidar, prolongar, deteriorar ou dissolver um relacionamento (BITNER, 2003 apud CATÃO, 2005). Segundo as pesquisas de Botschen (2000, apud CATÃO, 2005), à medida que a interação interpessoal se intensifica e o encontro de serviço se torna face a face, o vínculo relacional solidifica-se. O inverso é também válido para situações onde o contato é impessoal e indireto.

Mello, Leão e Souza Neto (2004), no entanto, afirmam que o caráter de intangibilidade, complexidade ou natureza técnica de alguns serviços dificulta a sua avaliação objetiva pelas partes envolvidas, o que torna a dimensão relacional ainda mais importante, a partir da qual se desenvolve uma teia de conexões entre as partes. Num trabalho de consultoria, tal fato é facilmente percebido e “o fenômeno cria uma relação de co-dependência, que opera numa

¹⁰ Na seção 3.3 será discutida a dimensão relacional Uconfiança, tema deste trabalho.

realidade paralela à do projeto, porém interferindo em sua condução”, conforme afirmam Wood Jr. e Paes de Paula (2004a, p. 9).

Outro aspecto peculiar é que consultores e clientes mantêm entre si uma relação permeada por contatos intensivos, em que saberes mútuos estão sendo intercambiados (ALMEIDA; MOREIRA; MATOS, 2006). Esse conhecimento que permeia o trabalho de consultoria medeia as discussões que aprofundam a compreensão da realidade organizacional, sendo constantemente validado e adaptado às peculiaridades da prática (consultores dominam a técnica e propõem metodologias e o cliente é conhecedor profundo do negócio¹¹).

Soma-se a tal discussão o pensamento de Wood Jr. e Paes de Paula (2004a, p. 4): “as empresas de consultoria são de fato ‘organizações de conhecimento-intensivo’, cuja principal fonte de lucratividade reside nas idéias que geram, manipulam e aplicam.” Logo, os consultores organizacionais tornam-se profissionais importantes, na medida em que sistematizam o conhecimento que estava disperso, transformando-se em peritos no auxílio à tomada de decisão pelos gestores (BARBOSA, 2003). Assim, a consultoria se apresenta como sinônimo de disseminação e legitimação de novas idéias e práticas gerenciais, conforme abordagem dos autores (2004) a seguir.

[...] a atividade promovida pelo consultor na empresa é uma forma de trazer para ela competência desenvolvida fora, e esse profissional acaba responsável por uma disseminação, uma espécie de “polinização” de conhecimento – qualquer que seja a qualidade deste – no sistema social de produção [...] (MATOS; FEITOSA, 2004, p. 1).

Nestes contratos, o cliente torna-se co-produtor do serviço, o que implica afirmar que as percepções dos consultores e clientes acerca das suas interações podem ser distintas, pois o relacionamento mostra-se como uma realidade em permanente negociação. Nesse palco, as interpretações mútuas expressam-se nos papéis assumidos pelos atores num vivido partilhado, em que modalidades de conhecimento são criadas conjuntamente (BERGER; LUCKMANN, 2005).

Diante do exposto, importa compreendermos como um conjunto sistematizado de conhecimento se torna “a realidade”. Tal perspectiva vai ao encontro da base epistemológica da Sociologia do Conhecimento, cujo escopo de pesquisa busca investigar as condições sociais do conhecimento, em particular os estudos de Berger e Luckmann (2005) sobre a construção social da realidade os quais elucidam a questão e são explicitados na seção subsequente.

¹¹ Cf. Sampaio de Oliveira, 2005.

3.2.1 O conhecimento do cotidiano à luz do sócio-construcionismo de Peter Berger e Thomas Luckmann

A realidade é construída socialmente. Nessa afirmação, Berger e Luckmann (2005) apontam que os indivíduos nas suas interações sociais, ao criar modalidades compartilhadas de conhecimento, a configuram como a “realidade”. Tal realidade é chamada de *sui generis*, pois há facticidade objetiva na sociedade, aliada a significados subjetivos construídos pelos indivíduos. Logo, a sociedade pode ser compreendida como uma realidade objetiva – anterior à nossa aparição em cena¹² – e, simultaneamente, subjetiva, construída pelo indivíduo no seu agir no mundo (MOTTA; VASCONCELOS, 2002).

A realidade por excelência (predominante) retratada pelos autores (2005) é a vida cotidiana, cujo foco de atenção é o “aqui” (do corpo) e o “agora” (do presente de cada um), onde os indivíduos experimentam diferentes níveis de aproximação e distanciamento, espacial e temporalmente, tendo perspectivas distintas sobre a vida comum.

A dimensão temporal da vida cotidiana impõe-se aos indivíduos e está organizada numa seqüência de acontecimentos que demandam espera e são finitos; podem, por isso, gerar tensões.

O tempo que encontro na realidade diária é contínuo e finito [...]. Minha própria vida é um episódio na corrente do tempo externamente convencional [...]. Só disponho de certa quantidade de tempo para a realização de meus projetos e o conhecimento deste fato afeta minha atitude com relação a estes projetos[...]. A mesma estrutura temporal, como já foi indicado, é coercitiva [...]. Também a mesma estrutura temporal fornece a historicidade que determina minha situação no mundo da vida cotidiana [...]. Sou um “homem do meu tempo” (BERGER; LUCKMANN, 2005, p. 45-46).

Em contratos de consultoria, a estrutura temporal coercitiva é sentida como um aspecto que dificulta a interação entre consultores e clientes, gerando ansiedade e tensão entre as partes quanto ao conhecimento produzido ao final do trabalho.

¹² Os indivíduos entram em cena, porque são considerados atores sociais: são performáticos ao desempenharem papéis cujo *script* é determinado socialmente, ao tempo em que, reciprocamente, nas suas ações habituais, tipificam os roteiros numa atitude de conservação da realidade. Os estudos de Berger e Luckmann (2005) e Goffmann (2005) apóiam esse argumento.

Segundo Berger e Luckmann (2005), o conhecimento de senso comum torna-se o acervo social de conhecimento, constituindo-se na materialização da coerência da vida cotidiana, cujo ordenamento e objetivação acontecem por meio da linguagem, que gera sentido aos objetos convencionados como tais e os dota de significação. Entretanto, a todo instante, os homens, nas suas interações, estão negociando significados importantes para o agir na vida cotidiana e incorporando novos conhecimentos ao acervo social, ao partilhar um mundo intersubjetivo¹³ com outros.

A sociedade não é um elemento já pronto e acabado, como parece à primeira vista. Nós construímos a sociedade e a sociedade nos constrói ao mesmo tempo. Assim, aos nos expressarmos, influenciemos os outros indivíduos e também somos influenciados. [...]. Pode-se dizer, assim, que o indivíduo **exterioriza** seu ser no mundo social e **interioriza** esse como realidade objetiva, em uma relação dialética com o mundo social (MOTTA; VASCONCELOS, 2002, p. 317. Grifo dos autores).

Estar na sociedade é participar da dialética que a envolve e dos momentos de exteriorização, objetivação e interiorização, em que a interação social possibilita a comunicação com outros e amplia o conhecimento sobre si, o outro e o mundo. Dessa forma, podemos dizer que “o conhecimento relativo à sociedade é uma realização no duplo sentido da palavra, no sentido de apreender a realidade social objetivada e no sentido de produzir continuamente essa realidade (FONSÊCA, 2004, p. 139).

A vida compartilhada, enquanto totalidade consistente pressupõe regularidade, e as rotinas, ao operar sem interrupção, são entendidas como não-problemáticas. Quando acontecem problemas, procura-se interpretá-los à luz dos repertórios já conhecidos, integrando-os ao setor não-problemático do acervo de conhecimento. No entanto, essa constância tem caráter temporal, pois, ao surgir novo conhecimento, o setor não-problemático da realidade cotidiana passa a ser compreendido como problemático (BERGER; LUCKMANN, 2005).

No relacionamento entre consultores e clientes este fato é percebido e pressupõe-se constância no comportamento do outro, de forma a tornar as suas ações previsíveis, de forma que as surpresas sejam analisadas tentando-se enquadrá-las dentro do acervo de conhecimento já conhecido.

¹³ A experiência intersubjetiva se revela no compartilhamento do mundo da vida com os outros, em que nossas ações têm caráter eminentemente social (CAPALBO, 1979).

A participação do indivíduo no mundo em que outros já vivem é “assumida” por ele no momento do nascimento. Tal inserção no mundo-vida acontece, inicialmente, pela socialização primária, em que o indivíduo se torna membro da sociedade a partir da apreensão dos papéis e atitudes dos outros significativos¹⁴. Nesse momento, o mundo apresenta-se ao indivíduo como realidade objetiva e inevitável, onde são internalizados os primeiros elementos culturais modeladores da personalidade.

A abstração progressiva dos papéis e ações dos outros significativos origina o outro generalizado. “Quando o outro generalizado cristaliza-se no plano da consciência, estabelece-se uma relação simétrica entre a realidade subjetiva e a objetiva.” (FONSÊCA, 2004, p. 148) e o indivíduo vê-se participante de um mundo que se revela como realidade dotada de sentido.

A apreensão dos papéis de consultor e de cliente é baseada em experiências passadas, em que novos outros significativos são incorporados. Ao outro generalizado é atribuído um conhecimento, associado à tipificação do papel, sendo determinante para a formação da expectativa relacionada ao desempenho do ator. Nota-se, pois que a percepção do próprio papel vem acompanhada de uma percepção do papel do outro e que as mudanças são percebidas como tendo caráter recíproco. Logo, o exercício dos papéis entre consultores e clientes é um processo de interdependência e reciprocidade.

Os autores (2005) complementam que a socialização não acontece tal qual uma totalidade finita e que o indivíduo interage com novos outros significativos em setores de conhecimento distintos e ainda desconhecidos (para ele) na sociedade. Esse processo subsequente à socialização primária é a socialização secundária, situada no mundo do trabalho, onde conhecimentos de funções específicas são adquiridos influenciados pela complexidade dos papéis e distribuição social do conhecimento.

A percepção do mundo pela consciência, em tal fase, é influenciada pela ocupação diária dos indivíduos e determinada por um motivo pragmático em função de ações do passado, presente ou do que se planeja para o futuro relacionado aos projetos de trabalho.

Na socialização secundária, os submundos institucionais são interiorizados e a realidade subjetiva pode tornar-se vulnerável e ser modificada em virtude da incorporação de novas informações ao acervo comum de conhecimento. Logo, a apreensão da socialização secundária é

¹⁴ Outros significativos: principais agentes da conservação da realidade subjetiva de um sujeito (FONSÊCA, 2004, p. 151), a exemplo do núcleo familiar. Na época da infância, confia-se nas pessoas dos outros significativos e nas definições de realidade que eles expressam.

menos arraigada na consciência do que a socialização primária, principalmente quando há incongruência entre as interiorizações já estabelecidas e as novas, assim como a presença de perfis distintos dos outros significativos nos dois processos.

Assim, importa compreendermos a interação com o outro na vida cotidiana, perpassada por atos de reconhecimento social e desempenho de papéis, que confirmam o caráter mutável da nossa cultura (valores, crenças, gostos) e da nossa identidade (o que somos), não se apresentando como elementos preexistentes (MOTTA; VASCONCELOS, 2002), mas transformando-se social e continuamente.

Desta forma, a interação com o(s) outro(s) na vida cotidiana e os papéis desempenhados socialmente serão explicitados, respectivamente, nas alíneas a e b, logo a seguir.

a) A interação com o(s) outro(s) na vida cotidiana

O mundo da vida cotidiana é uma realidade compartilhada com outros e potencialmente acessível a cada um dos indivíduos. Nessa assertiva, Berger e Luckmann (2005) conferem à experiência relacional, em particular à interação face a face¹⁵, o momento em que se partilha um presente vivido e cria-se um mundo intersubjetivo dotado de sentido para os atores sociais.

Na situação face a face, o “aqui” e o “agora” dos indivíduos colidem, enquanto a interação se desenvolve. Nesse momento, a expressividade de cada um torna-se, reciprocamente, acessível ao outro – as subjetividades, mais próximas e as intenções individuais, mais facilmente reconhecidas. As situações de hipocrisia, porventura manifestadas, evidenciam-se na interação face a face, mas se distanciam à medida que a realidade social vai tornando-se anônima para as partes.

A anonimidade da experiência é uma consequência natural na interação face a face, pois o outro é apreendido inicialmente como tipo, e não como indivíduo. Os esquemas tipificadores modelam essa interação e estão em permanente negociação entre as partes, conforme argumentam os autores:

A realidade social da vida cotidiana é portanto apreendida num contínuo de tipificações, que vão se tornando progressivamente anônimas à medida que se

¹⁵ A interação face a face é compreendida por Goffman (2005, p. 23) como “a influência recíproca dos indivíduos sobre as ações uns dos outros quando em presença física imediata.” Nesse “encontro” acontece um intercâmbio variado e sutil de significados subjetivos, conforme apontam Berger e Luckmann (2005).

distanciam do “aqui” e “agora” da situação face a face [...]. A estrutura social é a soma dessas tipificações e dos padrões recorrentes de interação estabelecidos por meio delas (BERGER; LUCKMANN, 2005, p. 52).

O nível de percepção do outro, contudo, irá sendo modificado à medida que as experiências relacionais na vida cotidiana vão ampliando o grau de intimidade e de interesse pelo mundo compartilhado. Nesse contexto, o diálogo é o elemento principal constitutivo da realidade; e a linguagem (significação lingüística), o sistema de sinais vocais que objetiva o mundo vivido e possibilita o compartilhamento do cotidiano com os outros. Capalbo (1979, p. 95) afirma que “a linguagem não faz parte das coisas que estão no mundo, mas ela é o fundo comum da experiência humana”. Ela possibilita aos atores participarem do acervo comum de conhecimento em função da busca de competências para desempenhos de rotina.

No âmbito do simbolismo, a linguagem também é capaz de transcender o “aqui” e o “agora”, atualizar antigos repertórios e tornar presentes aos indivíduos os seus predecessores e sucessores na história geral da sociedade, conforme realçam os autores (2005):

A linguagem constrói imensos edifícios de representação simbólica que parecem elevar-se sobre a realidade da vida cotidiana como gigantescas presenças de um outro mundo, assim como fazer retornar estes símbolos, apresentando-os como elementos objetivamente reais na vida cotidiana [...] (BERGER; LUCKMANN, 2005, p. 60).

A linguagem preserva no tempo experiências repassadas às gerações seguintes e acumula significados que transcendem a limitação temporal e incorporam-se ao acervo comum de conhecimento – construído na vida cotidiana –, que é, por excelência, uma vida com linguagem e compartilhada com outros, na qual “ouço a mim mesmo à medida que falo” (BERGER; LUCKMANN, 2005, p. 57-58), pois, estando com o outro, a minha subjetividade torna-se mais evidente para ele e para mim mesmo.

O conceito de reflexividade contribui para entendermos a construção desse conhecimento na interação entre os indivíduos, conforme destaca Coulon (1995, p. 41-42):

a reflexividade designa a equivalência entre descrever e produzir uma interação, entre a compreensão e a expressão desta compreensão [...]. Designa portanto as práticas que ao mesmo tempo descrevem e constituem o quadro social [...]. As descrições do social se tornam, assim que proferidas, partes constitutivas daquilo que descrevem (COULON, 1995, p. 41-42).

A linguagem, então, por seu caráter de reciprocidade, permite o contato com a subjetividade dos atores sociais, manifesta na frequência das interações bem como na intensidade das conversas entre os indivíduos, em que estar com o outro e observar as atitudes expressas com relação a si e refletir sobre isso pode acessar a própria subjetividade (FONSÊCA, 2004). O mesmo autor (2004, p. 147) conclui que “não somente se vive no mesmo mundo, mas participa-se cada qual do ‘ser’ do outro”.

A reflexividade também possibilita o acesso a aspectos da subjetividade dos indivíduos nas interações sociais com os outros significativos, que influenciam na formação da identidade, salientados pelos autores a seguir.

[...] a personalidade é uma entidade reflexa, que retrata as atitudes tomadas pela primeira vez pelos outros significativos com relação ao indivíduo [...]. Este processo não é unilateral nem mecanicista. Implica uma dialética entre a identificação pelos outros e a auto-identificação, entre a identidade objetivamente atribuída e a identidade subjetivamente apropriada (BERGER; LUCKMANN, 2005, p. 177).

Coulon (1995, p. 12) afirma, entretanto, que “a experiência subjetiva de um indivíduo é inacessível a outro indivíduo”, porém a existência de idealizações¹⁶ permite o compartilhamento de um conhecimento intersubjetivo, compondo “a reciprocidade das perspectivas, que marca o caráter social da estrutura do mundo-vida de cada um.” (COULON, 1995, p. 13).

Visões de mundo e de significados são compartilhadas entre os atores sociais, porém a dinamicidade das interações confere uma perspectiva distinta da realidade, influenciada pelos papéis assumidos socialmente com os seus pares.

b) Os papéis desempenhados socialmente

¹⁶ Os atores usam de artifícios para imaginar que as experiências são idênticas. Numa partida de futebol, por exemplo, os indivíduos não vêem a mesma coisa, pois estão sentados em lugares diferentes, o que muda o ponto de vista. Nesse caso, as duas idealizações, conforme Schultz (1962 apud COULON, 1995, p. 13) são: as trocas de pontos de vista (mudança de lugar no espetáculo e alteração nos ângulos de visão) e a conformidade do sistema de pertinência de outra parte (“todos os espectadores supõem que os outros tenham vindo assistir à partida pelas mesmas razões que eles, que se interessam por ela do mesmo jeito ou pelo menos se interessam por ela empiricamente, de modo idêntico, e isso apesar de suas diferenças biográficas”). O mesmo autor afirma que os homens supõem que têm experiências idênticas para fins práticos, porém, na vida cotidiana, existe sempre um fundo escuro na realidade compreendida como “aparente” zona clara.

Na convivência em sociedade, os indivíduos partilham situação social duradoura que possibilita o entrelace das suas ações habituais, favorecendo a tipificação recíproca¹⁷ construída ao longo de uma história social compartilhada. Berger e Luckmann (2005) salientam que algumas ações consideradas mais relevantes para os atores no curso da vida diária podem ser mais facilmente tipificadas.

A tipificação dos desempenhos dos indivíduos denota uma ordem institucional que confere regularidade à ação de qualquer pessoa a quem plausivelmente se impute a estrutura de conveniências em questão¹⁸. Tipificam-se não apenas as ações específicas, mas também formas de ação executáveis por determinados indivíduos (FONSÊCA, 2004).

Dessa forma, o desempenho de papéis se manifesta na experiência cotidiana dos atores sociais, ao compartilharem o acervo de conhecimento comum. Berger e Luckmann (2005, p. 103) afirmam que “papéis são tipos de atores neste contexto”. Goffman (2005, p. 24) compreende-os como respostas tipificadas a uma expectativa igualmente tipificada, representando a “promulgação de direitos e deveres ligados a uma determinada situação social [...]”.

Percebe-se que a incorporação de papéis está relacionada a um padrão de ação preestabelecido, definido como uma prática (GOFFMAN, 2005; BERGER, 1976) que potencializa o surgimento de um relacionamento social¹⁹ e que retrata a necessidade institucional de conduta, mas alguns papéis, em especial, têm o objetivo de representação simbólica da ordem institucional como totalidade integrada.

Goffman (2005) evidencia a importância da análise do papel a partir do contexto social de referência, o que lhe confere um caráter de mutabilidade. Berger e Luckmann (2005) compartilham desse argumento e o situam na relação indivíduo-sociedade, ao afirmar que existe relação dialética da realidade social com o indivíduo, pois, quando este desempenha papéis e os interioriza, o mundo social é apreendido subjetivamente:

A ordem institucional tipifica a ação do sujeito e de outros. Fases entrelaçadas de conhecimento tornam-se comuns entre os atores e formas de ação são objetivadas por meio da linguagem. Existe uma auto-compreensão do ator

¹⁷ As tipificações recíprocas correspondem a “tipificações das ações habituais que constituem as instituições e são partilhadas [...]. São acessíveis a todos os membros do grupo social particular em questão, e a própria instituição tipifica os atores individuais assim como as ações individuais.” (BERGER; LUCKMANN, 2005, p. 79).

¹⁸ As estruturas específicas de plausibilidade referem-se à base social específica e aos processos sociais exigidos para sua conservação (FONSÊCA, 2004, p. 152).

¹⁹ Segundo Goffman (2005, p. 24), um relacionamento social surge quando “um indivíduo ou ator desempenha o mesmo movimento (prática) para o mesmo público em diferentes ocasiões.”

relacionada à ação desempenhada. [...] o ator, nesse momento, apreende-se a si mesmo como essencialmente identificado com a ação socialmente objetivada (BERGER; LUCKMANN, 2005, p. 102).

Observa-se que a institucionalização exerce um controle sobre os atores no desempenho de papéis, exigindo conformação aos padrões, e funciona como credencial para as ações dos executantes. Ao assumir um papel social, o ator já encontra uma fachada²⁰ institucionalizada para o referido papel (GOFFMAN, 2005). Contudo, para algumas fachadas sociais, subjazem expectativas estereotipadas abstratas, independentes dos padrões de ação executados.

O caráter progressivo da ordem social possibilita adaptações no curso da sua contínua exteriorização pelo homem, mas as mudanças no cenário e o revezamento de atores também modificam essa situação de pseudo-estabilidade.

Berger e Luckmann (2005, p. 83-84) afirmam que, na interação social, o caráter circunstancial da ordem institucional é ainda mais latente, pois “[...] o aparecimento de um terceiro participante altera o caráter social em curso entre A e B, e alterará ainda mais se novos indivíduos continuarem a ser acrescentados.”. Em contraponto, à medida que os indivíduos exercem papéis e tais ações se tornam previsíveis, menor tensão passa a envolver a interação entre os atores sociais e um mundo transparente e coerente se lhes apresenta..

Com base no exposto, podemos afirmar que a inexistência de tensões durante a interação é efêmera e permanece estável, enquanto a ação do outro tipificado é predizível e “estranhos” não entram em cena.

“A instituição com seu roteiro programado assemelha-se a um drama. A realização do drama depende do repetido desempenho dos papéis prescritos por parte dos atores vivos. Os atores corporificam papéis e efetivam o drama ao representá-lo em um determinado palco”. Essa afirmação de Berger e Luckmann (2005, p. 104) vai ao encontro do pensamento de Goffman (2005) quando este enfatiza que os indivíduos nas suas interações estão representando socialmente, ou seja, buscam convencer a si mesmos e ao outro da sua performance, a partir de um conjunto de ações que envolvem vocabulário próprio e um *script* a ser seguido²¹.

²⁰ Fachada, para Goffman (2005, p. 29), pode ser entendida como “parte do desempenho do indivíduo que funciona regularmente de forma geral e fixa com o fim de definir a situação para os que observam a representação.”

²¹ O termo representação, segundo Goffman (2005, p. 29), refere-se a “toda atividade de um indivíduo que se passa num período caracterizado por sua presença contínua diante de um grupo particular de observadores e que tem sobre estes alguma influência.”

O código de conduta adequado ao cenário em questão é modelado pelo padrão social, que determina o conjunto de expectativas e modos específicos de comportamento (MOTTA; VASCONCELOS, 2002). O desempenho dos atores é afetado pelos sinais que a platéia emite durante o espetáculo os quais têm a capacidade de influenciar outros participantes. Há a intenção de manter a representação do papel que é tido como positivo e aceitável perante os demais (GOFFMAN, 2005), além de adotarem práticas com a intenção de salvar o espetáculo de impressões duvidosas.

Fiorin (2002)²², nos estudos sobre a polidez nas interações sociais, corrobora o pensamento de Goffman (2005) anteriormente citado, ao afirmar:

Na interação social, o indivíduo procura salvar sua face. Por outro lado, cada um dos interlocutores tem interesse em manter a face do outro, para não pôr em perigo a sua face [...]. Há também comportamentos ameaçadores da face negativa do falante, porque podem ser considerados uma maneira de obrigar o falante a se expor (por exemplo, a promessa, a garantia, o juramento) e atos ameaçadores de sua face positiva, porque destroem sua imagem (por exemplo, confissão, pedido de perdão, autocrítica) (FIORIN, 2002, p. 175).

Goffman (2005) acrescenta, ainda, que comportamentos percebidos pela platéia como discrepantes podem comprometer a representação positiva outrora conquistada pelo ator, enfraquecendo momentaneamente a confiança na *performance* apresentada, visto que as novas impressões diferem do que foi oficialmente (institucionalmente) projetado.

Em trabalhos de consultoria esta realidade se faz presente à medida que o consultor interage com diversos atores na organização-cliente e estes atores influenciam na impressão de confiabilidade que lhe é atribuída.

No entanto, conceber a representação como atuação perene é dar-lhe caráter restritivo, pois a aparência é, muitas vezes, distinta da realidade total e os padrões de referência são, em alguma medida, idealizados, o que obriga o ator a abandonar algumas ações ou omiti-las, por serem incompatíveis, buscando manter o controle da sua expressão.

“Os atores podem mesmo tentar dar a impressão de que seu equilíbrio e eficiência atuais são coisas que sempre tiveram e que nunca precisaram passar por um período de aprendizado.”(GOFFMAN, 2005, p. 51). Uma ação que reforça essa premissa para a platéia é que

²² Nas suas obras, Fiorin (2002) apresenta as regras de polidez que se relacionam à teoria das faces - estudos posteriores às pesquisas de Goffman (2005).

“[...] os erros e enganos são muitas vezes corrigidos antes da representação, enquanto que os indícios que mostram terem sido erros cometidos e corrigidos são ocultos. Deste modo é mantida uma impressão de infalibilidade, tão importante em muitas representações.” (GOFFMAN, 2005, p. 47).

Em algumas situações, os atores adotam uma fachada dissimulada que faz a platéia titubear quanto à veracidade ou falsidade na impressão apreendida. Essa dúvida, porém, esclarece Goffman (2005), procura desvendar se o ator está autorizado a desempenhar tal papel, pois alguns exigem dos indivíduos a mediação de setores específicos de conhecimento, extrapolando o acervo comum e possibilitando adentrar-se nesse novo mundo social, conforme salientado por Berger e Luckmann (2005).

O conhecimento de papéis específicos se amplia, substancialmente, por causa da expansão e do acúmulo histórico do conhecimento, da especialização do trabalho, que requer soluções rápidas e padronizadas, tornando os especialistas “administradores dos setores do cabedal do conhecimento que lhes foi socialmente atribuído [...]. E uma tipologia dos peritos é assim parte do estoque de conhecimento importante e acessível geralmente [...]”. (BERGER; LUCKMANN, 2005, p. 108).

O desempenho variado de papéis cria subuniversos de significação que engendram perspectivas variadas sobre a sociedade e legitimações específicas, inacessíveis aos “estranhos”, ou seja, parte do conhecimento dos peritos é acessível aos indivíduos quando em contato com o acervo comum da sociedade. No entanto, o conhecimento que constitui a especialidade não apresenta essa mesma natureza²³.

A análise dos papéis sociais é relevante, pois “revela as mediações existentes entre os universos macroscópicos de significação, objetivados por uma sociedade, e os modos pelos quais estes universos são subjetivamente reais para os indivíduos” (BERGER; LUCKMANN, p. 109); há, portanto, relação entre o conhecimento e a tipificação atribuída ao papel desempenhado.

Vale ressaltar, contudo, que, ao refletir sobre a ação praticada inerente ao papel assumido, o ator alcança uma autocompreensão que potencializa mudanças, recuperando a sua condição de construtor da realidade, possibilitando inúmeras rupturas com as situações apresentadas aos

²³ Neste caso, podemos dizer que o conhecimento especializado é uma espécie de caixa preta (no sentido abordado por Latour, 2000) e que somente os participantes daquele grupo particular têm as credenciais que os habilita a adentrar no acervo.

outros. Tal condição está particularmente favorecida em práticas reflexivas vinculadas à atividade profissional.

3.2.2 O consultor organizacional como praticante reflexivo: a contribuição de Donald Schön

O conhecimento especializado tornou-se essencial na compreensão do funcionamento da sociedade, e os profissionais têm ocupado as organizações formais e alcançado legitimidade na solução dos problemas que permeiam o cotidiano do trabalho (SCHÖN, 1983).

A prática dos profissionais tem sido orientada pela racionalidade técnica, que compreende os problemas no âmbito instrumental e concebe soluções baseadas em conhecimento sistematizado, regras, padronização e excesso de cientificidade. Assim, negligencia-se o exercício da improvisação, da inovação e dos saberes próprios construídos pela experiência adquirida.²⁴

Em virtude disso, Schön (1983) e Fonsêca (2004) argumentam que a sociedade tem questionado a capacidade desses profissionais na resolução dos problemas que lhe são demandados, ocasionando uma crise de confiança no cabedal de conhecimento e, conseqüentemente, competência dos praticantes.

Na visão dos profissionais, a incongruência entre as expectativas da sociedade e o desempenho percebido deve-se, segundo Schön (2000), à incompatibilidade entre a imprevisibilidade do contexto externo e o excesso de regulamentação na formação acadêmica, que orienta uma atuação reducionista e extremamente moldada.

Na atividade de consultoria organizacional, tal fato é também percebido, e uma crise de credibilidade permeia o campo profissional, em virtude de as promessas arrojadas feitas aos clientes apresentarem aplicabilidade incompatível com a realidade organizacional e as expectativas daqueles ou as propostas estilo “pacote pronto” não revelarem intenção genuína de ajuda (WOOD JÚNIOR; PAES de PAULA, 2004a, 2004b).

É fato que a realidade da prática profissional se mostra como multifacetada, incerta e instável; nela subjazem problemas com pouca ou nenhuma estrutura, em ambiente permeado por

²⁴ A ênfase na técnica nos faz revisitar os postulados da Administração Científica e o princípio *the best way* utilizado pelos gestores que se imbuíam de um cientificismo exacerbado, para manter a máxima eficiência na produção.

mudanças abruptas. Schön (2000) afirma que as áreas do campo profissional em que a ambigüidade, os conflitos e as instabilidades se revelam são chamadas de zonas indeterminadas da prática. Paradoxalmente, essas mesmas áreas possibilitam aos praticantes reflexão sobre os seus ofícios e manifestação de talento artístico, diferenciando-os da expressão de um conhecer meramente técnico.

O talento artístico mostra-se como uma variação elaborada do conhecimento familiar demonstrado nas ações cotidianas. Esse conhecer-na-ação (*knowing-in-action*) é revelado de modo espontâneo, sem deliberação consciente, estruturado institucionalmente²⁵ e, muitas vezes, difícil de ser elaborado lingüisticamente. Essa é a dimensão tácita do conhecimento, caracterizado por não ser verbalizado e, portanto, não explícito (POLANYI, 1966 apud SCHÖN, 2000).

O conhecimento na ação aplica-se às situações corriqueiras e é um saber intuitivo que se mantém constante até o momento em que haja dúvidas quanto à resolução de problemas futuros ou não se tenha clareza em situações inesperadas da prática. Em tal contexto, o praticante se utiliza da reflexão, buscando tornar explícito o conhecimento implícito nas ações, direcionando a atenção para a ação em si e para o seu resultado (FONSÊCA, 2004).

Schön (1983, 2000) destaca a prática reflexiva como crítica, porque oportuniza uma revisita ao conhecimento tido como espontâneo (conhecimento-na-ação), a partir de “leitura” mais adequada da nova realidade que se apresenta. Fonsêca (2004, p. 158) define o praticante reflexivo como alguém que “de forma (intuitivamente) consciente reflete, utiliza o conhecimento científico e tácito, bem como que orienta a ação da sua prática com a finalidade de lidar com situações de incerteza, instabilidade, unicidade e conflito de valor”.

Segundo Merriam e Caffarella (1999), a prática reflexiva contempla dois momentos: a reflexão-na-ação (*reflection-in-action*) e a reflexão-sobre-a-ação (*reflection-on-action*), em que o conhecimento é construído durante ou após o exercício da prática.

A reflexão-na-ação acontece quando há diálogo permanente do pensamento com a realidade e o praticante reflete sobre o que está fazendo no momento em que realiza a ação, baseando-se nas suas crenças e valores. As situações da prática vão sendo criticadas e descritas de forma reelaborada, baseadas na imagem do mundo que ele mesmo ajudou a construir – trata-se

²⁵ Schön (1983, 2000) afirma que os valores e normas para uma conduta profissional adequada são enraizados no contexto social e legitimados por uma comunidade de praticantes.

de uma visão construcionista da realidade (SCHÖN, 2000; SERMANN, 2003; FONSÊCA, 2004; HIRSCHLE, 2005).

Schön (1983) afirma que a prática tem natureza eminentemente reflexiva, porém a reflexão pode acontecer em momento posterior à ação, quando o indivíduo teoriza sobre a experiência já vivenciada e incorpora ao seu repertório aprendizagens que se podem traduzir em conhecimento novo. Argyris e Schön (1974) enfatizam que os profissionais raramente consideram que aprenderam em situações anteriores nem compartilham isso com os pares ou tornam explícito para eles próprios.

Schön (1983) aprofunda tal discussão e a estende para a relação do profissional com o cliente, apontando algumas competências inerentes aos papéis assumidos de *expert* e praticante reflexivo, conforme ilustração no quadro 4 (3).

<i>Expert</i>	Praticante reflexivo
1. Presume saber e mantém esta posição, mesmo diante da própria incerteza.	1. Presume saber, mas não se considera o único na situação a ter o conhecimento relevante e importante. As suas incertezas podem ser uma fonte da aprendizagem para si próprio e para os clientes.
2. Mantém-se distante do cliente e prende-se ao papel do perito. Dá ao cliente um sentido de sua perícia, mas comunica um sentimento de amizade e simpatia como um “adoçante”.	2. Procura fazer conexões entre os pensamentos e sentimentos do cliente. Permite, através do respeito, que o seu conhecimento aflore da descoberta do cliente sobre a situação.
3. Procura a distinção e o destaque na resposta do cliente sobre o seu perfil profissional.	3. Observa o sentido de liberdade e conexão com a realidade do cliente, em consequência de não precisar, por muito tempo, manter uma fachada profissional.

Quadro 4 (3) – Competências do *expert* e do praticante reflexivo

Fonte: adaptado de Schön, 1983, p. 300. Tradução nossa.

O autor (1983) enfatiza o compartilhamento de conhecimento com o cliente como postura que distingue o profissional reflexivo daquele que atua baseado na técnica e na impessoalidade, denominado *expert*. No entanto, a assunção deste papel requer do profissional reflexão sobre o comportamento de outrora, em paralelo com a nova postura do cliente, que deve afastar-se da mística de que compreende o *expert* como “o solucionador de todos os problemas” da realidade organizacional.

No relacionamento entre consultores e clientes este fato pode ser potencializado quando o cliente assume o papel de tomador de decisão e faz escolhas livres, baseadas em informações trazidas pelos consultores.

O comportamento profissional pode ser modificado se há compreensão de que uma profissão não apresenta apenas uma prática, mas também é constituída por teorias de ação (ARGYRIS; SCHÖN, 1974) que a tornam replicável e validada por uma comunidade de praticantes que criam artefatos a partir das tarefas a eles imputadas e das exigências institucionalizadas.

De acordo com os autores (1974), o conhecimento aprofundado das teorias de ação as quais orientam o comportamento humano intencional pode ser elucidativo para a construção de prática mais voltada para a reflexão que faça o profissional mais competente nas suas interações sociais, a partir da identificação da causalidade pessoal²⁶, que o torna ineficaz.

Os estudos de Argyris e Schön, na década de 1970, especificamente no campo do ensino superior, podem iluminar a compreensão das teorias de ação que os consultores adotam nas suas experiências profissionais cotidianas com os seus clientes.

3.2.3 A Teoria de Ação de Chris Argyris e Donald Schön (1974)

Os mencionados autores (1974) desenvolveram um estudo sobre as teorias da ação²⁷, na tentativa de compreenderem a ação humana e os pressupostos que a orientam. A premissa básica é que, da observação do comportamento humano deliberado, é possível elaborar teorias que discutam aspectos mais sutis e, muitas vezes, determinantes no momento em que as pessoas agem, os quais podem revelar incongruência entre o pensamento e a ação dos indivíduos. Segundo Valença (1997), as teorias de ação podem ser compreendidas como

Um conjunto de proposições inter-relacionadas internamente e que têm o mesmo sujeito de referência, ou seja, o sujeito da ação.[...]. Nesse sentido a teoria da ação se propõe a compreender a lógica, as relações e a interdependência das proposições causais que explicam um comportamento humano deliberado (VALENÇA, 1997, p. 63-64).

²⁶ A causalidade pessoal acontece quando o profissional assume a responsabilidade pelas suas ações e assume o compromisso pelas teorias de ação que adota e que, muitas vezes, o tornam incompetente por não tê-las praticado de maneira eficaz (ARGYRIS; SCHÖN, 1974).

²⁷ Teorias de ação ou “teoria da prática interpessoal”, segundo Schön, 2000, p. 189.

A proposta de Argyris e Schön é estabelecer um enquadramento conceitual por meio do estudo de modelos que possibilitem a análise das teorias de ação e, a partir disso, a compreensão da ação efetiva das pessoas. Os autores afirmam que as ações dos indivíduos são deliberadas e buscam eficácia, ou seja, há intenção na ação e objetiva-se alcançar metas preestabelecidas.

Franco (2006) salienta a importância de compreendermos as teorias de ação mediante a contemplação dos seus elementos - abaixo destacados -, que mantêm entre si inter-relações:

a) variáveis governantes: referem-se aos valores e às normas que orientam os indivíduos nas suas interações;

b) pressupostos: informações que o indivíduo tem sobre si mesmo, sobre os outros, a situação envolvida e o ambiente;

c) estratégias comportamentais: formas de agir utilizadas pelos indivíduos respaldadas nas variáveis governantes e dos pressupostos;

d) consequências: efeitos das estratégias comportamentais percebidos na prática.

As teorias de ação aplicam-se à vida cotidiana e são acessíveis aos homens durante as interações sociais. Podem ser compreendidas como uma psicologia do cotidiano (ARGYRIS; SCHÖN, 1974) em que cada indivíduo testa a validade e a eficácia das suas teorias de ação, a partir das quais analisam o comportamento humano como sendo adaptável, deliberado e dependente de pressupostos declarados ou não.

Ao se atribuírem teorias da ação ao comportamento humano, torna-se possível prevê-lo ou explicá-lo. O desvelar das teorias oportuniza os homens a refletir sobre as ações e a estabelecer mudanças, pois esse arcabouço teórico supõe “[...] esclarecer como as teorias são formadas, como elas vêm a ser mudadas, e em que sentido podem ser consideradas adequadas ou inadequadas”(ARGYRIS; SCHÖN, 1974, p. 4).

Os momentos de interação entre os indivíduos privilegiam as mudanças acima referidas, pois, quando há diálogo entre as partes e este é bem-sucedido, a reflexão-na-ação recíproca acontece (SCHÖN, 2000) e os atores sociais tornam-se mais eficazes e percebem-se mais competentes no alcance dos seus objetivos. Para isso, é preciso verificar a consistência das teorias de ação por meio da análise do que é proclamado pelos indivíduos e o que é apreendido na sua prática, elaborando teorias esposadas ou proclamadas e teorias-em-uso ou praticadas, respectivamente.

As teorias proclamadas são explicações utilizadas pelos indivíduos a fim de estes anunciarem as suas ações. As teorias-em-uso são aquelas que podemos elaborar baseadas na observação dos comportamentos regulares dos indivíduos; funcionam como hipóteses científicas que serão confirmadas na observação (ARGYRIS; SCHÖN, 1974, 1978; VALENÇA, 1997; FRANCO, 2006).

Cada indivíduo tem diversas teorias-em-uso (subteorias) por vezes incompatíveis e diferentes. Argyris e Schön (1974, p. 8) reforçam que, apesar de distintas, “todas as teorias-em-uso incluem pressupostos sobre a própria pessoa, os outros, a situação, as conexões entre as ações, a consequência e a própria situação”.

Esse modelo conceitual torna-se possível a partir da premissa que compreende os indivíduos – por meio das suas teorias de ação, esposadas ou praticados – como sujeitos que criam modos de agir para manter uma constância²⁸, exemplificados nas suas atividades cotidianas, o que se reflete na estabilidade do mundo comportamental confirmada por Argyris e Schön (1974):

O agente procura ser eficaz e manter constante sua teoria-em-uso, assim como o mundo comportamental que ele ajudou a criar. Quando não pode fazer ambas as coisas, a despeito de todo o seu repertório de defesas, pode mudar as variáveis governantes de sua teoria-em-uso. Esta dialética rege o processo de elaboração de uma teoria (ARGYRIS; SCHÖN, 1974, p. 9).

O comportamento percebido das pessoas, na maior parte das vezes, demonstra incompatibilidade nas suas teorias de ação; então, a prática reflexiva é uma oportunidade de reduzir tais discrepâncias (HIRSCHLE, 2005). Esse fato decorre, muitas vezes, da nossa incapacidade em descrever e reconhecer as nossas teorias-em-uso.

Segundo Schön (2000), essa incapacidade se revela, porque as teorias em uso são implícitas e, por serem processos de comportamento espontâneo (conhecer-na-ação), impedem-nos de perceber as incongruências, a menos que reflitamos (com os nossos pares), a partir das informações obtidas com eles, sobre a nossa prática interpessoal real.

Em função desse contexto, Argyris e Schön (1974) e Schön (2000) propõem a criação de modelos de teorias-em-uso que descrevem o comportamento interpessoal, particularmente em momentos de dificuldade ou estresse. Das informações diretamente observáveis das ações dos

²⁸ Essa constância, na concepção de sujeito pós-moderno de Hall (2003) e com a qual concordamos, tem caráter circunstancial, não pode ser considerada como um estado perene.

indivíduos, inferem-se teorias-em-uso que poderão ser alteradas, buscando-se maior eficácia na interação com o outro, além de possibilitarem a criação de novas teorias de ação.

Os dois modelos de teorias-em-uso os quais refletem o comportamento humano deliberado são: o Modelo I e o Modelo II.

a) Modelo I

O Modelo I pressupõe controle unilateral e uma relação camuflada entre os indivíduos, em que as percepções sobre o outro são elaboradas individualmente, sem interação e compartilhamento, e ditas como “verdades”.

Argyris e Schön (1974) afirmam que esse universo comportamental inibe a reflexão e, conseqüentemente, a aprendizagem em vários níveis. Em tal contexto, as interações entre os pares geram relações de dependência e algumas teorias-em-uso tornam-se auto-oclusivas²⁹ ou profecias auto-realizantes.

De acordo com Valença (1997), é possível identificar as premissas teóricas do Modelo I nas relações interpessoais da prática profissional, a saber: o controle unilateral sobre o ambiente e a tarefa; a defesa de interesses particulares; a relação perde-ganha; o não compartilhamento de sentimentos.

As teorias-em-uso do Modelo I podem ser caracterizadas segundo as variáveis governantes e as estratégias de ação, que provocam conseqüências para o mundo comportamental e para a aprendizagem, conforme quadro 5 (3).

²⁹ Teorias auto-realizantes ou auto-oclusivas se caracterizam por tornarem-se profecias auto-realizantes.

Variáveis dominantes para a ação	Estratégias de ação para o ator	Conseqüências para o mundo comportamental do ator e seus pares	Conseqüências para a aprendizagem
1. O agente define os objetivos e tenta alcançá-los; 2. O agente maximiza o ganho e minimiza a perda; 3. O agente minimiza a provocação ou a expressão de sentimentos negativos; 4. O ator é racional e minimiza a emocionalidade.	1. Concessão e manejo unilateral do ambiente; 2. Domínio e controle da tarefa; 3. Proteção unilateral; 4. Proteção do outro unilateralmente.	1. Mundo de perde e ganha; 2. O comportamento racional é tido como o mais eficaz; 3. O teste público dos pressupostos é intoleravelmente arriscado; 4. Baixo nível de liberdade de escolha, compromisso interno e disposição para correr riscos.	1. Defensividade entre as pessoas; 2. Disfuncionalidade nos comportamentos inter e intragrupais.

Quadro 5 (3) – Elementos das teorias-em-uso (Modelo I)

Fonte: Argyris e Schön, 1974, p. 68-69.

Os elementos das teorias-em-uso típicas do Modelo I demonstram que as interações entre os indivíduos apresentam um caráter competitivo em que o comportamento racional ganha destaque, apresentando-se como objetivo, intelectual e desprovido de emoções. O referido modelo representa a legitimidade e a continuidade desse tipo de comportamento em que permeia a mentalidade defensiva e o “desejo de reter controle unilateral sobre uma situação, maximizar os ganhos e minimizar as perdas e evitar embaraços.”(EDMONDSON; MOINGEON, 2001, p. 200).

O Modelo I, conforme afirma Kelman (1958, apud ARGYRIS; SCHÖN, 1974, p. 82), é aprendido mediante complacência e identificação que se baseiam em recompensas e punições, as quais provocam comportamentos auto-oclusivos de reforço e impedem a internalização de novos repertórios.

O Modelo I leva a um tipo de mundo híbrido: um mundo pré-civilizado, competitivo, hostil, defensivo, perde-e-ganha, em que se enxertaram válvulas de segurança supostamente civilizadas de repressão, de contenção e de desvios. Tal mundo comportamental mantém o seu tênue equilíbrio através de maquiavélicas válvulas de segurança (ARGYRIS; SCHÖN, 1974, p. 81).

Essas válvulas de segurança não eliminam as dificuldades, mas ajudam a eliminar. Segundo os autores (1974), o Modelo I cria um ambiente que se estagnarà em razão da inércia ou terá mudanças em momentos de forte tensão, quando o *feedback* corretivo prevalecerá sobre o *feedback* auto-reforçador.

Os comportamentos do Modelo I³⁰ são legitimados no convívio social e profissional e as pessoas não são mobilizadas para rever as variáveis governantes praticadas, principalmente, em situações onde há inexistência de teste público dos pressupostos – baixa assunção de riscos e existência de processos auto-oclusivos. Esses comportamentos não se mostram eficazes, porque impossibilitam o exercício de teorias-em-uso com pressupostos diferentes.

Argyris e Schön (1974) afirmam que o teste público dos pressupostos da teoria-em-uso de uma pessoa, em dada situação, é imprescindível ao desenvolvimento de informação capaz de levar à confirmação ou não desses pressupostos ou ampliação das possibilidades de testá-los novamente, o que pode gerar uma revisão crítica e novas orientações para a ação.

O recebimento de *feedback* sincero dos pares permite a abertura para a mudança do comportamento, o que implicará aprendizagem e propensão à prática das variáveis governantes típicas do Modelo II.

b) Modelo II

O Modelo II é uma tentativa de tornar operacionais algumas variáveis governantes amplamente proclamadas, embora raramente praticadas em nossa sociedade. Schön (2000, p. 212) afirma que os profissionais não reconhecem, em suas ações, “as qualidades distintivas de significados, objetivos e resultados de Modelo II”. Esse arcabouço funciona como um tipo ideal e é um desafio a ser conquistado pelo praticante.

A característica mais importante deste modelo é não ser auto-oclusivo (FRANCO, 2006), possibilitando testes públicos eficazes e maior aprendizagem sobre a eficácia na ação. Nas situações de intervenção³¹, o exercício das variáveis governantes do Modelo II é potencializado.

Para que a atividade de intervenção seja eficaz e se configure em processo de ajuda para o cliente, quer seja indivíduo, grupo ou organização, é necessário que haja geração de informação

³⁰ Schön (2000, p. 190) afirma: “um consultor de Modelo I pode aprender, por exemplo, a manter um cliente concentrado em uma agenda estabelecida previamente, mas provavelmente não irá examinar o preço pago por esforços de exercer controle unilateral sobre o cliente.”

³¹ Argyris (1970, p. 3) afirma que intervenção pode ser considerada como um conjunto de atividades que têm como finalidade “entrar num sistema de relações em andamento, aproximar-se de pessoas, grupos ou objetos com o propósito de ajudá-los” Esse conceito traz, na sua gênese, duas premissas a serem enfatizadas: a primeira é que o sistema tem existência própria, independente do agente interveniente (indivíduo que se propõe a testar os seus pressupostos). A segunda é que ajuda pode ser entendida como mecanismo, ora de auxílio para que o outro tome suas próprias decisões, ora de coação para seguir orientações impostas. Vale salientar que nem todos os trabalhos de consultoria podem ser chamados de intervenção; apenas aqueles que tenham como premissa a realização das atividades básicas anteriormente descritas. Nessa discussão, interveniente será considerado o consultor organizacional e o sistema-cliente, a organização onde o trabalho de consultoria se realiza.

válida e útil; escolha livre e informada do sistema-cliente e comprometimento interno do cliente quanto às escolhas feitas. Essas três tarefas básicas se constituem nas variáveis governantes do Modelo II (ARGYRIS, 1970; ARGYRIS; SCHÖN, 1974; VALENÇA, 1997; SCHÖN, 2000) que explicitamos a seguir.

a) Informação válida e útil: informações emitidas pelos indivíduos durante as interações e, posteriormente, utilizadas na elaboração de relatos sobre a situação em análise e que serão validados pelo próprio sujeito da ação, podendo ser úteis, na medida em que aumentam a eficácia do sistema-cliente. Argyris (1970) afirma que a validade da informação pode ser conferida por meio da verificação pública, predição válida e controle sobre os fenômenos. A verificação pública acontece quando vários diagnósticos apontam para um mesmo cenário. A predição é válida quando os diagnósticos são confirmados posteriormente. O controle garante que a verificação pública e a predição não sejam manipuladas pelos participantes, de modo a torná-las verdadeiras e distintas de uma profecia auto-realizante.

b) Escolha livre e informada: a escolha livre e informada acontece quando o sistema-cliente toma decisões e faz as escolhas baseadas em análises próprias, num nível de aspiração realista e desafiador, selecionando as ações mais eficazes e tomando para si a responsabilidade pelo destino da organização, sem a interferência do interveniente. Essas qualidades do nível de aspiração são essenciais para que o cliente não tenha a sensação de fracasso psicológico, que pode conduzi-lo a uma reação defensiva e à ausência de auto-aceitação.

c) Comprometimento interno: capacidade de o indivíduo perceber-se como responsável pelas suas escolhas. O comprometimento interno acontece quando os integrantes do sistema-cliente internalizam os cursos de ação e as escolhas, pois tiveram participação ativa no processo, o que gera sentimento de pertença e responsabilidade pelas conseqüências das escolhas. Em tal cenário, os membros da empresa-cliente tornam-se co-autores das ações, que provocam situações de mudanças internas, e posturas pessoais são revistas (muitas vezes, não-previstas no escopo do contrato). Este contexto possibilita mudanças de médio e longo prazo na empresa, haja vista o ambiente mais sólido e compartilhado entre os seus membros.

As variáveis governantes do Modelo II em conjunto com as estratégias de ação apresentam impactos para o mundo comportamental e para a aprendizagem, conforme detalha Argyris e Schön (1974) no quadro 6 (3).

Variáveis dominantes para a ação	Estratégias de ação para o ator	Conseqüências para o mundo comportamental do ator e dos seus pares	Conseqüências para a aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Informação válida e útil. 2. Escolha livre e informada. 3. Comprometimento interno com a escolha e constante monitoramento desta implementação. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conceber situações ou ambientes onde os participantes possam ser fontes e possam experimentar alta causação pessoal. 2. A tarefa é controlada em conjunto. 3. A autoproteção é um esforço conjunto e orientado para o crescimento. 4. A proteção dos outros é bilateral. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. O ator é percebido como minimamente defensivo. 2. A dinâmica de grupo e as relações interpessoais apresentam uma defensividade mínima. 3. Normas orientadas para a aprendizagem. 4. Alto nível de liberdade de expressão, compromisso interno e disposição para correr riscos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Processos passíveis de refutação. 2. Aprendizagem de ciclo duplo³². 3. Teste público das teorias.

Quadro 6 (3) – Elementos das teorias-em-uso (Modelo II)

Fonte: adaptado de Argyris e Schön, 1974, p. 87.

Os processos de aprendizagem orientados pelo Modelo II baseiam-se na tomada de consciência das variáveis governantes, estratégias de ação e das conseqüências para o mundo comportamental por parte dos indivíduos. A partir daí, pode-se verificar a eficácia das teorias proclamadas e teorias-em-uso, bem como a inconsistência entre as suas variáveis ou entre as próprias teorias.

Uma vez que as inconsistências tenham sido trazidas à tona, validadas, e os seus papéis na produção de um comportamento ineficaz tenham sido especificados, a pessoa decide se deseja reduzir a conseqüência da ineficácia. Caso seja possível diminuí-la, pode, então, começar a explorar a alteração das variáveis governantes, o desenvolvimento de novas estratégias de ação e as conseqüências para o mundo comportamental, para a aprendizagem e para a eficácia.

Argyris (1970, p. 10) enfatiza que “há congruência entre a eficácia nas atividades de intervenção e a eficácia nas ações cotidianas da empresa, pois aquela auxilia o sistema-cliente a

³² A aprendizagem de ciclo duplo acontece quando a aprendizagem se estende à revisão das variáveis governantes que orientam as estratégias de ação do ator. Esse processo vai de encontro à chamada aprendizagem de ciclo único, que objetiva manter estratégias e táticas para controle unilateral das ações, visando ao alcance de interesses individualistas (ARGYRIS; SCHÖN, 1974; SCHÖN, 2000).

atuar de modo mais competente”. A competência do sistema é influenciada, fortemente, pelo comportamento das pessoas, ao manifestarem informação diretamente verificável, comportamento minimamente atributivo, *feedback* minimamente avaliativo e mensagens minimamente contraditórias (FRANCO, 2006). Com o exercício desses “postulados”, o ambiente competitivo constituído por relações de poder assimétrico, será substituído por informações e valores compartilhados por todos e o grupo obterá o sucesso psicológico necessário à assunção de riscos para novas situações de teste público dos pressupostos.

Em tal contexto, o envolvimento das pessoas do nível estratégico da organização é condição basilar para a realização de uma intervenção eficaz. No entanto, recomenda-se aos intervenientes que analisem os valores e crenças que norteiam as teorias de ação dos gestores, para que a intervenção não seja realizada sem a utilização das tarefas primárias (ARGYRIS, 2005) citadas anteriormente.

Diante disso, podemos concluir que a atividade de intervenção eficaz depende da relação construída entre o interveniente e o cliente, a qual irá depender muito da postura de ambos para a mudança exigida nesse tipo de trabalho. O interveniente precisa confiar na sua filosofia de intervenção e saber contornar situações em que o cliente esteja em posição defensiva; perceber a existência de uma realidade de tensão entre o seu mundo interno e o seu entorno; manter-se centrado durante ataques e desconfiança do cliente e perceber cada experiência como possibilidade de aprendizado.

Nesse contexto, as variáveis governantes do Modelo II apresentam-se como premissas que potencializam a construção da confiança na relação consultor-cliente, num ambiente em que haja revelação de julgamentos negativos, dilemas e assunção de riscos no teste de atribuições privadas, conforme percebemos no pensamento de Schön (2000):

O Modelo II destina-se a criar um universo comportamental no qual as pessoas possam intercambiar informações válidas, mesmo a respeito de questões sensíveis e difíceis, sujeitar dilemas privados à investigação comum e fazer testes públicos de atribuições negativas que o Modelo I mantém privadas e inacessíveis à discussão. [...] um consultor de modelo II pode testar publicamente a disposição de um cliente de expressar decepção com sua execução. Ele pode testar até que ponto pode ir na tentativa de colocar em discussão as questões de dúvida e desconfiança que, freqüentemente, surgem entre clientes e consultores (SCHÖN, 2000, p. 191. Grifo nosso).

Nessa perspectiva de atuação compartilhada com o cliente, é possível construir uma interpretação negociada da “realidade” em que a intenção de ajuda do consultor seja fator fomentador e impulsionador da confiança³³, além de favorecer uma postura do cliente distante da passividade, o que estimula a mudança, aspecto possível num trabalho de consultoria. Tal dimensão mais profunda da atividade de consultoria associada à ajuda é trazida por Schein (2002):

Quando alguém quer nos consultar, ele ou ela provavelmente quer alguma ajuda [...]. A concepção de ajuda que percebo mais claramente é esta em que a iniciativa da conversa vem da pessoa que procura algo e esta pessoa se coloca, temporariamente, numa posição de dependência [...].Então, a conversa se inicia num caminho assimétrico, com o cliente nos dando este tempo como uma forma genérica de procurar ajuda, querer algo de quem ajuda que falta a ele [...]. Em muitas culturas esta assimetria é emocionalmente carregada e o cliente pode perceber-se num patamar inferior no relacionamento, não ser apenas dependente, mas de forma deliberada ou não, sentir-se acanhado por ter um problema. [...]. Se a ajuda é realmente o objetivo, nós devemos, como consultores, entender aquelas armadilhas potenciais e ajudar mesmo nossos clientes a entenderem-nas e evitá-las. Eu vejo esta como uma responsabilidade profissional e área de *expertise* dos consultores, caso eles queiram ser chamados como tais (SCHEIN, 2002, p. 21. Tradução nossa).

Schein (2002) nos faz perceber que consultores e clientes podem tornar-se capazes de revelar os dilemas e as tensões existentes no relacionamento. Tal abertura é encorajada pela atuação do consultor organizacional, como praticante reflexivo, pautado em teorias de ação que tenham por princípios básicos a informação válida e útil, a escolha livre e informada, o comprometimento interno (ARGYRIS; SCHÖN, 1974). Esse perfil amplia-lhe a capacidade de refletir na ação e sobre a ação (SCHÖN, 1983, 2000), possibilitando o resgate da sua missão profissional e a oportunidade de vivenciar uma relação compartilhada com o cliente, na qual este assuma, também, seu papel de co-partícipe na construção mútua de conhecimento cujo vínculo basilar é a confiança.

³³ É importante frisarmos que a confiança pode ser potencializada num contexto de intenções abertas e partilhadas entre consultores e clientes. Isso mostra, pois, que esse desafio (da construção da confiança) não é tarefa unilateral e atribuição apenas do consultor. Este, porém, na condição de profissional reflexivo, pode auxiliar no esclarecimento e sensibilização do cliente.

3.3 Confiança: uma teia de múltiplos significados envolvidos no relacionamento entre consultores e clientes

A confiança é um tema bastante abordado no campo científico e que perpassa diversas áreas do conhecimento, a exemplo da administração, economia, psicologia, sociologia, educação, conforme afirmam Rousseau et al. (1998) e Malhotra (2004).

Neste trabalho, o conceito de confiança está associado à palavra *trust*, cuja polissemia impossibilita uma definição precisa e consensual. Brei e Rossi (2005) recuperam os primórdios dos estudos sobre o tema, atribuindo à psicologia as primeiras aproximações conceituais (ROTTER, 1967 apud BREI; ROSSI, 2005), em que a confiança estava associada ao cumprimento de expectativas firmadas, verbalmente, entre os indivíduos ou grupos.

Neste aspecto abordado pelos autores (2005) podemos associar *trust* à crença e ao crédito, atributos diretamente relacionados a uma forma de fé³⁴. Giddens (1991) também compreende a confiança como elemento pragmático da fé, baseando-se em experiências de êxito junto aos sistemas abstratos, chamados de sistemas peritos. Apesar dos indivíduos não terem contato permanente com os sistemas, o conhecimento gerado pelos profissionais ali inseridos e a confiança na eficácia desses sistemas, influencia as decisões tomadas na vida cotidiana.

Luhmann (2005) aprofunda a discussão sobre o tema e afirma que a confiança possibilita uma redução temporária da complexidade social. No entanto, não existe certeza, pois é possível haver frustrações resultantes da confiança depositada no funcionamento do sistema³⁵. O autor (2005, p. XXV), então, sintetiza que “a confiança reduz a complexidade social à medida que supera a informação disponível e generaliza as expectativas de comportamento, a fim de substituir a informação insuficiente por uma segurança internamente garantida”. A confiança possibilita a junção de uma concepção de mundo estruturada e complexa, com a existência de uma sociedade igualmente complexa.

³⁴ O conceito de “fé” citado faz alusão à Simmel apud Giddens (1991, p. 35) referindo-se a “uma segurança adquirida em resultados prováveis que expressa mais um compromisso com algo do que apenas uma compreensão cognitiva.”

³⁵ O autor (2005) importa o conceito de sistema da Cibernética ao compreendê-lo como algo que seleciona possibilidades que o permitem referir-se a um entorno mais complexo. Desta forma, a “complexidade do sistema é reduzida à medida que se ampliam as capacidades do sistema para reduzir a complexidade do seu entorno. [...]. Mais complexo do que o sistema é o entorno relacionado a ele” (LUHMANN, 2005, p. XXII-XXIII).

Estudos realizados em sociologia (RATTON JÚNIOR; MORAIS, J.J.V., 2002), localizaram nos últimos vinte e cinco anos uma produção significativa na área, em que o tema tem sido objeto de debate e abordado por diversos autores. A partir deste trabalho, identificam-se os diversos conceitos associados à confiança e ilustrados no quadro 7 (3) abaixo.

Autores	Definições	Conceitos de confiança
Luhmann	Relaciona-se à complexidade, incerteza e riscos, sendo um recurso das sociedades contemporâneas.	Incertezas e riscos.
Coleman	Relações de confiança baseadas em escolhas racionais.	Racionalidade.
Giddens	Espécie de fé associada à segurança em resultados prováveis.	Fé.
Fukuyama	Confiança associada a aspectos culturais de uma sociedade.	Valores, crenças.
Seligman	A confiança relaciona-se à divisão do trabalho, diferenciação e pluralização de papéis, o que gera incertezas e mudanças nas expectativas dos papéis.	Incerteza.
Hardin	Associa confiança a “interesse encapsulado”. Atores sociais confiam no outro quando percebem que as ações mútuas atenderão aos interesses de ambos.	Reciprocidade.
Heimer	A confiança tem o propósito de reduzir incertezas e vulnerabilidade.	Incertezas e vulnerabilidade.
Messick e Kramer	Confiança baseada na expectativa de honestidade e moralidade dos atores.	Honestidade e moralidade.
Yamagichi	Associa confiança a uma “inteligência social”, em que um maior compromisso com a confiança pode prever situações de maior risco, pois as informações serão compartilhadas em maior grau.	Risco.
Bacharach e Gambetta	Existem sinais de confiabilidade emitidos pelos indivíduos e que devem ser analisados. Os jogos funcionam como estratégia de estudar esses sinais, anteriormente à decisão de confiar.	Racionalidade.
Miller	Confiança analisada no contexto das organizações como forma de incentivar a produtividade e cooperação entre os indivíduos.	Cooperação.

Quadro 7 (3) – Abordagens sobre confiança na Teoria Social

Fonte: adaptado de Ratton Jr. e Morais, 2002, p. 259-263.

Os diversos autores descritos acima, em linhas gerais, associam a confiança à reputação de agentes econômicos que reduzem a incerteza em ambientes turbulentos e possibilitam a cooperação interorganizacional e intraorganizacional. Rousseau et al. (1998) corrobora com esta assertiva ao dizer que altos níveis de confiança reduzem os custos de transação e o risco, pois as ações não serão oportunistas. Neste contexto, as relações sociais são mediadas pelas garantias institucionais e contratuais entre os agentes.

Em 1998, Rousseau et al. elaboram importante artigo em que a confiança é analisada nas mais diversas disciplinas, reforçando o seu caráter de complexidade e ausência de unicidade. Neste estudo, os autores (1998, p. 395) propõem uma definição mais generalizante e inserida no contexto organizacional – aplicável a esta pesquisa -, em que a confiança é expressa como “um estado psicológico que compreende a intenção de aceitar uma vulnerabilidade baseada em

expectativas positivas das intenções ou comportamentos de outro.” Esta elaboração considera dois fatores que propiciam a confiança: a expectativa positiva de que o comportamento da outra parte trará benefícios mútuos (MARIOTTI; SWIRSKI de SOUZA, 2005; PASSUELLO; SWIRSKI de SOUZA, 2006) e a escolha em tornar-se vulnerável, em virtude desta crença e, por perceber-se numa relação de interdependência junto ao outro.

A vulnerabilidade vincula-se ao risco, devido à ausência de garantias que o indivíduo tem ao depositar a confiança na outra parte. Alguns autores (CERVI; TEIXEIRA, 2005; McLAIN; HACKMAN, 1999) afirmam que risco e confiança são faces de um mesmo fenômeno e tornam-se recíprocos à medida que uma certa dosagem de confiança, influenciada pela complexidade da situação, acarretará numa assunção menor ou maior de riscos para os tomadores de decisão, conforme explanado por Mariotti e Swirski de Souza (2005).

Risco cria a oportunidade para a confiança que, por sua vez leva à tomada de riscos. E assumir riscos, numa dada relação, alicerça um sentido de confiança quando o comportamento esperado da outra parte se materializa (MARIOTTI; SWIRSKI de SOUZA, 2005, p. 3).

McLain e Hackman (1999)³⁶ afirmam que a confiança ao alinhar-se com a assunção de riscos forma um círculo virtuoso possibilitando o intercâmbio de informações necessárias às propostas de mudanças no ambiente organizacional.

Giddens (1991) e Luhmann (2005) participam do debate envolvendo confiança e risco e tem pontos de vista distintos, pois o autor (2005) enfatiza que a confiança está presente quando cursos específicos de ação são considerados e os riscos são calculados; logo, a crença, anteriormente citada por Giddens (1991), não se aplicaria às situações envolvendo confiança. Ambas, no entanto, incluem expectativas que podem ser frustradas ou desencorajadas.

Giddens (1991) afirma que confiança e risco estão entrelaçados, pois em algumas situações, os padrões de risco são institucionalizados em estruturas que incorporam confiança e nas quais se manifesta um risco aceitável. No entanto, não se associa ao risco de ações individuais e deriva da credibilidade em situações de contingência, em virtude da ausência de informações plenas sobre sistemas e pessoas no tempo e no espaço.

No contexto organizacional, a situação de risco aparece quando há uma confiança depositada pelo indivíduo na expectativa de que a outra parte execute determinada ação. Logo, expectativas positivas em relação à conduta das pessoas propiciam o exercício da confiança

³⁶ Os autores realizam importante revisão bibliográfica sobre confiança e risco voltado ao ambiente corporativo.

(LEWICKI; McALLISTER e BIES, 1998; MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995). No entanto, Rousseau et al. (1998) destacam a existência de um *gap* entre a previsibilidade da ação e a sua execução propriamente dita; neste momento, a confiança funciona como redutora de incertezas.

Em serviços considerados “caixa preta”, devido à intangibilidade, complexidade e alta tecnologia, a confiança funciona como mecanismo redutor das incertezas e, por conseguinte, da vulnerabilidade entre as partes, tornando o comportamento do outro previsível (FOURNIER, 1994). Aliado a isto, a dimensão temporal influencia a intensidade da incerteza e altera a sua natureza (FONSÊCA, 2004), em virtude da historicidade dos contatos entre as partes envolvidas no relacionamento comercial.

Os trabalhos de consultoria organizacional englobam-se nas características acima citadas pelos autores (1994; 2004) e o seu caráter de intangibilidade torna-se evidente, pois o “produto” entregue pelo consultor é conhecimento, construído na experiência relacional com o cliente e, posteriormente, incorporado ao repertório da empresa e ao próprio cabedal de conhecimento desses profissionais.

A confiança nos estudos de Mayer, Davis e Schoorman (1995) aparece associada à propensão do indivíduo a confiar, associada à existência de elementos constitutivos da confiança, identificados no outro. Os autores (1995) identificam a habilidade, a benevolência e a integridade como atributos que conferem a alguém a qualidade de confiabilidade. A habilidade está relacionada ao domínio de um campo do conhecimento pelo indivíduo que, por conta disto, torna-se influenciador de outros. Nesta interação, a integridade está presente quando se nota que o indivíduo segue um padrão de princípios. E a benevolência é percebida como uma orientação positiva de uma parte em relação à outra, sem esperar recompensas. Este atributo está diretamente relacionado à postura de respeito e honestidade frente ao parceiro relacional. Os autores reforçam ainda a importância em observar o comportamento regular do indivíduo, visando identificar congruência e inexistência de senso de justiça; além de basear-se em eventos do passado e informações de terceiros relacionados à pessoa.

Morgan e Hunt (1994) corroboram com Mayer, Davis e Schoorman (1995) ao apresentar a competência, a integridade e a honestidade como atributos constitutivos de confiança, sendo esta uma propriedade inerente aos relacionamentos comerciais. Fonsêca (2004) incorpora à discussão a transparência como indicativo de uma conduta que privilegia os parceiros no relacionamento, a partir do compartilhamento de informações que interessam às partes.

Outro aspecto importante no processo de construção da confiança é a reciprocidade, gerada a partir de experiências positivas durante as interações entre os atores (TZAFRIR; HAREL, 2002) que o encorajam a reafirmar os votos de confiança. Existe uma reciprocidade intersubjetivamente legitimada que emerge quando as promessas são cumpridas (HOSMER, 1995).

Papadopoulou; Kanellis e Martakos (2001) propõem um *framework* para analisar a confiança em trocas relacionais no ambiente do comércio virtual, em que identificam três aspectos como sendo construtos da confiança, conforme quadro 8 (3) a seguir:

Construtos	Definição
Disposição para confiar	Relaciona-se à personalidade do ator e a fatores culturais.
Confiança baseada em instituições	Aspectos legais (privacidade e segurança do ambiente da negociação).
Crença inicial na confiança	<p>Processo de transferência baseado em informações de terceiros.</p> <p>Crenças confiáveis: benevolência; competência; honestidade/integridade e previsibilidade.</p>

Quadro 8 (3) – Construtos da confiança

Fonte: adaptado de Papadopoulous; Kanellis e Martakos, 2001, p. 196. Tradução nossa

Nos estudos dos autores (2001) a confiança é formada através de promessas durante a interação entre clientes e fornecedores. Logo, a crença no cumprimento do que foi acordado, aliado à segurança garantida pelas instituições, é fator primordial para o surgimento da confiança.

Balestro e Mesquita (2002, p. 6) elaboram discussão do tema no contexto organizacional – ambiente em que se desenvolve, na maior parte do tempo, o relacionamento entre consultores e clientes – e afirmam que “[...] a falta de informações completas sobre o comportamento futuro do ator é a própria razão da existência do ato de confiar. Só confio porque desconheço, ou seja, extrapolo no sentido de ir além das informações que possuo sobre o ator.”

Costa (2002 apud Lima, Lima e Takaki, 2004) aponta duas dimensões da confiança: a institucional e a interpessoal. A confiança interpessoal se refere à confiança nas pessoas e baseia-se na percepção das intenções de outros indivíduos ou grupos. É uma dimensão mais afetiva da confiança e se mantém no relacionamento próximo entre as pessoas. A confiança institucional, depositada em agentes impessoais – instituições sociais, políticas e econômicas –, é mais suscetível a aspectos cognitivos e racionais, devido ao caráter anônimo dos sistemas.

Lewis e Weigert (1985) afirmam que a confiança existe na relação entre as pessoas, configurando-se como uma realidade social. Os autores (1985) inserem a confiança entre as pessoas no cotidiano das interações no ambiente social institucionalizado.

Giddens (1991, p. 95) também faz esta passagem entre a confiança nas instituições e a confiança em pessoas. O autor se refere a esta última relacionando-a à segurança ontológica, ou seja, “à crença que a maioria dos seres humanos têm na continuidade de sua auto-identidade e na constância dos ambientes de ação social e material circundantes.”

A confiança em pessoas, trazida por Giddens (1991), envolve a interação social entre os indivíduos em que são percebidos aspectos ligados à integridade das partes, baseada na observância de ações³⁷, e que significam mutualidade de experiências.

Estas experiências positivas entre os atores sociais fazem aparecer a confiança, numa realidade paralela ao contrato formal entre as partes, mesmo em contextos em que a confiança se manifesta relacionada às garantias institucionais. O pensamento de Martins (2004) traz esta mudança da confiança:

Quando nos debruçamos sobre os requisitos da confiança entre atores sociais – ou mesmo entre agentes institucionais, quando lidamos com aparelhos – observamos não poder ser aquela obtida nem pelas cláusulas contratuais livres entre parceiros nem pela obrigação legal [...]. (MARTINS, 2004, p. 23).

O relacionamento entre consultores e clientes é mediado pelo contrato formal, que garante, num primeiro momento, o cumprimento do que foi acertado. No entanto, as interações sociais no cotidiano do trabalho, por vezes, assumem uma posição predominante em relação às cláusulas formais.

Desta forma, pode-se compreender a confiança como “algo a ser alcançado pela historicidade da relação e da crença de objetivações futuras” (FONSÊCA, 2004, p. 268). Esse

³⁷ Giddens (1991) distingue a confiança em sistemas abstratos como a expressão de compromissos sem rosto e impessoais, mantidos pela fé no conhecimento dos peritos. A confiança em pessoas subjaz compromissos com rosto.

ponto é ressaltado por Barnes (1986) ao afirmar que a confiança é temporária e depende de fatores situacionais, bem como de características inerentes aos indivíduos.

Nas relações profissionais que obtiveram êxito, a confiança mostrou-se presente e necessária, sendo influenciada pela *expertise* dos indivíduos, pela capacidade de assunção de riscos e “as experiências durante os encontros de serviço, por meio da competência e das socializações secundárias advindas dos praticantes envolvidos na objetivação de tal sistema [...]” (FONSÊCA, 2004, p. 272).

Diante do que foi discutido até o momento, percebe-se que a confiança é adquirida no cotidiano da relação entre os indivíduos e implica em mutualidade de experiências, não sendo um processo construído unilateralmente. A formação da confiança está, a todo o momento, sendo negociada entre as partes e “a renovação contínua do contrato que assumem uns com os outros reflete as experiências com a confiança” (GARFINKEL, 1963 apud GIDDENS, 1991).

Desta forma, a confiança no outro vem acompanhada de um autoquestionamento e senso interno de confiabilidade, a confiança pessoal, que se revela no relacionamento social entre os indivíduos, onde “a confiança não é pré-dada, mas trabalhada, e onde o trabalho envolvido significa um processo mútuo de auto-revelação” (GIDDENS, 1991, p. 123-124). Neste contexto, a existência da confiança provoca nos sujeitos um estado de tranquilidade e cordialidade e a inexistência da confiança, um estado de espírito de tensão, chamado pelo autor de “ansiedade existencial persistente”.

Sennett (1999) afirma que as experiências mais significativas de confiança são aquelas derivadas dos relacionamentos informais entre os indivíduos, e que durante a execução de tarefas nas organizações, principalmente as mais desafiadoras, é que as pessoas aprendem a confiar umas nas outras. O autor aponta, porém, que o laço social da confiança é enraizado de forma lenta e que a emergência por soluções de curto prazo nas empresas modernas limita o processo de maturação de relações baseadas na confiança e põe limitações à sua construção.

Em pesquisas empíricas, Cervi e Teixeira (2002), confirmam que há limites para a confiança, estando relacionada diretamente à desconfiança. Lewicki, McAllister e Bies (1998) aprofundam a discussão e afirmam que a maior parte das relações empresariais são caracterizadas por uma elevada confiança e elevada desconfiança, que coexistem de forma a gerir a complexidade das relações comerciais.

Barnes (1986, p. 49) corrobora com os autores (1998) ao apontar que “o dilema confiança *versus* desconfiança constantemente se opõe a nós à medida que enfrentamos novas situações, novas pessoas, novas adversidades e inclusive novos sucessos”. No contexto das transações econômicas este fato é mais evidente, pois há uma necessidade de proteger-se buscando, inclusive garantias legais. A confiança, nestas situações, acontece em circunstâncias de vulnerabilidade e dependência em função do comportamento do outro (HOSMER, 1995). É baseado em observações como essas que percebemos que a confiança que se estuda numa relação consultor/cliente tem suas próprias características, e não pode ser baseada *a priori* em definições vindas de outros contextos, mesmo que estas definições possam ser úteis ao lançar luz sobre o fenômeno estudado.

Kramer (2003), nos seus estudos sobre a confiança no ambiente organizacional, propõe o exercício da confiança prudente, em que afirma ser necessária a paranóia à confiança otimista, visto que há fragilidade na confiança, inclusive em relação às garantias institucionais.

3.4 Síntese dos conceitos a serem utilizados na discussão dos resultados

Nesta seção são apresentados os conceitos a serem utilizados no capítulo 6, elaborados com base nas leituras e, a partir das quais, foi formulada uma síntese, conforme se segue.

a) Consultoria organizacional

- As abordagens críticas sobre a consultoria (WOOD JÚNIOR; CALDAS, 2005; CLARK; FINCHAM, 2002; KIPPING, 2002; LOPES; MESQUITA, 2000; WOOD JÚNIOR, 1999; ANONYMOUS, 1996)

b) Conhecimento da vida cotidiana - Berger e Luckmann (2005)

- Realidade enquanto mundo intersubjetivo (mundo partilhado com outros através da linguagem, em que o sujeito se conscientiza de si, do outro e do mundo);
- Experiência relacional (possibilita conhecer a si mesmo através do outro);
- Apreensão do outro através de esquemas tipificadores (papéis) durante a situação face a face (GOFFMAN, 2005);

- Caráter de reciprocidade das interações.

c) Prática reflexiva - Schön (1983; 2000)

- Prática reflexiva: reflexão na ação e reflexão sobre a ação (o conhecimento é construído através da reflexão dos profissionais durante e após a experimentação prática);
- Conhecer na ação: origina-se no contexto social, sendo institucionalmente estruturado e legitimado na comunidade profissional.

d) Teorias de ação - Argyris e Schön (1974)

- Ação intencional do homem: o homem age intencionalmente procurando atingir metas pré-estabelecidas e manter o seu campo de constância;
- Incongruência entre a teoria proclamada e a teoria-em-uso tornam os homens ineficazes nas suas ações;
- Modelo I de teorias-em-uso: controle unilateral que inibe a reflexão e a aprendizagem; existência de teorias-em-uso auto-oclusivas; baixa assunção de riscos;
- Modelo II de comportamento: geração de informação válida e útil; escolha livre e informada e comprometimento interno;
- Intervenção: processo de ajuda com a finalidade de gerar independência e aprendizagem para os sujeitos.

e) Confiança

- Os fatores que propiciam a confiança são as expectativas positivas (LEWICKI; McALLISTER; BIES, 1998; MAYER, DAVIS; SCHOORMAN, 1995); a vulnerabilidade e risco (LUHMANN, 2005; MARRIOTI; SWIRSKI de SOUZA, 2005; PASSUELLO; SWIRSKI de SOUZA, 2006; CERVI; TEIXEIRA, 2005; McLAIN; HACKMAN, 1999) e a reciprocidade (TZAFRIR; HAREL, 2002; ROUSSEAU et al., 1998);
- A propensão do indivíduo a confiar é baseada em elementos que antecedem a confiança que são: competência e habilidade; integridade; benevolência, honestidade e respeito (MAYER, DAVIS; SCHOORMAN, 1995; MORGAN; HUNT, 1994);

transparência e abertura (GIDDENS, 1991; FONSÊCA, 2004); cordialidade (GIDDENS, 1991);

- A confiança manifesta-se no nível institucional e no nível pessoal (LUHMANN, 2005; GIDDENS, 1991);
 - A confiança é frágil e apresenta limites (SENNET, 1999; KRAMER, 2003).

4 Método

Nas ciências sociais, o conhecimento científico pode ser compreendido, notadamente, como uma construção e, como tal, revela-se aproximado e não tem a pretensão de representar a “verdade”. Minayo (2004, p. 15) afirma que “a realidade social é o próprio dinamismo da vida individual e coletiva com toda a riqueza de significados dela transbordante.”

No presente estudo, adotou-se uma visão de mundo subjetivista, na qual um fenômeno somente pode ser compreendido a partir dos significados atribuídos pelos atores sociais que o vivenciam e o experimentam (MORGAN; SMIRCICH, 1980; VERGARA, 2000).

Desta forma, a metodologia está a serviço das situações, especificamente aquelas relacionadas à solução dos problemas de pesquisa (MATTOS, 2005), podendo ser compreendida como a ciência do método e “o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade” (MINAYO, 2004, p. 16).

Neste capítulo, os aspectos metodológicos concernentes à pesquisa serão apresentados nas subseções: o delineamento da pesquisa, estratégias de pesquisa e a técnica para análise dos dados, finalizando com as limitações do estudo.

4.1 Delineamento da pesquisa

A visão de mundo subjetivista adotada pela pesquisadora, aproxima-se do paradigma fenomenológico nas ciências sociais e orientou uma investigação de caráter qualitativo que norteia o pesquisador no que deverá ser pesquisado; nos métodos a serem utilizados e na análise dos resultados (HINES, 2000).

A abordagem qualitativa e as estratégias metodológicas que lhe cabem, deram suporte para atingirmos o objetivo proposto de investigar os aspectos inerentes à construção da confiança, enquanto processo sócio-cognitivo e numa perspectiva diacrônica, apontados por consultores organizacionais e clientes nos seus relacionamentos.

Patton (2002) enfatiza a importância da pesquisa qualitativa para a compreensão das peculiaridades das situações, bem como das interações entre os atores sociais num contexto particular. Minayo (2004) corrobora com o autor na assertiva:

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado, ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (MINAYO, 2004, p. 21).

Inserido na metodologia qualitativa, este estudo é compreendido como “básico ou genérico” por apresentar quatro características-chave, segundo destaca Merriam (1998) a seguir:

- 1) O pesquisador está interessado em **compreender quais os significados** que os participantes atribuem ao fenômeno ou situação que está sendo estudada;
- 2) Busca-se compreender os significados que as pessoas constroem sobre as experiências vividas, tendo **o pesquisador como principal instrumento de coleta e análise de dados**. Para coletar os dados são feitas entrevistas, realizadas observações ou analisados documentos;
- 3) **O processo de condução da pesquisa é essencialmente indutivo**, isto é, o pesquisador coleta e organiza os dados com o objetivo de construir conceitos, pressuposições ou teorias, ao invés de, dedutivamente, derivar hipóteses a serem testadas. A análise indutiva dos dados leva a identificação de padrões recorrentes, temas comuns e categorias;
- 4) **Os resultados da pesquisa são um mix de descrição e análise** – uma análise que usa conceitos do referencial teórico que estruturou o estudo. A análise geralmente resulta na identificação de padrões recorrentes (na forma de categorias, fatores, variáveis, tema) [...] (MERRIAM, 1998, p.11, grifos da autora).

Nesse tipo de estudo, o objetivo não é realizar generalizações, mas compreender as particularidades de um contexto, a partir dos relatos dos atores que atuam nele, mantendo o ambiente natural como fonte para o estudo e o pesquisador como instrumento primário de coleta de dados (MERRIAM, 1998).

Caracteriza-se por ser um estudo descritivo, captando informações sobre determinado problema ou questão (COLLIS; HUSSEY, 2005), e também exploratório, visto que há poucos trabalhos científicos abordando a confiança no referido contexto e não se pretendeu esgotar o assunto.

Quanto aos meios, esta pesquisa classifica-se como pesquisa de campo, pois localizou na realidade a ser observada, elementos que permitissem a análise das questões que foram balizadoras para a compreensão do fenômeno, dispensando a utilização de variáveis definidas *a priori* que enquadrassem os achados e atribuíssem importância à regularidade dos dados.

4.2 Estratégia metodológica

Esta seção de método foi elaborada com vistas a atender aos objetivos gerais e específicos deste projeto e foi estruturada em quatro fases distintas que possuem uma seqüência flexível, em que a pesquisadora pôde retomar contato, quando necessário, até que o fenômeno pudesse ser analisado com maior profundidade.

a) 1ª fase – Pesquisa bibliográfica

A etapa inicial foi constituída por revisão bibliográfica em livros e publicações diversas sobre o referido tema, conforme citado no referencial teórico, que pudessem trazer informações relevantes para o estudo dos aspectos inerentes à construção da confiança na relação entre consultores organizacionais e clientes.

Na revisão proposta procurou-se identificar assuntos referentes à confiança e sua compreensão enquanto processo social e cognitivo. Para este objetivo, foi consultada a literatura na área de Administração (consultoria organizacional), Sociologia (conhecimento da vida cotidiana e papéis sociais) e Educação (prática reflexiva e teorias de ação), além dos estudos específicos sobre confiança procurando selecionar aqueles que convergiam com as abordagens teórica citadas ou mesmo aqueles para contraponto.

Triviños (1987) afirma que na pesquisa qualitativa, novas teorias podem ser incorporadas ao arcabouço teórico para que o fenômeno seja interpretado com maior detalhamento. Isso acontece à medida que os dados são coletados, visto que não há hipóteses a serem confirmadas no campo.

2ª fase – Delimitação do campo empírico

Com base no tema da dissertação, inserido no escopo do grupo de pesquisa ECCO, o campo empírico foi definido a prioristicamente, e as primeiras aproximações com os sujeitos da pesquisa aconteceram apoiadas pelo acesso à base de dados do grupo de pesquisa ECCO/UFPE.

3ª fase – Coleta de dados

Após definir o problema da pesquisa, o investigador deve identificar que informação é relevante para responder ao problema e qual a melhor forma de obtê-la (MERRIAM, 1998).

Para a finalidade deste estudo, os dados foram coletados de forma a atender aos objetivos da pesquisa qualitativa, não pretendendo estabelecer generalizações estatísticas por meio de amostras probabilísticas (MERRIAM, 1998).

4ª fase – Análise dos dados

Na pesquisa qualitativa, segundo Merriam (1998) a análise de dados é feita, concomitante, à coleta, de forma a identificar algum aspecto que precise ser re-elaborado, enquanto o pesquisador ainda estiver no campo. Posterior à pesquisa, porém, há o momento em que os dados coletados e as análises parciais serão interpretados conjuntamente, visando formar um todo coerente e detalhado sobre o fenômeno. Neste trabalho, a análise e a interpretação das entrevistas foi feita por meio da análise pragmática da linguagem (MATTOS, 2004) e será detalhada na seção 4.4.

4.3 Fases do trabalho de campo

Neste trabalho, a pesquisa de campo foi realizada em duas fases, conforme se seguem:

a) Fase 1

Em virtude da complexidade do tema e da vasta literatura que o insere em abordagens - as mais variadas - e nos mais diversos campos do conhecimento, optou-se por realizar uma primeira aproximação com o campo, incluindo à coleta de dados, uma fase denominada exploratória.

A seleção dos sujeitos da pesquisa, nesta fase, baseou-se em *networking* da pesquisadora, fomentado durante o I Encontro ECCO de consultoria organizacional, acontecido em novembro de 2005 e, a partir do qual, consultores foram incorporados à base de dados para a pesquisa. A crença naquele momento da pesquisadora voltou-se para “um sujeito real, ou em um indivíduo real, que está presente no mundo e que, de certa forma, tem a habilidade de relatar as suas experiências.” (DENZIN; LINCOLN, 2006, p. 33). O diálogo com estes sujeitos, por meio de um roteiro de entrevista não-estruturado procurou obter nuances sobre o fenômeno (imperceptíveis somente com a teoria). Havia uma importância de aproximar o tema do campo da consultoria organizacional. Diante disto, realizou-se três entrevistas, junto a dois consultores e uma cliente de consultoria, que tivessem experiência mínima de cinco anos em trabalhos desta natureza, na condição de contratante ou consultor. Após esta etapa – descrita no capítulo 2 desta dissertação –

partiu-se para um campo empírico melhor definido e utilizando roteiro de entrevista mais específico (ver Apêndices A e B). A análise das entrevistas prévias seguiu a análise pragmática da linguagem.

b) Fase 2

Nesta fase da pesquisa, foram selecionados dez respondentes (detalhados no capítulo 5, seção 5.1), sendo cinco na condição de consultores e cinco clientes. A seleção dos sujeitos usou critérios próprios da pesquisa qualitativa, que segundo Merriam (1998) são a intencionalidade do pesquisador, bem como a facilidade de acesso ao campo, explicados logo a seguir:

- o acesso aos consultores foi facilitado pela consulta à base de dados do grupo de pesquisa e o acesso aos clientes aconteceu pela indicação de consultores e por outras fontes de conhecimento da pesquisadora;
- a intencionalidade se refere aos critérios utilizados para a seleção dos sujeitos: em relação aos consultores foram selecionados consultores, na sua maioria experientes, com mais de 15 anos de profissão e que tinham a consultoria organizacional como atividade profissional principal. Os clientes eram gestores de empresas privadas, na sua maioria, ou contratantes, que interagem mais intensamente com o consultor e que também possuíam vasta experiência em contratos de consultoria. Optou-se por selecionar clientes que desempenhassem papéis executivos, notadamente, em empresas privadas, onde a exigência de performance e lucratividade poderia influenciar no relacionamento junto ao consultor contratado.

Após identificação do grupo, o instrumento de coleta de dados definido como adequado foi a entrevista, possibilitando ao pesquisador recuperar fatos acontecidos no passado (MERRIAM, 1998), e numa modalidade semi-estruturada, em que algumas perguntas foram pré-definidas e as demais permaneceram abertas, possibilitando, segundo Laville e Dione (1999), o surgimento de novas perspectivas para a pesquisa, baseadas na opinião dos entrevistados (ver o roteiro nos Apêndices). O roteiro de entrevista foi elaborado com base no referencial teórico, de forma a identificar categorias na fala dos entrevistados que pudessem ser alusivas às particularidades de confiança apontados por eles nos relacionamentos anteriores.

Vale ressaltar que houve uma fase de preparação do roteiro de entrevista, anterior à elaboração das perguntas em que se buscou alinhar as categorias conceituais aos objetivos de cada tema indagando: “por que é preciso saber sobre ...?”, conforme síntese no Apêndice A.

4.4 Método de análise e interpretação das entrevistas

Após conclusão da coleta de dados, procedeu-se à análise final das entrevistas, a partir de uma sistematização prévia em que temas principais e secundários emergiram do campo e foram agrupados de forma a gerar comentários e *insights* para a pesquisadora (ver uma síntese no Apêndice D).

O método de orientação, nas duas fases da pesquisa, foi a análise pragmática da linguagem (MATTOS, 2004), composto por cinco etapas, caracterizadas a seguir:

a) a primeira propôs recuperar os diálogos gravados e fazer a sua transcrição, enfatizando alguns momentos especiais para serem recuperados na análise final (MATTOS, 2004);

b) a etapa seguinte foi essencial para a pesquisa e aconteceu em dois momentos. Inicialmente, resgatou-se o contexto em que o diálogo aconteceu, a partir do levantamento de questões-guias: “o que aconteceu ali entre aquelas duas (ou mais) pessoas; ou o que foi acontecendo ao longo da entrevista? Como o assunto foi se desenvolvendo? Onde parece terem ocorrido ‘pontos altos’ e momentos de ‘ausência’. [...]”. (MATTOS, 2004, p. 11). Num segundo momento, o texto foi lido e escutado para verificar se a resposta vinculou-se à pergunta,

c) a terceira fase foi a apresentação ao entrevistado do significado nuclear da resposta para que houvesse uma validação, por meio da transcrição dos dados colhidos;

d) a última fase, e a mais importante, é a análise de conjuntos, em que são visualizados “os fatos de evidência relativos a cada entrevistado, no conjunto das suas respostas”, bem como aqueles que dizem respeito a cada uma das perguntas.

A escolha por este método permitiu captar as percepções singulares dos atores – consultores e clientes – sobre as suas experiências bilaterais de confiança, assim como o significado e a repercussão que esta “construção” tem nas suas práticas profissionais.

4.5 Dificuldades no decorrer da pesquisa

Uma primeira dificuldade verificada referiu-se à negociação de confiança na interação social entre pesquisador e pesquisado (ROESCH, 2006), suficiente para a abertura às perguntas. No momento da entrevista, a pesquisadora era uma “estranha” buscando informações sobre comportamentos ditos confiáveis, junto a clientes e consultores.

Outro aspecto importante, interrelacionado com o citado anteriormente, foi a atitude de defensividade observada em alguns consultores e clientes, traduzida em excesso de cautela na verbalização de informações sobre o tema em estudo e na busca por manter a impressão inerente ao seu papel social na pesquisa (se consultor ou cliente).

Uma última situação percebida, porém não menos importante, foi a dificuldade de alguns respondentes em “entrar” no assunto propriamente dito, numa aparente dificuldade em discutir temas mais sutis e subjetivos que permeiam o relacionamento consultor-cliente. Os clientes, notadamente, assumiram uma postura mais pragmática e foi necessária certa disciplina da pesquisadora no acompanhamento ao roteiro elaborado, de forma que o entrevistado pudesse ir aproximando-se do cerne das perguntas.

5 Análise dos resultados

Neste momento do trabalho, cabe resgatarmos o objetivo geral proposto no Capítulo 1 dessa dissertação, que é o de investigar os aspectos inerentes à construção da confiança, enquanto processo sócio-cognitivo e numa perspectiva diacrônica, apontados por consultores organizacionais e clientes nos seus relacionamentos. Seguindo o delineamento metodológico desta pesquisa, esta fase busca atender aos seguintes objetivos específicos:

- Investigar aspectos anteriores à experiência relacional entre consultores e clientes que possam influenciar na construção da confiança;
- Investigar peculiaridades da experiência relacional, na perspectiva tanto dos consultores quanto dos clientes, favoráveis e desfavoráveis à construção de confiança;
- Investigar situações durante a fase de fechamento do contrato e posteriores à relação que possam reforçar ou inibir a confiança percebida pelo cliente e consultor durante a experiência relacional;
- Propor uma nova perspectiva analítica para compreender a confiança, baseada no estudo realizado.

Nesta fase, os achados do campo são analisados objetivando uma aproximação com o propósito do estudo, ao tempo em que recuperamos as falas dos sujeitos e o contexto da conversa, seguindo o método de análise pragmática da linguagem (MATTOS, 2004), detalhado no Capítulo 4.

A elaboração do texto busca expressar a interação entre consultores e clientes enquanto processo dialógico permanente, de construção da realidade e se desenvolve de forma a manter estes atores sociais em evidência.

Seguindo as orientações da ética em pesquisa, optamos por manter a confidencialidade das informações proferidas pelos sujeitos, identificando-os através dos caracteres do alfabeto greco-romano.

Desta forma, os resultados estão dispostos nas seguintes sub-seções: a) o perfil dos entrevistados; b) os aspectos anteriores à relação consultor-cliente que influenciam na construção da confiança; c) as peculiaridades da relação consultor-cliente que influenciam na construção da

confiança; e d) o fechamento do contrato e as situações posteriores à relação consultor-cliente que reforçam ou inibem a confiança percebida entre as partes.

5.1 O perfil dos entrevistados

Os sujeitos que participam da pesquisa são profissionais que atuam nos papéis de consultores, sejam autônomos ou vinculados a empresas, e gestores de organizações diversas, sendo empresas privadas em sua maioria. Os consultores são assim denominados, pois têm esta atividade como a principal, não estando situados na categoria de “consultores eventuais”, e os gestores apresentam experiência no gerenciamento de contratos dessa natureza, ocasião em que interagem diretamente com os consultores.

Em sua maioria, os consultores entrevistados têm experiência superior a dez anos na atividade e são vinculados a empresas de consultoria, sendo apenas três autônomos. Estes, no entanto, seguem aspectos de formalização da pessoa jurídica para fins de exigências legais de contrato. O quadro 9 (5) a seguir, apresenta alguns dados que caracterizam os consultores pesquisados e são complementados por descrições mais detalhadas nos parágrafos posteriores.

Dados pessoais	Dados profissionais		
Nome	Formação	Tempo de atuação em consultoria (anos)	Trabalhos desenvolvidos na área
Consultora A	Biblioteconomia	8	Padronização de arquivos.
Consultora B	Psicanálise	21	Estratégia; desenvolvimento de equipes de trabalho.
Consultor C	Direito	35	Planejamento estratégico; desenvolvimento organizacional; redesenho de processos.
Consultora D	Pedagogia e Administração	11	Planejamento estratégico; redesenho de modelo de gestão; processos de mudança.
Consultor E	Direito	33	Aprendizagem e mudança organizacional; modelagem e estratégias.
Consultor F	Administração	32	Planejamento estratégico.
Consultor G	Ciência da computação	12	Aprendizagem organizacional; desenvolvimento de competências gerenciais.

Quadro 9 (5) – Dados sobre os consultores

Fonte: dados coletados, 2006

A consultora A teve seu primeiro contato com a atividade de consultoria nos anos 80. Naquele período, ela realizava trabalhos eminentemente técnicos, na área de padronização de arquivos, em função da sua experiência como bibliotecária em órgão público. Na década seguinte, aposentou-se e passou a dedicar-se à consultoria, ao tempo em que participou de curso de formação de consultores, a partir do qual houve um aprofundamento das suas inquietações na percepção dos comportamentos sutis que permeiam a interação com o cliente.

A consultora B iniciou na área, atenta à “missão clínica” do consultor, influenciada pela sua formação em psicanálise e por inquietar-se com as nuances que envolvem o relacionamento consultor-cliente. A consultora tem uma visão crítica no tocante à construção desse vínculo, a consolidação e a dificuldade nesta condução. Aliado a isto, a possibilidade de ampliar os conhecimentos e aprender mais foram fatores determinantes para, no início dos anos 80, a consultora optar por direcionar a sua carreira para a atividade, como se segue:

Eu fui de fato me fascinando pela consultoria, porque eu acho que eu descobri um espaço onde o campo do conhecimento é muito mais amplo, porque o que eu tinha de conhecimento clínico, o individual, o modo de promover mudanças em si mesmo, vale pra organização e eu tinha que aprender muito mais (Consultora B, entrevista em 03.11.06).

O consultor C autodenomina-se “consultossauro” e diz “minha vida é uma vida de consultor ao longo dos tempos”, pois a sua inserção no campo aconteceu na década de 70, após desvincular-se de uma empresa estatal. A sua atuação acompanhou a necessidade das empresas públicas se reorganizarem administrativamente, pautando-se na participação dos dirigentes e equipes internas enquanto condição *sine qua non* para a mudança proposta, conforme explicita:

A mudança fundamental da questão do desenvolvimento organizacional é que ele tinha uma perspectiva de que o envolvimento e a participação ativa das pessoas era fundamental no processo de construção da capacidade das organizações se desenvolverem, e não apenas de resolver problemas localizados (Consultor C, entrevista em 01.11.06).

A consultora D trouxe para o campo a sua experiência como consultora interna de um banco estatal, o que possibilitou direcionar a sua atuação em mudanças organizacionais, vinculadas aos processos de fusões, incorporações e transações, em que apóia os clientes neste momento de redesenho do negócio.

O consultor E aponta duas fases distintas no seu trabalho como consultor: a primeira, em que atuava baseado numa lógica mais instrumental, de atender aos anseios de racionalidade técnica e performance econômica do mercado, e uma fase posterior em que se propõe a exercitar o talento artístico e apoiar o cliente no caminho de investigar a própria ação. Esta mudança foi uma escolha do consultor, que não a vê como uma “verdade” a ser seguida por todos, conforme relata a seguir:

Tudo isso pra mim é importante, mas é uma leitura econômica, de simplificação, digamos assim, de ampliação, de melhoria da eficiência que as organizações precisam. Então, eu não estou criticando isto. Eu estou simplesmente achando que as organizações não devem ser um lugar submetido a essa lógica de rentabilidade, produtividade e excelência (Consultor E, entrevista em 30.10.06).

Os consultores F e G atuam, respectivamente, como consultor vinculado à rede de consultoria e autônomo. Estes respondentes participaram da fase exploratória da pesquisa e as suas falas trouxeram aspectos relevantes para o alcance dos objetivos finais da pesquisa.

Em relação aos clientes entrevistados, todos ocupam cargos entre os níveis tático e estratégico em organizações privadas (5) e públicas (1). Em seus relatos, identificamos uma participação direta na contratação e acompanhamento dos trabalhos executados pelos consultores, com os quais desenvolveram um relacionamento próximo. O quadro 10 (5), a seguir, apresenta alguns dados que caracterizam, detalhadamente, os clientes pesquisados e são complementados pelas descrições nos parágrafos posteriores.

Dados pessoais	Dados profissionais	Dados organizacionais
Nome	Cargo ocupado	Ramo de atividade
Cliente A	Sócio-Diretor	Soluções automotivas
Cliente B	Diretora de Recursos Humanos	Propaganda e comunicação
Cliente C	Gerente de projetos	Cimento
Cliente D	Diretor executivo	Transportes urbanos
Cliente E	Sócio-Diretor	Construção civil
Cliente F	Gestora de projetos	Transportes urbanos

Quadro 10 (5) – Dados sobre os clientes

Fonte: dados coletados, 2006.

O cliente A contratou pela primeira vez o consultor quando percebeu que o seu negócio crescia desordenadamente. Nos seus relatos, ele enfatiza que os contratos voltados para a gestão de pessoas, nesta fase de mudança, tiveram grande relevância na organização do ambiente para as ações mais técnicas *a posteriori*.

A cliente B aponta que a contratação dos consultores na empresa aconteceu junto com uma maior compreensão e aprendizagem sobre esta modalidade específica de contrato, que os próprios consultores foram introduzindo nas organizações, possibilitando uma ampliação nas demandas, conforme ela explica:

Essa é uma atividade muito recente, pelo menos no meu entendimento e, portanto, eu acho que as empresas de consultoria ao se construírem foram construindo também nas empresas esse, essa aprendizagem, essa necessidade de entender o apoio de uma consultoria dentro do seu negócio (Cliente B, entrevista em 10.11.06).

O cliente C resgata o início dos anos 90 e o contexto brasileiro de abertura às importações como marco histórico para a contratação da primeira consultoria externa, que teve a missão de realizar o “processo de modernização da gestão” - um trabalho extenso que modificaria os rumos do negócio, tornando a empresa mais competitiva para o ambiente externo que se configurava.

O cliente D destaca a contratação de consultores como situação corriqueira na organização. Em geral, algumas consultorias realizam trabalhos pontuais, voltados para as áreas mais técnicas - tecnologia da informação e contábil-financeira -, e outras atuam em processos de mudança de médio e longo prazo, sendo um auxílio direto aos níveis estratégico e tático da empresa.

O cliente E afirma que a sua experiência na contratação de consultores é antiga e tem acontecido nas mais diversas áreas, a exemplo do *marketing*, treinamento de vendas, racionalização do trabalho e desenvolvimento de lideranças. No seu relato, a seguir, o cliente enfatiza que a contratação de consultores é uma ação importante na empresa, de reconhecimento deste profissional como alguém que consegue enxergar com maior clareza o ambiente interno, utilizando conhecimentos específicos, que não são do domínio do gestor.

Há muitos anos eu sempre gostei de contratar, digamos assim, de reconhecer o valor do consultor. E eu acho que uma das grandes coisas é que a gente está no dia-a-dia, que a gente está envolvido no dia-a-dia da empresa e nem sempre a gente tem uma visão de fora do nosso trabalho, de fora, né? Então, acho que o consultor tem essa possibilidade. E, além do mais, tem outra coisa extremamente importante que é o conhecimento específico, seja ele qual for, seja uma

consultoria técnica, no caso assim, construção civil, conhecimento técnico de engenheiro civil, ou comportamental [...] (Cliente E, entrevista em 09.11.06).

A cliente F contrata trabalhos de consultores por meio de licitações públicas que demandam do contratante uma especificação detalhada do serviço, de forma a identificar a consultoria mais adequada e ter critérios objetivos para tal escolha. Esta cliente participou da fase exploratória da pesquisa em conjunto com os consultores F e G.

5.2 Aspectos anteriores à relação consultor-cliente que influenciam na construção da confiança

Esta sub-seção se propõe a explicitar os fatores que influenciam na construção da confiança numa fase inicial da experiência relacional e anterior ao contrato, dentre os quais estão: as críticas veiculadas no mercado sobre os consultores; as experiências (bem ou mal-sucedidas) em contratos desta natureza e os critérios usados na contratação desses profissionais.

5.2.1 As críticas veiculadas no mercado sobre os consultores

As críticas veiculadas no mercado sobre os consultores, por meio da mídia de massa, têm sua expressão na vida “real” e são justificadas por diversas situações no cotidiano da interação entre clientes e consultores.

A banalização do termo consultores, por meio do seu uso para nomear profissionais distintos, no sentido de incorporar “ares de competência” ou dar um “*status* de notório saber” gerou uma visão equivocada de que não é necessário um conhecimento específico para denominar alguém como consultor. No ambiente organizacional, esta imagem e a suposta inexistência de barreiras de entrada serviu de atrativo para que profissionais das mais diversas áreas decidissem trabalhar com consultoria, enquanto ocupação coadjuvante, provocando um descrédito do mercado em relação aos consultores que têm esta atividade como principal e, portanto, percebem a necessidade de formação específica que os habilite a exercê-la

competentemente. Essas informações têm repercussão junto aos clientes e dificultam a aproximação e diálogo numa fase inicial do trabalho, em que muitas vezes o consultor têm um esforço maior em reconquistar a expectativa positiva quanto ao sucesso do trabalho. Um dos respondentes apontou esta dificuldade.

Infelizmente hoje todo desempregado é consultor, né? Você vê o próprio nome está denegrado por aí. Todo vendedor hoje deixou de ser vendedor hoje pra ser consultor de vendas. Botaram a palavra consultor na frente porque eu não sei. E tem gente que nem faz curso. [...] O desgaste é muito grande e você tem o ônus muito alto pra quebrar essa barreira (Consultor F, entrevista em 29.06.06. Grifo nosso).

Com a postura acima descrita, muitos, assumindo a função de consultor, mas sem ter o traquejo e a disposição para entender com mais profundidade a atividade a que agora se dedicam, aproximam-se dos serviços com uma postura amadora, mesmo tendo o epíteto de profissionais. Apresentam-se às empresas como consultores, mas estão fazendo isso como um serviço secundário e para o qual imaginam que possuem conhecimento e experiência prática. Ao agirem assim, terminam gerando expectativas acima das possibilidades reais de entrega do serviço. Em alguns casos, a resolução dos problemas pode acontecer num nível superficial, não havendo um envolvimento do consultor para compreender as sutilezas que motivaram o cliente no momento da contratação. Uma das respondentes, consultora profissional, foi dura no seu comentário sobre estes “temporários”, uma vez que este tipo de comportamento pode acarretar em generalizada desconfiança no mercado em relação à profissão:

Têm picaretas, temos picaretas profissionais [...] Na verdade, assim, profissionais que fazem só ôba-ôba e que estão ali só passando a chuva mesmo e não têm muito vínculo, não, não tem muito compromisso com a causa do cliente, não. Aí isso deixou essa brecha, né... deixou muito vulnerável a imagem do consultor [...] (Consultora D, entrevista em 14.11.06. Grifo nosso).

Será que esta percepção e esta crítica só existem da parte dos consultores, ao observar outros sem o compromisso que eles gostariam de ver, entrando no mercado e distorcendo a imagem dos serviços de consultoria?

As críticas feitas são compartilhadas pelos clientes entrevistados, porém eles assumem uma posição de maior prudência e relatividade quanto aos comentários. O cliente C ao afirmar “*eu não posso generalizar um negócio desses, porque você vai encontrar de tudo. [...]. Eu acho*

que toda generalização, ela é complicada; falar ‘os consultores’, é muito, é muito injusto” (Cliente C, entrevista em 27.12.06), confirma que as críticas apontadas dizem respeito ao comportamento de alguns consultores, porém o fato é que esta imagem negativa invade o discurso corrente do cliente e as interações cotidianas com o consultor contratado. Às vezes, o cliente percebe a diferença nos primeiros contatos com o profissional, conforme foi percebido no depoimento de uma consultora.

Eu acho que o mercado tem muita coisa, gente desleal. [...] Aí o cliente mostra pra gente a proposta. Oh, fulano teve aqui, sabe? Eu disse que estava com você, mas ele disse que pode fazer um trabalho. O cliente mostrou a proposta e disse assim: mas consultor é fogo, né? Eu disse: não diga isso não; está me botando na vala comum. Mas, não diga isso não, porque você está me queimando também. (Consultora B, entrevista em 03.11.06).

Nas entrevistas, tanto de clientes como dos consultores, foi percebido que a imagem dos consultores como profissionais nos quais se pode confiar pode ficar abalada, não primeiramente devido à capacidade ou compromisso do consultor com o trabalho, mas essencialmente com a falta de cuidado em adotar critérios objetivos no processo de contratação. Com a ausência de objetivos claros e acordados antes, existe sempre a possibilidade de expectativas criadas por um lado – mais comumente do cliente – que terminam não satisfeitas, ocasionando uma sensação de serviço mal feito, ou até de incompetência.

Outro fato relevante é a clareza do cliente ao fato que, ao contratar serviços de consultoria organizacional, mudanças provavelmente ocorrerão dentro da empresa. E se a empresa não possui uma cultura orientada à transformação, existe um alto grau de possibilidade para a ocorrência de reações, causando impedimento ao trabalho e ao final, gerando uma sensação que a consultoria não atendeu ao resultado esperado, o que favorece a desconfiança. Um cliente disse:

Eu acho que, primeiro, tem esse cuidado que a empresa tem na hora de contratar uma consultoria, certo? Se você não tiver o cuidado vai ser um desastre, se você parte com o cuidado, aí outro elemento de sucesso, é a cultura que existe dentro da empresa, se ela tem uma cultura aberta para mudança ou não [...] Eu não vejo a consultoria com um olhar negativo não, não tenho essa imagem, eu penso nisso, que para fazer, você tem que saber quem você está contratando, tem que ter alguma experiência nisso (Cliente D, entrevista em 16.11.06. Grifo nosso).

Este cliente aponta a falta de experiência de clientes em contratos desta natureza como um aspecto complicador para o insucesso do trabalho, que será alvo de críticas posteriormente. Este fato, aliado à influência de terceiros, contribui para a formação de um imaginário que rejeita a

possibilidade de acionar consultores no momento em que o problema organizacional se configura. Um outro cliente aponta esta questão como crítica:

Eu trabalhei com um cidadão nesses 20 anos e ele tinha verdadeira alergia a consultor. Ele dizia mais ou menos assim: consultor ensina o que você sabe e toma o que você tem (risos). Eu vinte anos com o cara, a gente vai impregnando aquilo. Mas, aí eu tive uma necessidade, tive a preocupação e pedi socorro. Me lembrei de consultor. Quando eu me lembrava de consultor, me lembrava do cidadão que era avesso à consultoria (Cliente A, entrevista em 11.11.06).

Em geral, os entrevistados trazem informações nos mais variados aspectos, mas que dizem respeito a comportamentos do consultor quando este:

- não domina o conhecimento necessário à compreensão do problema requerido pelo cliente;
- faz propostas de trabalho inexecutáveis;
- assume posição de arrogância junto ao cliente;
- não considera o tempo do cliente para a realização de mudanças mais complexas;
- adota critérios injustos para a elaboração do preço ao cliente.

Nos depoimentos destes atores sociais, percebemos que “a moeda tem duas faces” e a imagem desgastada do consultor advém, dentre outros motivos, tanto da conduta de passividade ou despreparo do cliente, quanto da falta de cuidado do consultor em definir, mesmo que preliminarmente, os objetivos a serem alcançados. Esta constatação reforça a importância de discutir as peculiaridades que permeiam as experiências desses contratos.

5.2.2 As experiências (bem ou mal-sucedidas) dos consultores e clientes em contratos de consultoria

As experiências de consultores e clientes em contratos de consultoria, sejam estas exitosas ou fracassadas, afetam a disposição que esses atores terão para confiar em outros (consultores e clientes) em futuros relacionamentos. Consultores, na maioria dos casos, estão propensos à confiança, pois a construção do vínculo está muito atrelada ao sucesso do trabalho e os remete à sua competência profissional, que os torna capazes de conquistar uma credibilidade inicial junto ao cliente que tenha também esta abertura para confiar. O consultor experiente está atento à

criação do vínculo e o incorpora ao método, sendo esta uma etapa importante e preliminar no contato com o cliente.

O nosso índice de sucesso nos trabalhos é altíssimo.[...] A gente mapeia diversos segmentos e é muito alto o índice de reconhecimento, de credibilidade que é uma condição de confiança, mas isso a gente constrói, não é casual, é uma hipótese que a gente tem que estruturar, esse é o fundamento do trabalho (Consultora B, entrevista em 03.11.06. Grifo nosso).

A disposição para confiar em consultores é um processo evolutivo que irá se formando à medida que as experiências do cliente em contratos anteriores, vão possibilitando um *background* na sua posição de contratante e/ou gerente do projeto. A denominação “insucesso” pelo cliente está diretamente vinculada à percepção de resultados insatisfatórios, que repercutem no aumento da precaução no momento da contratação, traduzida em critérios mais rigorosos quanto à competência técnica do consultor e à experiência comprovada na resolução do problema em questão. Uma ressalva importante é que o conhecimento trazido pelo consultor precisa ser adaptável à realidade da empresa e customizado às necessidades do ambiente interno. Consultores que adotam “pacotes prontos” e não flexibilizam o método geram este tipo de desconforto junto ao sistema-cliente. Estes “pacotes” podem ser pacotes teóricos também. Percebeu-se que sem a sensibilidade advinda normalmente da experiência prática, às vezes, o consultor iniciante (mesmo com sólida formação acadêmica) pode tentar impor uma visão que pode fazer sentido, teoricamente, mas que não se ajusta ao contexto da intervenção. A seguir, um depoimento de um cliente traz esta discussão e qualifica a experiência vivenciada como “desastre” em virtude do impacto que causou junto às pessoas da organização por meio de “uma grande confusão na cabeça de todo mundo”.

A gente contratou um profissional que ele atuava na área acadêmica e foi um desastre, porque ele queria trazer uma teoria pra dentro da empresa que não se ajustava à nossa realidade. Esse trabalho durou seis meses e tudo que a gente conseguiu produzir foi uma grande confusão na cabeça de todo mundo. E passado isso, eu disse: olha, o projeto, a gente tem que continuar nele, vamos mudar a forma, e aí trouxemos um cara também na área acadêmica, mas com experiência comprovada na implantação do sistema de custo, com vivência empresarial e foi absolutamente diferente. Como a gente tinha discutido muita teoria num primeiro momento, quando ele voltou, eu disse: olhe, se for pra falar de teoria, a gente vai dar uma aula pra você, então esqueça um pouco a teoria e vamos pra prática. Isso fez com que a gente não perdesse o trabalho anterior, mas deu velocidade, né? Para ser consultor tem que ter experiência prática, não pode ser só acadêmica. Ela [a experiência] despertou a gente pra isso: pra essa

necessidade de pesquisar antes de contratar (Cliente D, entrevista em 16.11.06. Grifo nosso).

O envolvimento das pessoas da organização no trabalho de consultoria e as repercussões que isto pode causar, no caso das experiências fracassadas, parecem caminhar em paralelo com o contrato e acelerar, muitas vezes, a decisão do gestor em dispensar o consultor, procurando sanar este problema num tempo recorde. Ao se contratar um novo profissional, o compartilhamento das dificuldades anteriores e a proposta de um direcionamento novo aparecem como o ponto de partida para o contrato, aliada à negociação de possíveis aproveitamentos dos produtos intermediários gerados pelo trabalho anterior, numa tentativa de recuperar o investimento financeiro realizado e dar velocidade às ações desejadas pelo cliente.

Nestas situações de insucesso, a contratação de um novo consultor para resolver o problema anterior, impõe a este profissional uma paciência – nem sempre fácil – pra lidar com modificações no planejamento inicial desses contatos com o cliente, na tentativa de consertar falhas de terceiros. Estas situações dificultam a confiança na relação com consultores em geral, mesmo que com o novo consultor possa haver mais confiança que com o anterior. Esta situação é apresentada por uma das consultoras, que revela profundo desagrado em ter que desviar o método de trabalho, encarecer o contrato, assim como buscar energia e fôlego das partes, na tentativa de aproveitar o que ela caracteriza como “porcaria”:

Os clientes são muito desconfiados, principalmente se eles já tiveram uma experiência ruim de consultoria. [...] Tem impacto muito no começo. [...]. A gente está começando um trabalho com um grupo que teve uma consultoria mal sucedida. As entrevistas iniciais demoram muito mais, porque as pessoas querem falar o que foi que aconteceu; o que foi muito ruim; o que não sei o quê; o que não sei o quê. Mas, dá muito trabalho. Veja, isso é hora que a gente vai cobrar pro cliente. Ler uma porcaria dessa e ficar marcando, discutir com mais dois pra ver o que pode aplicar pra respeitar o investimento que o cliente fez (Consultora B, entrevista em 03.11.06. Grifo nosso).

Como percebemos acima, estas experiências geram uma barreira inicial à confiança do cliente e que precisa ser rompida, demandando mais tempo do consultor em construir este vínculo durante o relacionamento, assim como a aprendizagem de novas formas de interagir com o cliente que favoreçam a retomada da disposição para confiar. Essas experiências têm um caráter dialético, na medida em que sendo mal sucedidas podem instigar os atores na identificação da causalidade pessoal para o insucesso do trabalho, e essa ação propiciar êxitos futuros.

A assertiva acima nos remete a uma prática que tem se incorporado ao *modus operandi* de alguns consultores e, muitas vezes, aparece associada ao método de trabalho: a reflexão após a ação. Isto tem impulsionado a mudança na modalidade de consultoria adotada e na construção do vínculo com o cliente; aspectos estes que afetam os resultados percebidos pelas partes. Experiências de insucesso têm se mostrado um ambiente propício ao exercício reflexivo. Esta busca, em alguns momentos, vem acompanhada de aprendizagem e ressignificação do trabalho, sensibilizada por motivações mais pessoais, relacionadas à visão de mundo do consultor, em que pode haver sentimento de impotência e até de incompletude, em relação à competência profissional. Uma das respondentes traz a frustração como elemento presente nestas experiências mais difíceis:

[...] anteriormente eu fazia uma consultoria técnica. Simplesmente técnica e sentia muita dificuldade (pausa) no lidar com o cliente ou no próprio processo de intervenção. Eu me sentia, assim, insegura no lidar com o cliente, porque, na realidade, eu tenho características de querer ajudar as pessoas a enxergar de uma outra forma; a trabalhar modelos mentais. Eu tinha sempre esse desejo, mas eu não sabia, então me frustrava terrivelmente. A relação não era uma relação legal. Não era. Nem, vamos dizer assim, até nos resultados. Porque o nó da questão é a interrelação, não é a questão técnica, e eu não sabia como lidar com isto. O resultado era muito insatisfatório, eu acredito que pra mim e para o cliente (Consultora A, entrevista em 13.11.06).

O depoimento anterior enfatiza a relação com o cliente e os aspectos que a envolvem como pontos principais para o êxito do trabalho do consultor e que precisam ser cuidados no desenvolvimento do contrato. A aprendizagem de que se deve estar atento à interação com o cliente e à construção do vínculo com ele, envolve a reflexão mais aprofundada sobre “por que o trabalho não deu certo?”, sendo este um exercício de identificar a própria causalidade no insucesso, que pode ser fomentadora da confiança em contratos vindouros.

A reflexão do consultor e do cliente sobre os contratos fracassados gera conhecimento entre as partes em relação a como lidar com o outro (cliente ou consultor) em futuras contratações. Deste modo, o cliente passa a ter maior clareza quanto às repercussões do trabalho de consultoria no ambiente organizacional e, a partir disto, adotar critérios que identifiquem consultores que sejam mais eficazes. Imbuído do mesmo objetivo – o sucesso do trabalho - o consultor pode identificar aspectos ligados às intenções dos gestores que podem ser discretas numa fase inicial do trabalho e comprometer a construção da confiança numa etapa posterior.

5.2.3 Os critérios adotados pelos clientes para a contratação de consultores

As experiências *per si* e a qualidade destas experiências em contratos de consultoria influenciam, notadamente, em ampliação do conhecimento sobre os critérios utilizados pelos clientes na contratação dos consultores e na sofisticação destes critérios no decorrer do tempo. O exercício de domínio e controle do cliente nesta fase do trabalho traduz-se em maior cautela para que seja selecionado o consultor que gere a menor expectativa de insucesso para o trabalho. Este aspecto alia-se com a pesquisa junto a fontes confiáveis que atestem a competência do consultor, como sujeito que domina um acervo de conhecimento especializado, adequado à realidade organizacional estudada. As esferas de busca pelo profissional são ditadas pela complexidade do trabalho, numa tentativa de se correr menores riscos e potencializar os resultados positivos.

A existência de critérios objetivos para a contratação de consultores traz como conseqüência imediata a formação de expectativas elevadas quanto ao desempenho desses profissionais. Esta expectativa, muitas vezes, precisa ser ajustada, numa fase seguinte à contratação, sob pena do trabalho não ser eficaz. Neste momento, é importante o consultor ajudar o cliente a perceber os excessos – influenciados pelas experiências positivas junto a terceiros - e apontar o êxito do trabalho como uma realidade a ser construída pelas partes, em que o conhecimento de ambos será fomentador do sucesso. Uma consultora aponta essa situação.

E é geralmente, assim, numa estatística intuitiva, eu acho que noventa por cento dos clientes chegam recomendados. Às vezes, até se conhece assim, socialmente, entendeu? Só pelo circuito empresarial, mas eles vêm recomendados por outros clientes. E já vem esperando os mesmos resultados que o amigo dele teve. Já vem com expectativas altas. Mas, a gente está acostumado (Consultora B, entrevista em 03.11.06. Grifo nosso).

Os critérios são fatores preponderantes à aproximação entre consultores e clientes numa fase inicial do contato, gerando uma expectativa positiva em relação ao comportamento – dentro do esperado – do sujeito e, conjuntamente, disposição para confiar. Um dos clientes afirma que a existência de critérios de escolha do consultor não dispensa a construção de um relacionamento gradual, cauteloso, que vai se configurando e pode (ou não) ocasionar a continuidade do trabalho, bem como confirmar (ou não) as percepções iniciais positivas sobre o outro.

Eu acho que a coisa pode ser; a relação pode ser evolutiva, né? Se você não tem uma indicação, ou mesmo que tenha indicação, pode ser interessante começar em doses homeopáticas e vai aos poucos, né? Acho que essa é outra forma, tanto do consultor ver se é aquela empresa, para a qual ele quer prestar o serviço dele, como também a empresa ver se aquele consultor é uma pessoa com quem a empresa quer trabalhar. Eu acho que uma coisa gradual é interessante (Cliente E, entrevista em 09.11.06. Grifo nosso).

Os critérios que os clientes utilizam podem evoluir no decorrer do tempo, a partir das experiências mal-sucedidas, bem como pela ampliação do esclarecimento sobre trabalhos desta natureza. Um aspecto muito importante apontado pelo mesmo cliente é que, no decorrer do tempo, o critério relacionado ao conhecimento técnico do consultor torna-se insuficiente para o avanço de ações envolvendo as pessoas e seus relacionamentos. A percepção sobre o caráter positivo do consultor, que atrai para si a confiabilidade do cliente, é uma questão relevante a ser observada, alinhada com a percepção de valores congruentes entre consultores e clientes.

Eu acho que nessa escolha precisa ser avaliada a questão do caráter da pessoa do consultor, tem que ser necessariamente uma pessoa confiável, senão não pode avançar. E confiar em dois aspectos fundamentais, no aspecto pessoal, do caráter. Porque veja: o consultor vai, ou sugerir, ou levar o grupo a fazer algumas conclusões ou digamos, ou sugerir algum caminho, ou conduzir o grupo a descobrir os seus caminhos e tem que ter confiança primeiro na pessoa. E segundo, no conhecimento técnico. Se não tem conhecimento técnico, se não tem uma dessas duas coisas aí a relação é complicada porque depois não vai dar certo (Cliente E, entrevista em 09.11.06. Grifo nosso).

Parece-nos que o caráter do consultor é um critério importante e, talvez mais requerido, quando o trabalho envolve a capacidade do consultor de influenciar pessoas a tomar decisões. Nestas situações, o alinhamento entre os valores do consultor e do cliente aparecem enquanto condição inicial do trabalho e podem ser apreendidos, mesmo na fase anterior à interação, contribuindo para a caracterização dos elementos definidores da confiança numa fase posterior.

Na maioria dos depoimentos, clientes e consultores alinham-se no que se refere à escolha das fontes confiáveis ou até modalidades de seleção mais convencionais que atestem o conhecimento do consultor ou, no mínimo, a existência de um perfil em que este domínio seja, de alguma maneira, incorporado. Os respondentes citaram alguns critérios:

- a) indicação de algum empresário; de alguma instituição (*i.e* SEBRAE) ou de algum gestor da organização;
- b) processo seletivo convencional (avaliação curricular, informações na mídia, *networking*);

- c) atestado de notório saber do consultor, licitação pública ou carta-convite (comum em empresas públicas);
- d) indicação de um outro consultor.

5.2.4 A atribuição de papéis aos consultores e clientes

A prestação do serviço de consultoria mudou no decorrer do tempo e a relação entre consultores e clientes evoluiu conjuntamente. O consultor, anteriormente, era contratado como alguém que detinha um saber inabalável e, nesta condição, estabelecia com o cliente um relacionamento assimétrico, em que as soluções eram criadas unilateralmente, sem a participação do cliente e o conhecimento aprofundado da realidade organizacional na qual o consultor propunha intervir. O consultor assumindo o papel de “dono da verdade” e o cliente submetido a esta máxima, com a qual ele concordava, gerava resultados insatisfatórios, que eram percebidos depois que o trabalho encerrava. Um dos clientes aponta a sua inexperiência em contratos de consultoria como fator de equívoco e delegação de poder para o consultor.

Eu tinha essa mentalidade. Veja como eu pensava. Um grande erro. Não estava preparado pra consultoria. Mas, na minha concepção dizia: “pronto, amigo, o que é que você precisa? Você agora é o dono da empresa”. Veja só como é que eu estava desinformado. E aí não tinha problema nenhum se eu já imaginava que ele sentava no birô e dizia: “tome conta da empresa”. Então, tudo que ele queria, se fazia. (Cliente A, entrevista em 11.11.06).

Os insucessos dos trabalhos e as críticas aos consultores em relação a sua atuação, impulsionaram a urgência por mudanças que ampliassem a compreensão dos atores sobre os seus papéis no decorrer do trabalho. Esta nova perspectiva criou um estado favorável à confiança, relacionado à expectativa de desempenho adequado dos papéis pelas partes, a partir da clareza quanto aos limites e às possibilidades para o êxito do trabalho e das projeções futuras que estabeleciam condições propícias à ocorrência desta realidade. Limitações nessa compreensão e no conhecimento inerentes às partes favorecem situações de manipulação ou artificialização de demandas, bem como transferências equivocadas de desempenhos, cabíveis a si, para o outro. Estes episódios exigem do profissional uma habilidade maior no enfrentamento dessas questões e diálogo com o cliente sobre assuntos, por vezes, desagradáveis. Um dos consultores reforça a definição dos papéis enquanto característica marcante dos contratos bem-sucedidos:

O consultor, ele não pode perder a perspectiva de que ele é um indivíduo que está ajudando, está numa relação de ajuda, mas para essa relação de ajuda ser eficaz ele tem que manter uma autonomia, inclusive para fazer ao consultado as pontuações sobre os problemas que o consultado possa estar causando aos objetivos do trabalho. Então, o consultor, ele não pode perder essa diferenciação, e é importante que o contratante tenha isto também claro [...]. O consultor não se aliena ao contratante tanto quanto o contratante não se aliena ao consultor. E ambos percebem que há entre eles uma dialética e uma diferença de papéis que deve ser mantida e que é importante que seja mantida. [...] Quando você pega os trabalhos bem sucedidos de consultoria, eles sempre estão marcados pela existência desses papéis e pelo exercício adequado deles (Consultor C, entrevista em 01.11.06. Grifo nosso).

O papel de ajuda do consultor implica em devolver ao cliente a compreensão do domínio de conhecimento sobre a organização, de forma que ele se aproprie desse e se sinta responsável pelo negócio e pelas decisões que lhe cabem. Isto impede que haja uma relação de dependência do cliente, que muitas vezes ele requer junto ao consultor, numa atitude de auto-proteção e não enfrentamento das suas limitações. Esta crítica é reforçada por um dos clientes ao apontar o exercício da autonomia, em tomada de decisão, como inerente ao próprio papel (de cliente), aliada à responsabilidade pelo resultado do trabalho.

Tenha ele [o consultor] como seu confidente, onde você divide risco, onde você capta energia pra assumir risco, mas de longe a função dele não é fazer e aí vai pra um equívoco: muitas pessoas imaginam que ele vai pegar na sua mão e fazer com que você transforme. Nada! Ele vai te dizer, te orientar, com base na experiência de quem já fez aquilo que você pretende fazer, trabalhar o grau de risco, e só. Fazer é com você (Cliente D, entrevista em 16.11.06. Grifo nosso).

Esta assunção de responsabilidade é um discurso proferido pelos clientes, porém nem sempre revelado na prática e que traz dificuldades para o trabalho, conforme percebido no depoimento de uma consultora.

O papel que eles desempenham, normalmente, é um papel meio que coadjuvante, na grande maioria das vezes. Eles, quando contratam o consultor, não são todos os casos, mas na grande maioria, eles meio que se esquivam. Tipo assim: já que eu contratei, já que eu estou pagando. [...]. O papel deles é meio que colocar nas costas da gente a “responsa”, entendeu? (Consultora D, entrevista em 14.11.06. Grifo nosso).

Esta negociação da participação do cliente é necessária, principalmente numa fase inicial do trabalho, em que o consultor precisa construir alianças para que o trabalho seja disseminado

na organização. Nestas situações, o consultor pode ajudar o cliente dando-lhe suporte para apostar na mudança que o trabalho provoca. A consultora aponta uma alternativa para estes casos, ao dizer que: “[o consultor] tem um pouco de uma função pedagógica também, que eu acho que é de ensinar coisas, não no sentido formal do conhecimento; ensinar coisas que ajudam a mudar a experiência”(Consultora B, entrevista em 03.11.06).

O consultor, enquanto profissional que domina um cabedal de conhecimento, possibilita ao cliente a segurança necessária para apostar no trabalho numa fase inicial, a partir do entendimento particularizado da realidade organizacional, evitando os pacotes prontos. A consultora traz esta discussão:

Ele [o consultor] é alguém que tem o conhecimento estruturado sobre gestão e sobre os resultados. Ele não pode ter só modelos, receitas, você tem que saber como é que funciona, aconteceu, e deu que resultado, em qual situação, quais são os problemas e entender as dificuldades. Então você é um facilitador - eu digo - é um misto de analista e formulador de soluções. Agora, sempre com o cliente. Eu acho que dar soluções prontas pro cliente não funciona. Você abre a perspectiva analítica e abre as opções de solução [...] (Consultora B, entrevista em 03.11.06. Grifo nosso).

Esta compreensão ampliada da realidade organizacional, de forma que o trabalho possa ser desenhado para atender ao cliente é também valorizado por uma das clientes ao afirmar sobre a necessidade de uma “visão holística” do consultor, um olhar mais integrado sobre todas as áreas da empresa. Às vezes, já treinado para isso, o consultor analisa a situação com intencionalidade; com um olhar de fora que permite identificar equívocos do cliente após uma interpretação preliminar do problema.

Um consultor tem que ter uma visão holística, porque a empresa é um todo. [...] Eu já tive casos aqui assim. Eu queria que você fizesse um projeto pra mim que eu preciso de capital de giro, preciso ter um financiamento Banco do Nordeste, coisa e tal. Será que realmente você precisa de dinheiro? Ao fazer o diagnóstico, a gente percebeu que ele poderia transformar rapidamente o que tinha dentro de casa em dinheiro. Era um produto de fácil venda e não ficaria endividado. E ele era incapaz de enxergar isso. Aí onde entra o papel do consultor. (Cliente F, entrevista em 09.06.06. Grifo nosso).

O depoimento acima reforça a atuação diferenciada do consultor, contrapondo-se, inclusive, à abordagem adaptativa, baseada unicamente em *expertise*. Ou seja, ele precisa dominar o conhecimento especializado inerente à área em que atua, porém sem que isto

represente uma limitação de olhar mais generalizado e estabelecimento de *interfaces* com outras áreas da empresa. Esta proposta traz no seu bojo um convite à revisão do papel do cliente, de forma que ele seja o interlocutor entre o conhecimento do consultor e o conhecimento da realidade organizacional, conforme salientado por uma das consultoras:

O cliente é papel de parceria mesmo, de trabalho conjunto, porque uma coisa que eu digo muito a eles e isso tem tido uma boa escuta é dizer o seguinte: nós temos uma competência, nós temos um conhecimento e vocês tem outro. E se a gente junta esse com esse, então a gente tem um bom resultado. Se a gente não junta, não vai ter um bom resultado. E é logo minha fala quando eu vou apresentar o modelo da intervenção é a minha fala: “que vocês são imprescindíveis no processo” (Consultora A, entrevista em 13.11.06. Grifo nosso).

O cliente, por vezes, tem uma visão mais pragmática sobre o “trabalho conjunto” e opta por contratar consultores com a finalidade de atestar as mudanças mais drásticas que possam gerar insegurança nas pessoas, caso fossem realizadas por uma equipe interna de projetos. Nesta contratação, o papel do consultor já está definido (e não “em construção conjunta”) e a responsabilidade pelo insucesso do trabalho pode ser atribuída, talvez, à incompetência do consultor, numa atitude de auto-proteção do cliente. Nesse caso, o cliente não se predispõe a investigar, a construir conhecimento conjuntamente. O depoimento de um cliente aponta nessa direção ao afirmar que:

Uma das coisas é o seguinte: santo de casa não faz milagre. Tem coisas que você tem conhecimento, que você tem qualificação interna pra fazer. Mas se não tiver o carimbo de uma consultoria externa, simplesmente não vai ser visto ou ouvido, ou levado adiante dentro da empresa [...] Então, a consultoria externa, ela empresta uma aura de credibilidade dentro da empresa. Às vezes justificada, às vezes não. Mas, o fato é que o simples fato de se contratar -em grande parte a peso de ouro- uma consultoria externa internacional boa, ela empresta um peso ao resultado do trabalho, que se você fizesse com a prata da casa não teria o mesmo valor (Cliente C, entrevista em 27.12.06. Grifo nosso).

Os depoimentos, de uma forma geral, apresentam os papéis dos consultores e clientes como recíprocos e inseridos num grande mosaico de ambigüidades que ganham contornos definidos à medida que a interação social se apresenta. Neste contexto, a confiança assume a conotação de uma promessa a ser construída entre as partes, baseada nas expectativas quanto aos desempenhos – do outro e de si próprio – nesta fase que antecede ao relacionamento.

5.2.5 A negociação da proposta e a elaboração do contrato formal

Num trabalho de consultoria, as etapas de negociação da proposta e fechamento do contrato se configuram em importantes momentos de diálogo entre as partes sobre aspectos relacionados à metodologia do trabalho; aos resultados esperados; às responsabilidades bilaterais e aos acertos sobre a remuneração do consultor. Esta fase se configura como imprescindível para o alinhamento das expectativas, as quais influenciam sobremaneira a percepção dos atores quanto às interações posteriores. O contrato formal propicia uma previsibilidade (nem sempre possível) ao trabalho que irá acontecer, objetivando antecipar um futuro que ainda se desenha no presente. Neste momento, a crença das partes no acordado e a esperança de que o prometido se transforme em realidade, aliado às impressões sobre o outro são impulsores da confiança e viabilizam o trabalho. O contrato funciona como um plano a ser seguido e dá um sentido de perspectiva em relação ao trabalho, conforme percebido no depoimento de um dos clientes.

Se você quer sair de uma situação do passado e ir para uma situação do futuro, você tem que ter um plano pra fazer isso, e a consultoria tem que te ajudar não só a desenhar o futuro - porque eles são muito bons nisso, o que você deve ser, o que deve melhorar -, mas “como é que eu saio desta situação atual e chego nessa situação redesenhada, bonita, legal?” O plano de implantação, o plano de migração, o caminho evolutivo, as etapas que você tem que fazer para sair do que você era no passado que não era legal, para chegar nesse mundo do futuro. Essa é uma parte essencial (Cliente C, entrevista em 27.12.06).

No depoimento do cliente percebemos que a situação atual é sempre indesejada e a futura é apontada como uma saída para a situação problemática atual. Este é um momento crucial na interação (inicial) entre consultores e clientes e também de muita tensão em que o cliente pode não ter clareza do problema e da própria interpretação que faz sobre a situação. Os relatos dos consultores, abaixo, apontam o diálogo com o consultor enquanto possibilidade de construção de um cenário menos obscuro para o cliente, que permita uma negociação mais realista do contrato. Fundamental nesta etapa é, num primeiro momento, a capacidade de ouvir, de estar sensível à visão que pode ser obtida escutando o contratante e as pessoas envolvidas da empresa. E num segundo momento, a capacidade de relacionar tudo o que foi ouvido num todo coerente que realmente faça sentido e funcione como um abrir de olhos para o gestor. Fazer isso bem, abre as portas, porque o contratante começa a perceber que só ouvindo e refletindo, aquele consultor foi capaz de fazer sentido da situação de sua empresa e foi capaz de lhe oferecer uma perspectiva que

ele ainda não tinha percebido. Esta realidade é potencializada quando o consultor adota uma metodologia pautada na construção de um relacionamento com o cliente, baseado na reflexão.

Quando eu vou fazer um trabalho na administração privada, a fase de negociação ela envolve algumas conversações, algumas discussões sobre a formulação do problema. (o cliente, ele nem sempre tem o problema perfeitamente definido ou clareado). [...]. O que normalmente acontece é que tanto o contratante quanto o contratado constroem esse primeiro momento da relação de uma forma muito rica, inclusive durante o processo, o contratante se dá conta, se aquela pessoa ou aquela empresa é capaz de atender às necessidades dele ou não, até porque ele faz contato com mais de uma [empresa de consultoria] evidentemente e isso evolui. Eu diria que uma parcela fundamental para o êxito de um trabalho de consultoria é construída na negociação da proposta, porque a negociação da proposta ela já é uma primeira fase de tratamento do problema e de construção de um referencial entre um contratante e o cliente: o que é realmente que o contratante deseja e como é que o contratado percebe aquela demanda e formula uma proposta de atendimento da demanda que de fato imponha ao contratante determinados rigores, digamos assim, técnicos, do problema e traga esta relação para um campo de uma negociação objetivada (Consultor C, entrevista em 01.11.06. Grifo nosso).

A pessoa queria um plano de cargos e salários. Quando a gente começou a conversar - se eu vou fazer análise da demanda, eu tenho que ouvir como é que o cliente veio; falar da empresa dele. [...] isso é nossa metodologia: ele vai falando e a gente vai perguntando, fazendo reflexões, incluindo. Então, a conversa inicial, a gente vai mapeando o tipo de situação, então a gente investe muito na conversa e depois eu devolvo. Nesse caso, foi exatamente isso: eu conversei e quando eu devolvi pra ele, eu devolvi essa compreensão, que na verdade ele não contava com os gerentes e ele disse: “é isso mesmo!” (Consultora B, entrevista em 03.11.06).

Após negociação da proposta, de que forma o contratante tem ainda mais clareza se “aquele consultor” é adequado para resolver a demanda em curso e com quem haverá um vínculo de confiança? No depoimento de dois clientes a empatia é identificada como a referência que dá sustentação a uma escolha supostamente adequada num primeiro momento, apontando para um critério mais subjetivo e pautado na postura que o consultor apresenta no momento da interação.

A relação de confiança você só conhece depois, né? No primeiro impacto gira muito em cima da negociação e talvez um pouco de empatia, certo? Que você vai lá, e aí, é a história de acreditar, pela conversa, pelo diálogo, pela experiência que o cara traz e te mostra. Aí você percebe nele que ele vai produzir alguma coisa, certo? Mas aí a gente está muito no campo da empatia e da crença de que ele vai agregar valor. (Cliente D, entrevista em 16.11.06. Grifo nosso).

Na contratação, você está num momento em que você tem que confiar na tua empatia, você vai ter que confiar um pouco na tua sensibilidade de que aquilo faz sentido ou não, porque você realmente não tem base nenhuma pra julgar, então cabe a você ter a sensibilidade ou não [...] Num primeiro momento se você olhar para uma consultoria dizendo “eu não confio nesse cara” você não contrata. Então tem que pelo menos, digamos, ter uma aposta. Então o que vai acontecer ao longo do projeto? Ou essa confiança vai ser demolida por ações inapropriadas, ou ela vai ser mantida ou, às vezes, até ampliada porque você teve uma postura adequada como consultoria e entregou o que você vendeu, então no final é uma construção (Cliente C, entrevista em 27.12.06).

No entanto, esta empatia inicial precisa vir acompanhada de um contrato que dê alguma garantia legal de que a situação projetada acontecerá e os “produtos” acordados serão entregues pelo consultor. No momento que o consultor torna estas etapas visíveis, ele demonstra capacidade de prever o futuro e atesta junto ao cliente o domínio de um conhecimento técnico, que lhe foi creditado inicialmente. O esclarecimento quanto a estas fases também possibilita ao cliente uma maior compreensão de “como” o trabalho será realizado e, concomitante, das possibilidades reais de acompanhamento. A prospecção do cenário favorece maior controle das partes quanto aos resultados almejados. As vantagens desta prática são detalhadas pela consultora, ao dizer:

Nos primeiros contatos de negociação, da apresentação, do que vai ser feito, do desdobramento, da entrega de material, eu tento dar tangibilidade ao produto, porque o meu produto é serviço. Serviço é intangível. Aí você vai gerar uma remuneração, por exemplo, o projeto de remuneração. Sim, mas o que isso vai agregar de valor pra mim? O que é que isso vai trazer pra empresa? E aí, por exemplo, um dos argumentos quando a gente faz um trabalho de remuneração, um projeto de implantação de remuneração de cargos e salários é, indiscutivelmente, esse projeto, ele redimensiona cargos [...] Então de fato, isso simplifica a sua vida do ponto de vista de tempo alocado, de controles, de geração de relatório. Aí parto pra dados mais concretos, entendeu? (Consultora D, entrevista em 14.11.06).

A experiência dos consultores seniores, muitas vezes, evidencia que é preciso ter cautela na definição, *a priori*, dos “produtos” da consultoria, procurando-se estabelecer critérios processuais de acompanhamento, visto que a atuação do cliente como co-produtor afeta os resultados no trabalho de consultoria. Uma negociação se faz necessária entre as partes, de forma a ajustar estas expectativas e evitar os critérios cartesianos de medição. O depoimento do consultor demonstra preocupação com essa visão, por vezes, deformada de alguns clientes.

O contratante privado ele busca uma objetividade que nem sempre é possível em termos de trabalho de consultoria, né? Sobretudo quando ele vai pro pessoal da área de engenharia - contratar produto, homem, equipamento, não sei o quê - ele

tem no imaginário dele que é possível botar quantos quilos de consultoria vai receber ao final, sabe? Então o investimento inicial na construção da proposta ele é maior (Consultor C, entrevista em 01.11.06).

Um outro aspecto conflituoso entre consultores e clientes, na fase de elaboração do contrato, é a negociação dos honorários do consultor, que apresentam modalidades distintas. Um dos consultores afirma “[...] *Como eu não quero estar, digamos assim, enganando o cliente, por inflar por horas a mais ou a menos, eu nunca coloco no projeto: tantas horas de preparação, tantas horas de acabamento; eu boto o dia; diária: tanto*” (Consultor E, entrevista em 30.10.06). Neste momento, os consultores reforçam a importância do esclarecimento ao cliente sobre a composição desses valores, de forma que a negociação não seja oportunista, se configurando num fator inibidor da confiança. Esta experiência de oportunismo foi relatada pelo cliente a seguir.

Eu me lembrei de uma outra consultoria que eu diria a você que eu quase expulsei no primeiro contato, que foi pra implantar um sistema, uma implantação de sistema e foi interessante, porque no processo de negociação para execução do trabalho dele, quando a gente chegou na parte financeira, ele me perguntou qual era o faturamento da empresa. Eu disse: “olha, não estou entendendo a relação do faturamento da empresa com a consultoria para implantar esse sistema específico.” Ele disse: “não, é porque a gente cobra em função do faturamento da empresa”. Então assim, por aí você vê que não tinha o menor sentido. Então, não era justo o modo de trabalho deles. Aí encerrei a conversa, ele ligou algumas vezes e eu disse: olha o nosso negócio não vai dar certo por isso, ele quis fazer correção, mas aí é aquela história: a empatia estava quebrada e, portanto, a confiança estava comprometida (Cliente D, entrevista em 16.11.06. Grifo nosso).

No momento da contratação do consultor e da negociação do contrato, dimensões de confiança e risco estão se revezando em relação às expectativas de que o trabalho possa ter êxito. Os respondentes, na sua totalidade, revelaram como imprescindível para o trabalho uma condição de acreditar que o vínculo da confiança possa ser estabelecido, de forma a dar sustentabilidade às mudanças mais profundas na organização. Alguns revelam que sem uma credibilidade inicial não contrata, como: “*se o cliente não acredita, a gente não contrata. Quer dizer: a gente gasta um tempo inicial nessa base, porque a gente considera que ela é a chance de sucesso*”(Consultora B, entrevista em 03.11.06). Em contrapartida, a intenção camuflada do cliente é apontada como fator inibidor da confiança, comprometendo a disposição dos indivíduos para o sucesso do trabalho neste começo.

5.3 As peculiaridades da relação consultor-cliente que influenciam na construção da confiança

5.3.1 Os ajustes no contrato formal

Numa fase posterior ao contrato, em que clientes e consultores encontram-se em interação no cotidiano do trabalho, faz-se necessário ajustar alguns pontos “menos realistas” do contrato, de forma que as expectativas geradas na fase anterior não sejam frustradas e se configurem como fator inibidor da confiança, devido à apreensão diminuída dos resultados parciais. A própria recomendação do consultor por um outro empresário já deixa explícito ou nas entrelinhas a máxima: “eu espero que você tenha o mesmo desempenho e que nós tenhamos o mesmo resultado”.

Um dos clientes se posiciona sobre esta discussão, situando-a no contexto das consultorias internacionais, em que abstrações na fase da negociação podem causar distorções na execução do projeto, como se segue.

Muitas vezes as empresas de consultoria vendem uma pílula dourada demais. Então no momento que a contratação é feita, quem está conversando é o presidente da sua empresa, com um sócio diretor de uma consultoria. Quando você vai pra realidade, pro mundo dos gerentes de projeto, ele sabe que aquele negócio lá não é exequível do jeito como foi vendido, ele está além da capacidade. Então, quando isso acontece, e isso não é muito incomum, é importante que isso fique claro pra equipe de projeto e entre as duas partes. O que não pode é chegar ao final, ou no meio do caminho e começar a se inventar desculpas, ou tentar colocar problemas que na realidade não são reais, mas que estão simplesmente sendo colocados pra justificar uma incapacidade de entregar o produto que foi vendido. Isso é relativamente comum: “ah, mas faltou tal coisa”; “ah, mas isso aqui precisaria de um levantamento a mais, que não estava no projeto”. Então, existem algumas coisas que não se quer assumir que se vendeu mais do que se tem condições de entregar [...] Cria-se uma expectativa em relação ao resultado do trabalho da consultoria que durante o trabalho, já fica evidente que não vai ser atendido (Cliente C, entrevista em 27.12.06).

Outro aspecto importante diz respeito ao método de trabalho do consultor. O método deve ser uma construção conjunta, aceita pelo cliente, pois é ele quem valida o uso na sua versão mais purista ou num modelo híbrido, adaptado à realidade organizacional. As mudanças, porém, devem ocorrer num limite em que os valores do consultor e a cultura da organização sejam

preservados. Em alguns casos, os riscos iminentes de insucesso no trabalho, conjugados com reações de repulsa dos clientes, impulsionam tais mudanças, conforme verbalizado pela consultora.

Recentemente, eu tive que mudar. Aliás, eu já vinha tentando mudar o método da construção desse grupo, que dava sustentação ao projeto, porque havia faltas, havia atrasos. E aí eu digo: esse não é o melhor modelo [...] E houve muita reação, houve muita crítica e eu retrocedi. Eu estava dando uma coisa que eles não estavam querendo, não podia insistir com isso. E retrocedi e criei uma outra, sem, vamos dizer, sem ferir aquilo que eu acredito. Mas, criei uma outra proposta num formato mais favorável e para um resposta mais positiva deles, de participação (Consultora A, entrevista em 13.11.06. Grifo nosso).

Neste debate, um ponto para reflexão se configura: qual a importância que consultores e clientes conferem ao contrato formal? O contrato funciona como elemento de garantia dos acordos tácitos entre as partes ou é um elemento que vai assumindo um papel coadjuvante à medida que a confiança se faz presente entre os atores?

As opiniões dos respondentes, a seguir, divergem em relação à primeira indagação, ora conferindo ao contrato uma saída jurídica para problemas ligados ao não pagamento dos honorários dos consultores e como maneira de legitimar as ações realizadas pelo consultor na organização; ora manifestando repulsa na assinatura de contratos. O depoimento dos consultores apresenta este comportamento paradoxal.

Hoje eu enxergo que o contrato, que a formalização de um contrato, ela é necessária. Eu já trabalhei sem contrato. Já tive muitos relacionamentos sem contrato. E tive experiências, eu diria que noventa por cento das minhas experiências foram de lisura total, mesmo no informal, no verbal, os clientes honraram. E tive dez por cento de calote; já experimentei calote mesmo [...]. Eu já tive um contrato numa empresa que o diretor que me contratou, ele, alçou vôo, ele saiu de uma empresa pra outra e aí vem um novo. Aí tive que fazer resenha de novo porque a coisa tinha sido informal. Então ainda bem que eu tinha uma aliança grande que o convenceu de que aquele projeto precisava ser tocado. Porque assim, foi mais exaustivo pra mim. Ter que provar que eu já tinha feito tudo aquilo (Consultora D, entrevista em 14.11.06).

Eu só escrevi contratos na minha vida, quando os advogados das empresas públicas escreveram contratos pra eu assinar, e eu assino. Não quero nem saber o que está escrito. Eu não acredito em contrato escrito. Eu não quero brigar com ninguém com relação a isso. Eu não fico nos lugares se eu não gostar, porque é que um cliente tem que ficar comigo? Ele não precisa me indenizar [...]. Então, os advogados das empresas redigem o contrato, eu leio, assino e tchau. Pronto. Isso não me preocupa realmente, contrato é uma coisa que não me preocupa (Consultor E, entrevista em 30.10.06).

No depoimento da consultora, percebe-se que a opção pelo contrato formal aconteceu após experiências fracassadas em contratos apenas verbais. O contrato, neste caso, traz subjacente um senso de segurança relacionado ao cumprimento do que foi acordado, procurando-se proteção quanto a futuros dissabores. O consultor seguinte aponta a abertura para conversar sobre “o que não está indo bem no contrato” como saída para evitar a formalidade e construir uma relação baseada em *feedback* claro e direto entre as partes, visto que o contrato está aliado, muitas vezes, ao estilo gerencial da organização-contratante. Em ambos os casos, porém, é necessário que sejam clarificados os momentos para discussão das ações intermediárias e das entregas que vão se configurando no decorrer do contrato. Em relação a esta última assertiva, todos os consultores e clientes são unânimes em reconhecerem a importância destas etapas de avaliação do contrato.

5.3.2 A abertura ou a resistência do cliente e consultor às mudanças advindas do trabalho

A fase de desenvolvimento do contrato é a etapa mais desafiante para a construção da confiança, em que diversos fatores provocam abertura ou resistência das partes para a mudança inerente ao trabalho. Uma das consultoras percebe este comportamento do cliente e afirma: “*ele tem um movimento afetivo em relação a você; ambivalente: ele lhe admira e confia, mas ele tem raiva, ele se irrita, em alguns momentos ele quer provar, ele disputa com você.*” (Consultora B, entrevista em 03.11.06).

No que se refere ao consultor, adaptações de metodologia ou mesmo a não aceitação da proposta inicial pelo cliente podem ser exemplos de resistência desse profissional apontados pelos respondentes.

Desta forma, os atores elegem a interação social como pano de fundo para as manifestações de apoio ou repulsa ao trabalho, em situações cotidianas relatadas nas subseções que se seguem.

5.3.2.1 A participação dos diversos atores da organização no trabalho

Ao ser contratado, o consultor se depara com um ambiente organizacional já pronto e acabado e ele é um estranho que está se aproximando e que, muitas vezes, irá forçar as pessoas a modificar os seus comportamentos. Esta condição, por si só já gera uma resistência do cliente, principalmente se o consultor não é conhecido e está propondo algo que não representa a ordem de prioridade das pessoas do sistema-cliente. Uma cultura coercitiva ou extremamente competitiva pode distorcer o trabalho do consultor, exigindo deste, habilidades para reverter a situação ou mesmo romper o contrato. Na outra extremidade, a clareza dos indivíduos quanto aos benefícios do projeto opõe-se à observação descrita e mobiliza as pessoas da organização para uma construção conjunta de um caminho a ser seguido por todos. Os depoimentos de dois consultores reforçam as situações paradoxais descritas.

A empresa do contratante, ela tava querendo investir nessa área de arquivo. E tinha mudado de ser uma empresa estadual, do governo, pública, para uma empresa privada, em que o jogo de poder é impressionante. A disputa entre departamentos, também, muito grande. [...] As pessoas não querem participar porque elas têm metas pra cumprir e essas metas representam recompensa financeira. Então é natural, é o próprio sistema que faz. Eu sempre coloquei isso: não é que elas não queiram exatamente, é porque elas não se sentem, elas não se vêem aqui, em arquivos, elas não se vêem como delas (Consultora A, entrevista em 13.11.06).

[...] no caso da intervenção de processos, como era um banco, isso estava muito ligado a um padrão de otimização do desempenho baseado no uso da tecnologia da informação. E o pessoal naquela ocasião percebia com muita clareza que se você não redefinisse os processos de trabalho, de uma forma consistente, você não desenhava os sistemas informáticos de uma maneira que eles produzissem efeito. Isso aqui é uma clareza desse negócio (Consultor C, entrevista em 01.11.06).

No ambiente organizacional, a chegada de um consultor pode representar para a equipe do sistema-cliente um sinal de alerta: “algum problema está permeando a realidade”. Temores, tensões e inseguranças quanto ao destino da organização e, conseqüentemente, das pessoas, tornam-se presentes no imaginário e no discurso dos indivíduos e precisam ser esclarecidos num momento anterior à chegada do consultor para que a transparência seja um elemento definidor de confiança e, portanto, catalisador da participação do grupo. Este fato é apontado como relevante por consultores e clientes, como se segue.

Então, por exemplo, o cuidado que a gente tem que ter: “olhe está começando um trabalho que vai fazer isso, isso e isso”. Transparência, por que? Porque senão, você vai gerar uma série de ansiedades dentro da empresa, como: “o que é que aqueles caras estão fazendo trancados naquela sala lá? O que é que vai ser

lá? Vai ter demissão?” A primeira coisa que vão dizer é isso, e aí começam os problemas e as coisas. Então, transparência: abra a sala de projeto, mostra para todo mundo o que está acontecendo lá, quem quiser ir lá ver (Cliente C, entrevista em 27.12.06. Grifo nosso).

E havia sem dúvida nenhuma da parte das pessoas uma preocupação com o que é que ia acontecer com o redesenho dos processos. Bom, a gente discutiu isso logo no início do trabalho, na abordagem, uma declaração que eles fizeram que pelo menos enquanto o trabalho andou, ela até que foi observada é que o ajuste e as mudanças que forem feitas, que fossem feitas nos processos, que liberassem pessoas, as pessoas seriam utilizadas em outras atividades que a organização tinha e em áreas que inclusive não eram áreas bancárias (Consultor C, entrevista em 01.11.06).

A viabilidade do trabalho de consultoria está diretamente relacionada à existência de mobilização e comprometimento do grupo diretivo da organização, a partir do qual o projeto torna-se sustentável e transforma-se num ciclo virtuoso de envolvimento dos demais sujeitos da organização. Esta crença inicial dos gestores na proposta e no caminho proposto pelo consultor é gradual, pois, inicialmente, o projeto pode estar claro no pensamento do principal executivo, que terá um papel importante de fomentador da credibilidade inicial em relação ao trabalho e ao consultor, tão necessária à participação dos demais. O cliente destaca este papel dos principais líderes ao dizer:

os gerentes de organização numa sala com um consultor, eles estão ali com o corpo, mas não estão; a intenção não é estar ali e no lado silencioso da mente dele, ele pode estar criticando o consultor, criticando a organização e isso é não ser verdadeiro. Até, às vezes, começa sem ser muito verdadeira, porque o pessoal não conhece ainda e tal [...]. Mas, eu acho que cabe aos líderes da organização irem checando se o pessoal está lá de fato, de corpo e alma, de verdade ou se está de lazer (Cliente E, entrevista em 09.11.06. Grifo nosso).

Neste processo, é emprestada ao consultor uma aura de credibilidade - temporária e sujeita a testes -, baseados na confiança neste gestor principal e que mobiliza os indivíduos a participar do projeto. Em alguns casos, já existe um relacionamento do gestor com o consultor, que interferiu na escolha deste profissional. A confiança, então, apresenta-se como uma realidade em negociação e vai sendo construída lentamente, conforme afirmam alguns clientes.

E nós começamos, aqui, por exemplo, a minha relação com Joaquim vai há vinte e cinco anos, uma coisa desse tipo assim, ou mais; mas, o grupo aqui da empresa, as pessoas não conheciam Joaquim. Então, a gente fez primeiro um

experimento, fez um encontro, depois fez outro, depois viemos aqui internamente discutimos, ouvimos a opinião de cada um sobre a condução dos trabalhos e tal até a gente firmar uma intenção de um processo de consultoria, né? Então, veja, até mesmo o fato de eu ter confiança individualmente não é suficiente pra gente fazer um trabalho. Então, a equipe teve que se posicionar também (Cliente E, entrevista em 09.11.06. Grifo nosso).

Quando você já conhece o consultor, só no momento em que você está apresentando a sua equipe você tem condições de falar nele. Fulano já trabalhou aqui, ele já fez tais e quais serviços, fulano eu já estudei com ele, fulano eu já trabalhei com ele, assim, assim, assim. Você dizer: “eu já conheço”. A maneira de você introduzir é diferente [...]. Mas, vamos dizer, quando um consultor chega, ele conhece um ou dois no processo. O restante ele vai ter que criar essa confiança ao longo do processo (Cliente F, entrevista em 29.06.06).

As situações apresentadas acima são, de algum modo, privilegiadas, pois os gestores contrataram consultores já conhecidos e, portanto, com os quais já interagiram em experiências anteriores de confiança. Em contratações baseadas na indicação de executivos externos à empresa - critério apontado pela maioria dos respondentes -, a confiança vai sendo construída, paulatinamente, à medida que a percepção do cliente sobre as ações do consultor vai gerando uma maior abertura daquele para a implantação das recomendações sugeridas, que irão dando sustentabilidade ao projeto e reforçando as promessas anteriormente feitas. O depoimento da consultora, a seguir, demonstra um sentimento de gratidão e admiração por esta presença importante do “diretorzão”, que respaldou o seu trabalho num momento inicial.

Olhe, não tenho dúvida que hoje, todo esse respaldo, todo esse respeito; eu vou usar a palavra respeito; respeito que eu encontre em cada um dos membros do comitê eu não tenho dúvida de que quem exerceu papel decisivo pra construção disso foi esse gestor-mor, esse diretorzão. Nos três primeiros meses não existia comitê ainda. Eu propus quando eu fui desenhando a ação; eu propus a construção depois do terceiro mês. [...] eu acho que quando a gente começou a fazer, ele ajudou, porque ele já me inseriu no comitê com fôlego, com força, porque como ele já tinha me experimentado noventa dias, eu tinha passado, digamos, pela prova de fogo com ele [...]. Eu sinto que hoje eu tenho credibilidade maior, também, frente ao CEO [...]. E como é pessoa de extrema confiança do acionista, e da mesma forma que ele influencia a minha imagem positiva frente ao acionista também influenciou pro comitê, pros demais integrantes (Consultora D, entrevista em 14.11.06. Grifo nosso).

Em um contexto organizacional favorável ao desenvolvimento do trabalho, encontramos esferas de resistência que caminham paralelamente ao contrato e podem se tornar ameaças, fazendo com que o consultor adote uma postura de defensividade e de cautela, objetivando

proteger a credibilidade outrora conquistada. A mesma consultora aponta a existência desta dualidade no próprio comitê que a apóia.

Eu percebi que tem uma gerente lá que ela é do tipo; ela é um pouquinho dissimulada, pouquinho hipócrita, pra não dizer poucão. É aquele estilo que se encontra com você, que lhe beija e lhe abraça, “oi querida”. E você sabe que aquilo não é de dentro. Você sabe que aquilo é bem artificial, bem estudado, bem ensaiado, que é uma fita, que é um personagem que ela veste e que ela não passa muita confiabilidade. [...] agora assim, nunca chegou a impactar porque eu estou fazendo esse jogo político. E aí se ela diz que - vamos supor uma mensagem, às vezes, que ela não responde que vai pra todo mundo – “eu não recebi não”. Está lá no e-mail. Respondi pra todo mundo dando ciência [...]. Aí eu retransmito, porque eu tenho tudo guardado, absolutamente tudo (Consultora D, entrevista em 14.11.06).

5.3.2.2 O cronograma de acompanhamento das ações

Em relações de negócio, a confiança está muito associada à percepção do cliente quanto aos resultados esperados, que é afetada pelo ajuste de expectativas das partes em uma fase inicial da interação. A existência de encontros regulares para o acompanhamento, alinhamento de ações e avaliação conjunta da relação se transformam em momentos potencializadores de confiança que são, muitas vezes, sugeridos pelos próprios consultores, com o objetivo de dar credibilidade ao seu trabalho e conseguir adesões internamente. Estes encontros possibilitam a abertura de um canal de comunicação entre as partes, que será pautado no compartilhamento de dificuldades que podem impactar na confiança, caso não sejam expostas. Este espaço de discussão identifica situações indesejadas que podem ser modificadas no decorrer do contrato, de forma a garantir a construção do vínculo entre as partes. Este monitoramento do trabalho é algo que faz parte da prática dos consultores, conforme relatado por um deles.

Então a gente faz a contratação, começa a fazer o trabalho e institui o monitoramento, quer dizer: com regularidade a gente conversa como é que o trabalho está indo, onde está difícil, se a expectativa dele está sendo atendida, porque é como a gente solidifica o vínculo, porque, se ele tem um problema e está constrangido em falar, você só vai descobrir, no final, que ele ficou insatisfeito. Então, a gente sempre estimula avaliar se os resultados estão sendo os esperados, tem alguma coisa que a gente precisa corrigir, se for necessário a gente ajusta o contrato (Consultora B, entrevista em 03.11.06).

Este momento com o cliente possibilita a construção do que o consultor chama de “significado coletivo”, o que pode ocasionar o sentimento de pertença adequado para que as

discussões sejam de fato uma construção conjunta em que todos possam se ver no processo e, ao mesmo tempo, permitirem-se mudar junto com ele.

É claro que é muito comum você ter a manutenção de um padrão de continuidade onde está tendo excelência, onde está tendo bom êxito, onde está tendo sucesso. Isso acontece claro! Isso é muito comum. Agora, os momentos de incerteza que são associados assim às coisas que acontecem pela primeira vez na vista do cliente ou da equipe. Então, isso requer imediata transformação daquilo que está planejado [...] e eu faço questão que mude, porque o que eu entendo por planejamento é um mapa. Eu não entendo por planejamento nenhuma obrigação de se cumprir [...] Então, nós fazemos assim: uma tentativa de construção de significado coletivo. Então cada encontro renova muito isso (Consultor E, entrevista em 30.10.06).

O acompanhamento das ações é uma prática permanente no trabalho e, neste momento, é possível identificar possíveis resistências dos clientes que não foram expressas durante a negociação do contrato, ou que surgem em função das demandas que vão se incorporando ao trabalho. Esta situação pode gerar uma certa tensão ao consultor, visto que as dúvidas podem vir, inclusive, do patrocinador do trabalho (pessoa de apoio ao consultor internamente), conforme vemos:

[...] então mesmo aqueles que nos contratam que foi iniciativa deles, mesmo assim, a gente quando começa a evoluir, começa a negociar, começa a formatar, começa a validar, mesmo assim, no andar da carruagem, você ainda percebe que mesmo tendo sido iniciativa do patrocinador, mas de vez em quando ele tem um ponto, uma etapa que ele não está enxergando a dimensão e não valoriza. E aí ele quer suprimir do projeto, ele acha que não é relevante no projeto (Consultora D, entrevista em 14.11.06. Grifo nosso).

Um outro relato, agora de um dos clientes, corrobora com a visão da consultora e acrescenta a própria falta de clareza do cliente sobre aquilo que estava sendo gerado pelo trabalho da consultoria, devido a uma deficiência de conhecimento (que ele reconhece), que o impedia de decodificar para o consultor as suas necessidades, sendo o próprio algoz do seu insucesso.

Chega o consultor e quando eu fiz o contrato, assinei, vi os valores, vi que estavam dentro da nossa condição de pagamento. [...]. Assinei o contrato e chega lá um cidadão. [...] mas, o que eu imaginava de fato não estava acontecendo e comecei a cobrar e tal [...]. Poderia estar até escrito, mas o que eu imaginava, entende onde está? Eu imagino um controle financeiro. Mas, como eu não tinha vivência de consultoria eu não sabia traduzir pra ele. Era o cara plantando e eu arrancando. Agora, inconsciente, achava que tava abafando (Cliente A, entrevista em 11.11.06. Grifo nosso).

5.3.2.3 A percepção quanto à entrega dos “produtos” intermediários

No contrato de consultoria este é um importante momento e, muitas vezes, representa um marco inicial de confiança entre as partes, que confirmará as expectativas firmadas no momento da negociação do contrato formal. A credibilidade inicial no cumprimento do acordado é percebido, pela maioria dos respondentes, como um equilíbrio entre risco e confiança, pois os sujeitos escolhem tornar-se vulneráveis ao comportamento do outro, na expectativa de que o resultado seja satisfatório para ambos. Um dos clientes explica esta relação entre os construtos ao afirmar:

A contratação de uma consultoria para fazer um trabalho na empresa é exatamente um equilíbrio entre confiança e risco. Então, a simples contratação de uma consultoria externa para fazer o trabalho, já é um equilíbrio entre confiança e risco, você está com risco total no momento que você contratou. E o projeto inteiro é um balanço entre confiança e risco. O tempo inteirinho. Se você olhar pro projeto e botar essas duas coisas na balança, você vê que elas estão, estão flutuando o tempo todo, não tem nenhum momento que você não esteja numa situação dessas de avaliar o que, qual é o risco que eu tenho de não receber aquilo que eu estou pagando (Cliente C, entrevista em 27.12.06. Grifo nosso).

Contratos bem negociados em que os “produtos” intermediários foram bem definidos favorecem a compreensão de um marco de chegada, dando uma relativa objetividade às partes do que se espera no decorrer do trabalho e ao final deste. O consultor aponta este fato como determinante na percepção da confiança pelo cliente.

Então esse trabalho aqui, ele funcionou bem porque ele tinha um enquadre, né? Tinha propósito específico; tinha também produtos bem delineados, isso é outra coisa importante na geração de uma relação de uma confiança na consultoria. Embora você trabalhe com intangíveis, você precisa ter marcos claros do que é que vai ser produzido, né? Qual é a promessa que está sendo feita, desenhada de uma maneira que você possa avaliar até que ponto ela foi realizada, não foi realizada. Trabalhos de consultoria que perdem esse referencial, também eles rapidamente vão para o limbo e ninguém sabe por que aquilo está acontecendo, só vê o custo (Consultor C, entrevista em 01.11.06. Grifo nosso).

A confiança que vai se construindo, a partir do momento em que as respostas adequadas – na perspectiva de ambos – estão alinhadas com o propósito do trabalho e potencializam a tomada de decisões mais arriscadas pelo cliente e flexibilizam as alterações nas etapas do contrato, tendo o consultor como um parceiro nesta escolha. Nestas situações, porém, a confiança não deve favorecer a transferência de papéis para o outro, conforme relata o consultor.

Numa situação que envolve um risco maior e na situação em que ele não está tão seguro, que esse é um problema sério de decisão; quer dizer, a questão da segurança, muitas vezes o contratante ele quer transferir pra você o ônus de ter segurança na decisão que ele vai tomar e ele quer muito que você diga: “não, vá por aí” [...]. Então, a relação, eu percebia que o aumento da confiança, ela se dava na aceitação, digamos, mais rápida das propostas que a gente fazia. Você percebia, iam gerando resultados, aí você vai criando um capital de credibilidade que o camarada começa a acreditar (Consultor C, entrevista em 01.11.06. Grifo nosso).

Em trabalhos de consultoria, o cumprimento do acordado exige um monitoramento de fatores que são, muitas vezes, situacionais e submetidos a normas institucionais que extrapolam o ambiente organizacional e a possibilidade de controle. Desta forma, o aparecimento de eventos distintos são possibilidades de confirmação ou não da confiança que vem sendo construída, expressa, neste caso, na intenção de ajuda do consultor. Um dos clientes apresenta a suspeita quanto ao comportamento do consultor, por meio de ausência de transparência deste no compartilhamento de problemas no contrato – advindos de falhas do consultor – como uma situação de “quebra de confiança”.

Se a pessoa age de boa fé com você, ela pode até cometer erros, erros são humanos. Se você percebe que existe alguma coisa acontecendo e que poderia ser evitada, mas não está sendo, conscientemente, então aí demoliu sua confiança completamente. E, muitas vezes, você percebe exatamente isso. Por interesses outros, por outras necessidades, ou vontades, ou interesses, ou pressões internas você pode agir de uma forma inapropriada. Inapropriada não é erro, não [...] Mas se você tiver dentro do projeto, você perceber que isso está acontecendo, é uma coisa que quebra a relação de confiança, porque você está vendo que está varrendo pra debaixo do tapete uma sujeira que vai aparecer depois (Cliente C, entrevista em 27.12.06. Grifo nosso).

Episódios de auto-proteção do cliente em relação à sua equipe abalam o processo de construção da confiança e geram comportamentos de precaução de uma das partes em relação ao outro. A consultora aponta esta experiência junto a um cliente:

Uma vez aconteceu uma situação que foi muito desconfortável. Nós combinamos uma coisa e ele tinha que demitir um empregado. Na conversa com o empregado ele resolveu não demitir e aí disse ao empregado que fui eu que recomendei. [...] Mas aí no dia seguinte eu disse: “bem, veja, não ajudou porque eu vou continuar trabalhando com o rapaz, e ajudou a você? Com ele, com seu gerente? então se a gente puder tirar uma lição daqui, será que dá pra tirar uma lição?” Aí ele disse: “não deve acontecer isso”. Ainda hoje, eu sou mais atenta a ele, mais atenta. Ele já avançou em algumas coisas, eu espero que ele tenha tirado a lição, mas eu estou sempre prestando atenção (Consultora B, entrevista em 03.11.06. Grifo nosso).

Esta experiência pode acontecer com o próprio consultor, ao executar tarefas operacionais junto à equipe do cliente numa tentativa de proteger-se e ao seu trabalho, no momento da prestação de contas junto ao comitê, mantendo-se competente no desempenho do papel legitimado pelo cliente. A consultora relata esta experiência em um dos contratos:

[...] como eu estou há três anos lá, então é inevitável, eu bem que tento me policiar, mas eu comecei, em alguns momentos, a me envolver com o operacional. [...] em alguns momentos quando eu estava percebendo que alguém não estava dando conta, aí eu consultava esse alguém e eu dizia: “você quer? Eu posso lhe dar um suporte nisso, porque a gente tem um prazo, o *deadline* está escrito, a gente está pondo em risco comprometer o cronograma da gente”. Mas o que é que eu queria? Eu queria primeiro salvaguardar minha imagem e o compromisso com o produto que eu estou gerando pra ele. Segundo: não apontar ninguém como o gargalo que é desconfortável (Consultora D, entrevista em 14.11.06. Grifo nosso).

Neste relato, a não revelação daqueles que “não estavam dando conta”, configura-se como mecanismo importante de manter as alianças conquistadas junto a estas pessoas, que garantirão o êxito nas próximas etapas do trabalho. Neste momento, a confiança entre o consultor e o cliente pode ser abalada pelo não cumprimento das cláusulas contratuais que garantem a entrega dos “produtos” acordados.

5.3.2.4 A abertura da organização para liberar informações para o consultor

A credibilidade depositada inicialmente no conhecimento especializado do consultor, que o habilita a cumprir o acordado, vai dando suporte para que as informações sejam liberadas. No início da relação, a cautela é um elemento que está presente na interação e submete o consultor a testes sucessivos, que confirmem (ou não) a sua capacidade de realização. Estas etapas sequenciais vão confirmando a expectativa inicialmente depositada e extrapolam a relação em curso, despertando a vontade em prolongar a interação com o consultor e firmar novos contratos.

No início da relação se você entregar um documento, entrega protocolado. Com o tempo você vai vendo que a pessoa não perde os seus documentos, sabe o que vai fazer com eles. Aí a confiança vai dando pra você. Você entrega um documento e diz: “olha, eu tenho que entregar isso por causa da licitação, leva e depois eu vou te dar o recibo e você assina.” Você só pode fazer isso depois que você estabelece uma relação. Senão, depois: “ah, eu não consegui cumprir o prazo porque ela não me entregou o dado. Eu entreguei o dado; não me entregou

[...]” E aí, é claro, vai o interesse de você sempre trabalhar com aquela pessoa (Cliente F, entrevista em 29.06.06).

O consultor, na posição de profissional que conhece as particularidades da área em estudo, tem a necessidade de obter informações típicas da realidade do sistema-cliente, de forma a viabilizar o trabalho contratado. No relato da consultora é verbalizada a necessidade de diálogo com as pessoas da organização enquanto condição para liberação das informações, a partir da visualização do cliente com base num modelo aproximado do que se pretendia.

O gestor da área [de arquivo], uma pessoa muito aberta, muito boa pra se trabalhar, sabe? Ele nos ajudou muito com as informações, porque a gente mostrou pra que é que a gente queria aquilo, sabe? E eu levei até um modelo concreto de um trabalho que eu fiz, nessa outra empresa. E essa coisa de levar o concreto é muito boa, porque eles olham, é isso aqui que a gente acha que é o melhor pra vocês. Então, pra isso chegar a isso a gente precisa de vocês; sem vocês a gente não faz. Aí quando eles viram o concreto, aí eles entenderam melhor e foram super colaborativos, muito colaborativos (Consultora A, entrevista em 13.11.06. Grifo nosso).

5.3.2.5 A validação pelo cliente das informações coletadas pelo consultor

A validação das informações pelo cliente constitui em prática incorporada à atuação do consultor que confere ao cliente uma percepção quanto à importância da sua participação no processo de desvendar o contexto organizacional e, inclusive, dissolver equívocos de compreensão da situação que se apresenta, modificando, por vezes, a demanda inicial que gerou a contratação do consultor. A consultora traz esta experiência com o cliente e classifica como “fundamental” este processo de ampliação conjunta do problema.

É outra coisa importante, quando você devolve as notas, é fundamental que o cliente se sinta compreendido, que você diga de um jeito que ele entenda que foi exatamente aquilo que ele queria dizer. Ele nem falou daquilo, mas, quando você devolve, ele tem uma nova compreensão do problema que permite aceitar a solução que você vai dar. A solução que a gente deu não foi fazer um plano de cargos e salários, foi estruturar com o grupo gerencial dele uma análise conjunta do problema de remuneração, de cargos, etc., depois uma formulação das hipóteses da solução e se entre essas soluções estivesse um plano de cargos e salários, a gente ajudaria a implantar (Consultora B, entrevista em 13.11.06).

Este momento de interação com o consultor propicia o estreitamento do vínculo com o cliente, pois este ao se vê compreendido na sua dificuldade e exposto nas suas fraquezas, permite se sentir vulnerável, por meio do teste público do que ele tem como certeza. A vulnerabilidade,

pois, se apresenta como um elemento definidor de confiança. A coragem do consultor para abordar assuntos delicados, conforme relatado a seguir, é um momento também de exercício da confiança.

Às vezes, há uma dificuldade da organização-cliente de perceber algumas questões que estão ocorrendo nela e o consultor ele tem que ter a coragem, digamos, técnica e pessoal e, evidentemente, com habilidade com capacidade de colocação dessas coisas, mas dizê-las como ele as percebe, levando, inclusive a que possam modificar a sua visão, se ele no processo, vier a perceber uma nova realidade, aquilo lá que o plano de você testar, tornar público, testar a validade e verificar essas coisas [...] (Consultor C, entrevista em 01.11.06. Grifo nosso).

5.3.3 Mudanças no relacionamento entre as partes

Nos relatos dos consultores e clientes foi percebido que à medida que o vínculo da confiança avança no relacionamento entre as partes, algumas transformações se apresentam e funcionam como um círculo virtuoso que reforça as experiências de confiança outrora vivenciadas. Nas subseções que se seguem, serão apresentadas estas peculiaridades apontadas pelos sujeitos nos seus relacionamentos.

5.3.3.1 Convergência de valores entre as partes

A confiança propicia uma maior proximidade entre os indivíduos em que valores comuns vêm à tona e tornam-se impulsionadores de uma identificação com o outro. Um dos consultores percebe esta assertiva ao afirmar: “[...] *essas relações bem sucedidas de consultoria, pelo menos as que eu tenho tido ao longo da minha vida, não é? Elas levam a um aumento no respeito e até eu diria, muitas vezes, na admiração entre essas partes envolvidas [...]*” (Consultor C, entrevista em 01.11.06).

A identificação com o outro se transforma em admiração e, neste momento, os controles, típicos de uma relação comercial, ficam mais frouxos. Nesta situação, um sinal de alerta se apresenta: como manter os critérios objetivos de acompanhamento do trabalho, próprios de uma relação comercial, e estar atento às ações do outro? Uma das clientes considera este ponto preocupante e importante de ser relatado na entrevista.

Olhe, tem uma coisa que acho importante de eu dizer nesse depoimento: eu tenho uma admiração muito grande por eles e eu tenho certeza que nessa

admiração, eu devo falhar, vamos dizer assim, em identificar falhas ou coisas do tipo, entendeu? Acho que isso pesa, eu já refleti sobre isso, eu mesma, eu comigo mesma. Lógico que tem e quando tem eu não tenho constrangimento com eles, entendeu? Eu não tenho. O pessoal está dizendo isso, mas eu acho que é isso, eu vou fazer e não vou dizer não, não tem esse constrangimento (Cliente B, entrevista em 10.11.06).

A mesma consultora, na sua reflexão, aponta uma alternativa: não ter constrangimento em abordar as falhas, em ajustar possíveis ações indevidas.

5.3.3.2 A mudança no gerenciamento do contrato e a redução dos controles

Nos trabalhos de consultoria, o acompanhamento do contrato e a verificação do cumprimento das etapas são momentos importantes que estabelecem marcos quanto à execução de compromissos assumidos anteriormente, que atestam a capacidade de realização do consultor e do cliente junto ao projeto em curso.

As mudanças no gerenciamento do contrato são abordadas pela maioria dos respondentes da pesquisa, como um comportamento evolutivo à medida que a confiança se faz presente entre as partes e os acordos verbais respaldam as ações subseqüentes, em um contexto ausente de formalização. Esta mudança vem acompanhada da percepção, pelo cliente, de que o trabalho é algo útil e gera resultados para a organização. Esta nova forma de interação – sem a regência do contrato formal – garante a velocidade necessária para as adaptações diante das situações inusitadas e das demandas prementes. Alguns consultores percebem esta dimensão temporal que altera o monitoramento do contrato, reduzindo os controles formais por parte do cliente.

Nas primeiras fases, ele tinha assim um comportamento em cima daquilo que tinha sido pautado como produto, do cronograma, ele tinha um cuidado exagerado com esses detalhes, de ver esse negócio [...] E a gente toda sexta-feira tinha uma reunião pra ticar esse negócio. Depois, embora a gente até tenha exigido, que isso fosse mantido, porque isso era bom, porque você vai tendo uma forma objetivada, a partir de um certo momento, como o trabalho tava indo bem, então a gente fez diversos ajustes, no próprio produto, na própria condução do trabalho, então eu diria que a relação de confiança aqui, ela vai gerando uma forma de relacionamento que muda, que diferencia, que torna, digamos, os ajustes, as necessidades, muito mais instantâneas (Consultor C, entrevista em 01.11.06. Grifo nosso).

Ele não precisa mais que eu faça detalhado ponto a ponto o que é que vai fazer, a gente combina agora arredondado, assim: “vamos fazer isso? Vamos. Você acha

que dá quanto tempo? Uns quatro meses? Vamos, contrata.” Hoje os contratos são globais, antigamente era tudo detalhado: fazer isso, fazer não sei o quê, uma reunião de duas horas, uma reunião de quatro horas, ele contava as horas, sabe ganhar dinheiro e sabe pagar com controle. Aí ele fazia as contas, hoje em dia não, não faz mais conta nenhuma, se eu quisesse cobrar agora o dobro, ele já pagaria, mas aí eu não faço - ele também sabe, ele dizia: “nem me preocupo em negociar com você” [...] Eu acho ele hoje mais tranquilo, ele tem tranquilidade. Então uma coisa dessas é impagável, né? (Consultora B, entrevista em 03.11.06. Grifo nosso).

A tranquilidade do cliente é apontada pela consultora acima como aspecto que indica a confiança entre as partes, contrapondo-se à tensão inicial do trabalho, devido ao desconhecimento do outro e da sua competência na resolução do problema. Na experiência de uma outra consultora, a tranquilidade é também manifesta no relacionamento com o cliente, após o primeiro ano de interações consecutivas.

Tanto é que essa pessoa [o contratante do consultor], que é dessa empresa, ele não está aqui em Recife e Seu José [o cliente] diz: “está tudo bem?” Eu digo: “está tudo ótimo, pode deixar, pode deixar comigo que eu estou tocando”. “Tranquilo”. Ele fica tranquilo, porque sabe a qualidade do trabalho que é feito, entendeu? Ele fica tranquilo, some, não me dá nem notícia (risos) [...] (Consultora A, entrevista em 13.11.06).

5.3.3.3 A relação mais informal e amigável entre as partes

O consultor organizacional tem imbuído no seu papel a ajuda ao cliente em questões relativas ao gerenciamento do negócio. Ações que auxiliem esse gestor a desempenhar o seu papel de maneira mais assertiva junto aos seus pares - de forma a ter legitimada a sua competência frente a este público - aumentam o vínculo com o consultor. Esta ajuda possibilita o aumento do vínculo entre as partes, sendo este propulsor da confiança, pois o cliente sente-se apoiado em ações corriqueiras e de natureza não contratual. Uma das consultoras recorda-se de um momento em que considera marcante esta proximidade com o cliente.

Eu me lembro muito: ele ia fazer uma apresentação pra o superintendente e eu o ajudei muito. E essa ajuda espontânea minha, para que ele se saísse bem, para que ele conseguisse os recursos de que ele precisava, isso ele ficou, assim, encantado com a minha disponibilidade em ajudá-lo a preparar uma exposição que focasse os pontos de gestão, os pontos que as pessoas gostariam de ouvir. Então ele foi sentindo, foi gerando confiança e o nosso comprometimento era algo que extrapolava o técnico (Consultora A, entrevista em 13.11.06).

O inverso também pode acontecer e o cliente pode ajudar o consultor em momentos difíceis. Este auxílio em aspectos da sua vida pessoal, que avançam na direção de um apoio mais

amigável, é trazido no relato de um dos consultores que qualifica o cliente como alguém “solidário”, por quem ele expressa um sentimento de profunda gratidão, como vemos:

Mas, o mais interessante é que ele conseguiu me acompanhar na minha mudança. Enquanto eu estava nos Estados Unidos, eu vinha a cada quatro meses e passava uma semana aqui, dava acompanhamento ao projeto dele e voltava. [...] Ele foi também, assim, uma pessoa muito solidária comigo, eu também, sem esse apoio dele, que resultava também num apoio financeiro, pro momento que eu estava passando lá, sem trabalho. Então, também, teve o traço da própria solidariedade econômica [...] (Consultor E, entrevista em 30.10.06).

As interações entre consultores e clientes na vida cotidiana, sejam em eventos sociais ou profissionais (fora do ambiente organizacional) que aproximam os indivíduos e favorecem os vínculos afetivos, são reveladas como importantes na construção da confiança. Este aspecto é destacado por uma das clientes na sua fala.

Olha, ao longo do tempo com certeza vai surgindo uma amizade, um relacionamento. Algumas pessoas, por exemplo, em que você não estabelece um regime de confiança maior é “bom dia”, “boa tarde”, trabalha muito bem no seu tempo. Chegou na hora do almoço: ”tá, a gente se reúne às duas horas da tarde”. Já tem outros que você diz: “não, fulano, vamos ali no restaurante, a gente come”. Você já atingiu um mínimo de confiança que você já pode fazer isso. Você se sente à vontade [...] (Cliente F, entrevista em 29.06.06).

5.3.4 A resignificação de papéis dos consultores e clientes

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

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

Um problema que eu tive mesmo com ele [dono da empresa terceirizada da contratação], assim, até um pouco de confronto e saiu do método um pouco. Mas, logo depois, eu chamei pra conversar pra gente ver o que era que tinha acontecido de fato. Qual era a minha causalidade, onde foi que eu errei, onde foi que eu contribuí pra que aquilo acontecesse, onde ele achava que tinha contribuído. Então foi uma conversa muito franca e a partir daí, com o gerente aqui, foi nesse momento que ele sentia que a gente era comprometida, que a

gente queria dar o *plus*, o máximo a ele. Foi o que eu identifiquei como marco da confiança. Você não pode se vulnerabilizar num ambiente sem confiança, porque aí é suicídio. Mas, junto à pessoa que você tenha confiança, então eu acho que isso é muito positivo. Ajuda bastante (Consultora A, entrevista em 13.11.06. Grifo nosso).

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

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

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

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

Olha, nós fizemos um levantamento de um modo geral e o que nós vamos lhe dizer aqui não tem nada a ver com o nosso contrato, o senhor continua se quiser. Agora, nós vamos dizer a verdade. O senhor concorda?” Eu disse: “é o que eu quero” (pausa). Aí o Antonio [consultor] olhou pra mim e disse: “o defeito da sua empresa é o senhor.” Assim na cara, na porrada. “O defeito é do senhor. O

senhor é que não está sabendo administrar sua empresa”. Aí eu fiquei calado. [...] “O senhor tem que primeiro se organizar, saber o que é consultoria pra depois o senhor ter determinado resultado”. Esse cara nunca me fez tanto favor, como nesse momento. [...] “E agora, eu quero agradecer a vocês e dizer que nós vamos continuar a depender dos valores”. Formaram lá um plano e tal e aí eu comecei a entender o que era consultoria. Aí eu comecei a entender o que é empresário; o que é ser empresário (Cliente A, entrevista em 11.11.06. Grifo nosso).

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

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

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

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

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

Eu tenho um cliente que ele é uma pessoa super admirada e, simultaneamente, muito temida e isso tem um acerto ruim pra empresa, porque as pessoas não dizem a ele as coisas e se têm problemas, tentam esconder com medo. Aí quando a gente foi identificando isso, ele decidiu fazer um rota de mudança. [...] na verdade, ele não ouve, porque a questão é essa: e ouvir é o que? Ouvir é assim que chega já criticar? É uma compreensão de um dinamismo de outra natureza [...] “Por que ao invés de rebater, você não pergunta? Se você acha que a pessoa não está indo pelo caminho adequado, perguntar vai abrir perspectivas”. Aí ele disse: “é como você faz comigo, né?” Bom, imagine se eu dissesse: “isso é uma imbecilidade, não faça isso não, faça isso”. Aí eu usei a nossa relação pra ele ver o incômodo que provoca nos outros. Então, veja, eu acho que isso é pedagógico: da minha parte é pedagógico e da parte dele, é uma experiência de aprendizagem. Ele, a partir de um conceito; do conceito do que é um diálogo, do que significa rebater, dizer “não” no primeiro momento, ele aprender que isso gera um efeito diferente e a partir daí começar a se reposicionar (Consultora B, entrevista em 03.11.06. Grifo nosso).

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

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

Este papel do consultor, de trabalhar questões mais profundas no sistema-cliente, exige dele a atuação fundamentada em um método que dê sustentação para o enfrentamento dessas situações mais dilemáticas. Todos os consultores relataram que percebem como relevante a existência de um método próprio para dar respaldo e até credibilidade às próprias ações (sendo a

credibilidade uma condição de confiança), assim como garantir a eficácia das atividades rotineiras, preparando a organização para a mudança. A existência de um modelo para garantir que o “mínimo” funcione e possa dar base de sustentação para o “novo” a ser implantado. O consultor, a seguir, descreve o método utilizado como aporte de orientação junto ao cliente, de forma que este possa refletir sobre os problemas da organização, tornando-se mais competente no exercício do seu papel.

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

A existência de um método de trabalho significa, em alguns momentos, que este método precisa ser flexibilizado e adaptado à realidade do cliente. Na interação com o cliente, o consultor reflete que é preciso adequar o método ao contexto - ambiente da organização; momento das pessoas e suas limitações -, conforme relato a seguir de uma das consultoras.

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

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

Então, eu mudei o foco completamente para uma linha de reflexão da aprendizagem. Aí você me pergunta: qual é o teu propósito? Investigar. E outro propósito? Investigar: ajudar o cliente a se abrir pra ter uma nova compreensão das situações chamadas indeterminadas. [...] esse questionamento não deve ser

um confronto ao cliente, mas deve ser uma coisa que instigue ele a se deslocar do que ele toma supersticiosamente como certo e garantido [...]. Então meu compromisso na organização não é com a lógica adjetiva. Não coloco isso na pirâmide dos meus principais valores. Hoje é com uma construção de um significado em que as pessoas possam se sentir mais lúcidas, mais felizes, mais confiantes, mais autoconfiantes, mais solidárias, mais justas na sua convivência (Consultor E, entrevista em 30.01.06. Grifo nosso).

5.4 Fechamento do contrato e as situações posteriores à relação consultor-cliente que reforçam ou inibem a confiança percebida entre as partes

O fechamento do contrato é uma importante fase na percepção dos atores sobre os resultados finais do trabalho, em virtude das ações que têm repercussão no ambiente organizacional em médio e longo prazos, momentos estes em que o contrato já foi encerrado entre as partes. Alguns relatos de clientes apontam algumas peculiaridades deste momento e que influenciam na confiança entre as partes.

Quando você está num final de projeto, aí você tem uma experiência concreta pra está se baseando pra ter ou não ter confiança. Se ao longo do projeto, as posturas e as atitudes da consultoria, elas te transmitiram confiança no sentido de que ela realmente, ela cumpre o que ela promete, ela traz o aporte de conhecimento que você imaginava que você estava comprando, e realmente tem para entregar, então quando você chega no final do projeto, aí você tem confiança ou não, porque você viu ao longo do projeto que aquilo foi um tiro na água e não vai dar em nada. Então, no final do projeto, a confiança, ou foi construída ou ela foi destruída durante do projeto (Cliente C, entrevista em 27.12.06. Grifo nosso).

Eu acho que a questão da confiança, eu consigo enxergar muito bem, depois que a consultoria passou também. [...] eu comecei a enxergar, quando eles se afastaram muitas coisas que eles também erram e que a gente não conseguia enxergar. Não dizendo que a confiança foi quebrada ali, de forma alguma, mas eu entrei numa maturidade de conseguir enxergar isso daí também. Naquele ponto ali, mesmo a gente tendo feito, eles erraram. Eles realmente poderiam ter feito de outra forma. Então, essa confiança ela fecha muito no afastamento também [...]. Não dá pra você mensurar o nível de atendimento, porque, por exemplo, se eu não tenho nada e estou recebendo alguma coisa aqui, essa alguma coisa pra mim é o que existe. Na medida em que eu tenho essa coisa e vou receber outra, eu vou confrontar com outra. Aí eu começo, realmente, a ver até onde, na verdade, eu fui, eu recebi conteúdo ou eu fui, de certa forma – a

palavra é forte – mas eu fui manipulado ou direcionado (Cliente A, entrevista em 11.11.06. Grifo nosso).

Os clientes reforçam a fase de fechamento do contrato, como importante para selar o vínculo de confiança. A percepção quanto aos resultados alcançados, segundo um dos respondentes, apresenta-se como condição ilusória no momento em que o contrato é encerrado. A dimensão da mudança só é percebida após a realização de algumas ações, que ficaram “por fazer”. Neste momento, o cliente precisa confrontar a realidade percebida com a expectativa criada pelos acordos contratuais para poder ter uma visão mais crítica da realidade. O mesmo cliente afirma que o fato de haver incongruências neste dois momentos não subtrai a confiança construída pelos atores na experiência relacional. Esta é uma realidade a se considerar e que percebe com maior prudência a suposta infalibilidade do consultor.

Não há como o consultor garantir que os resultados do seu trabalho se perpetuem na organização. Esta questão não sendo comunicada no encerramento do contrato, cria uma expectativa no cliente de uma situação hipotética, sujeita às várias contingências dos ambientes externo e interno e que, certamente, podendo não se confirmar. Nestes casos, a confiança compartilhada durante o desenvolvimento do trabalho pode ficar comprometida. Um dos consultores aponta este agravante.

É muito difícil você fazer um trabalho de consultoria e atrelar resultados futuros a esse trabalho. Mas, o que o consultor poderia fazer (deveria fazer) tanto no início quanto ao longo e no final era, tipo assim: recomendações ou previsões [...]. Deixar um certo mapa de possíveis ações futuras e conseqüências futuras. Porque aí, por exemplo, se não está tendo nenhuma mudança estrutural que dê sustentação a essas mudanças, a tendência é voltar o padrão antigo. Se você não disser isso no seu relatório, o cliente vai dizer: “o que aconteceu?” Isso é uma coisa que é preciso experiência, é preciso uma capacidade grande do consultor. Se ele deixa isso definido no relatório final, é uma medida de você reforçar a confiança pelo contrato e mostrar que o trabalho não foi um engodo. O máximo que você pode dizer são possibilidades de acontecimento (Consultor G, entrevista em 19.05.06).

Nesta discussão, os consultores posicionam-se de forma diferente e um deles afirma que existe uma dimensão menos quantitativa para medir-se o nível de confiança numa fase final do trabalho: é perceber se as pessoas “estão satisfeitas umas com as outras”; se o trabalho conseguiu,

além de gerar resultados tangíveis, modificar o relacionamento entre os indivíduos. O consultor explica isso abaixo.

Está todo mundo feliz porque terminou. O que mede, eu acho, uma relação boa de consultoria é o fato de que quando o trabalho termina, as pessoas ficam muito, muito satisfeitas umas com as outras, com o desejo de que a coisa possa ter outra oportunidade, etc [...]. Criou-se uma expectativa em relação a uma possibilidade de trabalho, mas aí o banco foi comprado (Consultor C, entrevista em 01.11.06).

Após a apresentação da análise dos dados, baseada nos dados coletados em campo empírico por meio de entrevistas junto aos consultores e clientes (detalhados na subseção 5.1), avançamos o estudo para a fase de discussão de resultados e conclusão.

6 Discussão dos resultados e conclusões

Este capítulo tem como propósito estabelecer um diálogo entre os achados do campo e a literatura especializada, apresentada no capítulo três desta dissertação (especificamente, a síntese indicada na subseção 3.4). O propósito do capítulo é revelar a nossa contribuição com os estudos sobre o tema de forma a ampliar, reforçar ou se opor às publicações existentes (MERRIAM, 1998).

Inicialmente, resgatamos o objetivo geral que é o de investigar os aspectos inerentes à construção da confiança, enquanto processo sócio-cognitivo e numa perspectiva diacrônica, apontados por consultores organizacionais e clientes nos seus relacionamentos.

A confiança foi estudada considerando a sua dimensão temporal e inserida no relacionamento entre consultores e clientes, em que se procurou identificar situações vivenciadas por estes atores no cotidiano das suas interações, em três momentos: antes; durante e depois do relacionamento, que se apresentassem como inibidoras ou facilitadoras da confiança.

Após o estudo realizado, uma nova perspectiva analítica surgiu baseada na articulação entre os seguintes estudos, abordados no capítulo 3: as pesquisas de Papadopoulou; Kanellis e Martakos (2001) sobre confiança; as abordagens teóricas utilizadas sobre o conhecimento da vida cotidiana (BERGER; LUCKMANN, 2005), a prática reflexiva (SCHÖN, 1983, 2000) e a área correlata de teoria da ação (ARGYRIS; SCHÖN, 1974). Estes trabalhos dos pesquisadores, associados aos achados do campo empírico, possibilitaram a elaboração da síntese, detalhada na seção 6.2 deste capítulo.

6.1 Discussão dos resultados

Nesta seção, são discutidas as análises das informações coletadas à luz das teorias apresentadas na revisão de literatura e direcionadas para esta dissertação, de modo a responder aos objetivos propostos. Buscou-se, nesta fase, organizar os achados seguindo a perspectiva diacrônica, de forma a abordar: as situações anteriores à relação consultor-cliente; as peculiaridades da relação em construção e os aspectos posteriores à relação (após o fechamento do contrato), e identificar os impactos destes três momentos na construção da confiança.

1) Situações anteriores à relação consultor-cliente

Os resultados da pesquisa indicaram que há cinco aspectos (ou situações) que influenciam na construção da confiança em uma fase anterior à experiência relacional entre os atores: a) as críticas veiculadas no mercado sobre os consultores; b) as experiências (bem ou mal-sucedidas) dos consultores e clientes em contratos de consultoria; c) os critérios adotados pelos clientes para a contratação de consultores; d) a atribuição de papéis aos consultores e clientes; e e) a negociação da proposta e a elaboração do contrato formal.

Os resultados demonstraram que as impressões existentes na mídia bem como aquelas publicadas nas abordagens críticas sobre consultoria (WOOD JÚNIOR; CALDAS, 2005; CLARK; FINCHAM, 2002; KIPPING, 2002; LOPES; MESQUITA, 2000; WOOD JÚNIOR, 1999; ANONYMOUS, 1996) sobre a atuação duvidosa e ineficaz de alguns consultores estão também presentes no imaginário tanto dos clientes quanto dos consultores pesquisados. As críticas feitas pelos clientes e consultores pesquisados apontaram aspectos ligados à postura do consultor, ao não assumir o papel de ajuda, preconizado nos estudos de Schein (2002), pautando sua ação na *expertise* e distanciando-se da prática reflexiva proposta por Schön (1983; 2000).

Notamos que os consultores foram mais enfáticos nas críticas e, em alguns momentos, posicionaram-se à parte, corroborando com os achados da pesquisa realizada por Wood Jr. e Caldas (2005) a qual afirma que os consultores não refletem sobre as críticas, situando-se fora delas. Foi percebido que os consultores têm certa dificuldade em se ver como participantes desta realidade que eles também, de alguma forma, ajudaram a criar ou, no mínimo, disseminar, em uma dialética com a realidade objetivada por eles, em um processo permanente de exteriorização, objetivação e interiorização (BERGER; LUCKMANN, 2005). Esta atitude dos consultores aproxima-se da prática típica do Modelo I, abordada nos estudos de Argyris e Schön (1974) que preconiza o exercício de uma postura defensiva e de auto-proteção.

Estas críticas afetam a interação entre consultores e clientes numa fase inicial, pois as imagens criam uma indisposição para a confiança num primeiro momento. Associado a isto, as experiências com os outros significativos - indivíduos que auxiliam no reconhecimento do sujeito enquanto tal durante a socialização - são também modeladoras da confiança. Desta maneira, os achados corroboram com os estudos de Berger e Luckmann (2005), pois a apreensão de atitudes dos outros significativos influenciará na abertura ou não a depositar uma confiança inicial no consultor ou cliente em quem não se conhece. Estas críticas têm repercussão numa fase posterior

do trabalho em que as expectativas positivas e a disposição para sentir-se vulnerável se reduzem. Em virtude disto, a confiança fica comprometida, pois os estudos de Lewick; McAllister e Bies (1998) afirmam que as expectativas e a vulnerabilidade têm como contraparte a confiança.

As experiências de consultores e clientes inseridas na socialização secundária são orientadas por motivos pragmáticos (BERGER; LUCKMANN, 2005). Isto significa que a qualificação da experiência pelos consultores e clientes (se bem-sucedida ou mal-sucedida) estava diretamente relacionada aos resultados apurados, vinculados à geração e incorporação de conhecimento à organização. Neste momento, as frustrações foram relacionadas às expectativas de desempenho vinculadas ao exercício do papel – de consultor ou cliente - legitimado socialmente, conforme apontam os estudos de Goffman (2005).

Estas experiências mal-sucedidas têm repercussões em contratos subseqüentes, e na propensão do indivíduo a confiar na medida em que os elementos constitutivos de confiança – a competência e a habilidade –, apontados pelos estudos de Mayer, Davis e Schoorman (1995); Morgan e Hunt (1994) são negligenciados pelo consultor. Em contrapartida, estas mesmas experiências podem ser potencializadoras de contratos bem-sucedidos à medida que clientes e consultores refletem sobre o insucesso, procurando identificar a sua causalidade para tal (ARGYRIS; SCHÖN, 1974). Em relação aos consultores, esta reflexão estaria situada nas chamadas zonas indeterminadas da prática, abordadas nos estudos de Schön (2000), que possibilitam ao profissional o exercício de um saber menos tecnicista, e favorecem a autonomia do sistema-cliente. Esta prática está inserida em teorias-em-uso típicas do Modelo II (ARGYRIS; SCHÖN, 1974). A pesquisa corrobora com os autores (1974; 2000) e mostra o exercício da reflexão após a ação desempenhada como uma postura adotada por consultores.

Nesta experiência com os consultores, os clientes perceberam-se ineficazes nas ações empreendidas no desenvolvimento do contrato (ARGYRIS; SCHÖN, 1974) e incompetentes na execução do papel de “contratantes de consultoria”, tanto em relação aos momentos de interação com o cliente, tendo assumido postura de dependência (ARGYRIS; SCHÖN, 1974), como também em falhas relacionadas aos critérios que utilizaram na contratação dos consultores. Desta forma, foi verbalizada a necessidade de ter garantias de outros significativos (BERGER; LUCKMANN, 2005), como a indicação de empresários, com quem já se tem a experiência da confiança, assim como a utilização das garantias institucionais, por meio de contratos formais que certifiquem o domínio do consultor de um acervo de conhecimento próprio dos peritos

(GIDDENS, 1991). O critério da indicação, principalmente de outro empresário, foi apontado pelos respondentes como fundamental.

Desta forma, percebemos que as experiências pregressas mal-sucedidas podem não se tornar empecilho à contratação. É bem verdade que as tais experiências vivenciadas pelos clientes junto aos consultores, serão incorporadas, de alguma forma, ao cabedal de conhecimento desses clientes e influenciarão nas atitudes deles, de uma maneira geral, quanto aos trabalhos de consultoria. No entanto, essa certa disposição contrária, advinda das experiências mal-sucedidas, pode ser minimizada quando se tem indicações advindas de experiências de sucesso. Então, o cliente vive nesta permanente dialética, durante as decisões de contratação dos consultores.

Um aspecto interessante que se incorpora a esta discussão é: até que ponto as experiências mal-sucedidas de consultoria, apesar das publicações na mídia de massa sobre o assunto, vêm à tona e influenciam os clientes no momento da contratação? No ambiente organizacional, atitudes defensivas, típicas de teorias-em-uso do Modelo I (ARGYRIS; SCHÖN, 1974), são adotadas muitas vezes pelo contratante, numa tentativa de autoprotoger-se de futuras acusações quanto às escolhas equivocadas, bem como de manter a aparência de competência inerente ao papel ocupado na organização (GOFFMAN, 2005).

O cliente, ao decidir contratar um consultor, credita a este o domínio de um cabedal de conhecimento, em que as opções de busca do profissional são acionadas visando minimizar os riscos inerentes a esta decisão. Ou seja, existe uma expectativa positiva quanto às ações do sujeito, que potencializam a confiança e dão suporte para a assunção de maiores riscos, corroborando com os estudos de Passuello e Swirski (2006); Cervi e Teixeira (2005); McLain e Hackman (1999). Reciprocamente, esta mesma situação que envolve assumir riscos para creditar ao consultor uma confiabilidade, pode favorecer o risco para contratar com poucas referências objetivas, baseando-se em garantias contratuais.

A atribuição de papéis influencia na disposição para confiar, numa fase anterior à interação, na medida em que expectativas de desempenhos dos atores favorecem tipificações que são recíprocas (BERGER; LUCKMANN, 2005; GOFFMAN, 2005). Os achados do campo corroboraram com os autores, pois à medida que os consultores atribuíam aos clientes o papel de “parceiro comercial”, percebiam a “ajuda” como característica inerente ao papel desempenhado, e estes desempenhos eram objetivados e construídos posteriormente na interação social (GOFFMAN, 2005). O mesmo é verdadeiro para o exercício de papéis que ocasionam

dependência das partes. Percebeu-se que a atribuição do papel a si e ao outro está diretamente vinculada a uma estrutura de interesse relacionada à intencionalidade da ação (ARGYRIS; SCHÖN, 1974), existindo um *portfólio* de conveniências atreladas a este fato.

Nas fases de negociação da proposta e elaboração do contrato formal, que se constituíram no primeiro contato com o outro, os papéis foram colocados “na mesa de negociação” a partir do ajuste das expectativas em relação a estes desempenhos e ao apoio do consultor na organização. Este ajuste de expectativas, tão importante para a percepção de atributos que denotam confiabilidade nos indivíduos, e enfatizado pelos respondentes, compreende um avanço em relação aos estudos de Lewicki; Mcallister e Bies (1998) e Mayer, Davis e Schoorman (1995) que trazem a expectativa positiva como algo inerente à personalidade do indivíduo. Este estudo evidencia que a expectativa é algo que pode ser construído entre os sujeitos.

As fases de negociação da proposta e elaboração do contrato formal foram identificadas pelos respondentes como imprescindíveis para a confirmação das recomendações dos outros significativos. Isto mostra que o depósito inicial de confiança se confirma mesmo é na interação. Alguns consultores e clientes apontam a empatia, que pode ser associada à cordialidade nos estudos de Giddens (1991), como característica que potencializa o fechamento do contrato, juntamente com a percepção de posicionamentos não oportunistas (MARRIOTI; SWIRSKI de SOUZA, 2005) na fase de negociação das condições do trabalho, relacionados à entrega dos “produtos” e principalmente dos honorários do consultor. Estas impressões iniciais fazem com que as partes decidam arriscar (LUHMANN, 2005; PASSUELLO; SWIRSKI de SOUZA, 2006) e tornar-se vulneráveis quanto às promessas desenhadas no contrato.

Nesta pesquisa, as características de assunção de riscos, vulnerabilidade e expectativas positivas (ajustadas) foram percebidas como fomentadores da confiança neste momento do trabalho, e corroboraram com os estudos de Rousseau et al. (1998) que apontam neste sentido. O contrato formal apareceu reforçando as garantias institucionais, atrelado a uma expectativa de desempenho para entrega de “produtos”. Este fato demonstra a importância do contrato, conforme apontado nos estudos de Giddens (1991) para a manutenção de uma ordem institucional estável, tendo o propósito de dar um caráter de previsibilidade às ações dos sujeitos.

Um aspecto a ser realçado e que foi apontado pelos consultores, em especial, é que a consultoria tem aspectos intangíveis, situando-a na categoria dos serviços denominados “caixa preta”, conforme apontado por Wood Jr. e Paes de Paula (2004a, 2004b) e, portanto, nem sempre

mensuráveis num primeiro momento. Diante disto, os “produtos” gerados pelo trabalho precisam ser negociados, pois o que se chama “realidade” será construída na interação (BERGER; LUCKMANN, 2005) e dará a dimensão devida, inclusive, do problema que originou o contrato. Este é um desafio para ambas as partes no sentido de construírem uma referência para o trabalho, baseada em elaboração conjunta de conhecimento, que possa alinhar as interpretações das partes. A confiança, numa fase posterior, pode ser o vínculo que supre esta lacuna na compreensão ampliada sobre o problema.

2) Peculiaridades da relação em construção

Os resultados da pesquisa indicaram que há quatro aspectos principais que influenciam na construção da confiança na fase de desenvolvimento da experiência relacional entre os atores: a) os ajustes no contrato formal; b) a abertura ou resistência às mudanças advindas do trabalho; c) as mudanças no relacionamento entre as partes; e e) a resignificação de papéis dos consultores e clientes.

Os relatos trazidos pelos respondentes apontaram a necessidade de ajustes no contrato como condição que favorece experiências de confiança entre as partes. Estes ajustes acontecem à medida que o contrato se torna a “realidade” entre as partes e propicia a negociação de significados entre os sujeitos - similar aos apontados nos estudos de Berger e Luckmann (2005) – importantes nos desempenhos de rotina. Estes significados são objetivados a partir da linguagem e formam os elementos definidores de confiança. Os ajustes relatados estão relacionados aos “produtos” intermediários, ao método adotado pelo consultor e, algumas vezes, aos honorários dos consultores. A abertura dos sujeitos e a flexibilidade no entendimento das limitações impostas pelo ambiente às partes vão criando um círculo virtuoso em que a confiança se apóia. Este fato encontra respaldo na literatura nos estudos de Mayer, Davis e Schoorman (1985).

O método apresenta destaque na fala dos respondentes, notadamente, dos consultores e torna-se importante suporte para a mudança e atesta um domínio e sistematização do conhecimento acumulado junto ao cliente. É uma maneira do consultor atestar a sua competência e o domínio de conhecimento (BERGER; LUCKMANN, 2005). O método garante que a rotina seja mantida preparando a organização e as pessoas para a mudança. Alguns métodos apresentados caminham na direção das pesquisas de Argyris e Schön (1974) favorecendo a autonomia do cliente. Os clientes, no entanto, reforçam que os métodos funcionam quando são

passíveis de acompanhamento, de forma que os resultados sejam visualizados paulatinamente. Desta forma, observa-se que os clientes têm uma visão mais pragmática relacionando diretamente a confiança aos resultados apurados, o que corrobora com os estudos de Lewicki, McAllister e Bies (1998) e Rousseau et al. (1998).

Durante o desenvolvimento do contrato, resistências e aberturas à mudança foram percebidas pelos consultores e clientes como favoráveis (ou não) à confiança e apresentaram natureza dialética a todo o tempo: a) a participação dos atores no cronograma do trabalho; b) o cronograma de acompanhamento das ações; c) a percepção quanto à entrega dos “produtos” intermediários; d) a abertura da organização para liberar informações para o consultor; e e) a validação pelo cliente das informações coletadas pelo consultor.

Os resultados da pesquisa apontaram como situação de destaque na construção da confiança nesta fase do trabalho, o envolvimento e a participação da equipe do cliente, através da existência do patrocinador. Este indivíduo é o outro significado (da organização) trazido nos estudos de Berger e Luckmann (2005), e que mobiliza as pessoas na direção da confiança. Nas situações relatadas, percebeu-se a entrada de estranhos na interação entre os atores como condição de mudança na percepção sobre o outro (BERGER; LUCKMANN, 2005). O que se observa também é que os clientes e os consultores são estranhos um para o outro numa fase inicial do trabalho. Este fato, de antemão, já modifica as interações na organização, gerando uma ressalva nos contatos iniciais.

Os resultados evidenciaram que mesmo a experiência entre consultor e contratante sendo de confiança, o mesmo não acontece quando a equipe gerencial é envolvida no trabalho e este fato altera a interação anterior. Este achado corrobora com os estudos de Kramer (2003) ao afirmar que a confiança é algo frágil, que é construída através de um processo e que apresenta limites, podendo ser afetada por novos fatores.

A existência do acompanhamento do contrato por meio do cronograma periódico, muitas vezes “exigido” pelo consultor, representa os momentos nos quais a confiança pode ser reafirmada e crescer, e isto acontece quando a expectativa e a percepção quanto às entregas são confirmadas. Este ponto da pesquisa foi ao encontro das pesquisas de Lewicki; McAllister e Bies (1998); Mayer, Davis e Schoorman (1995) e Rousseau et al. (1998). Esta razão entre a expectativa e a percepção em fases intermediárias do trabalho foi destacada na fala de todos como uma condição que favorece a confiança e atesta o desempenho competente dos papéis entre

as partes (GOFFMAN, 2005) em relação aos produtos intermediários. Nestes casos, a confiança percebida nos consultores em relação aos clientes_e vice-versa era, predominantemente, apoiada em garantias institucionais (GIDDENS, 1991).

Desta forma, a dimensão temporal influencia na relação de confiança e é coercitiva - corroborando com os estudos de Berger e Luckmann (1985) -, na medida em que apressa o término do contrato, em um ponto que nem sempre significa resultados alcançados. O resultado, aliado ao menor tempo, pode antecipar a percepção do cliente sobre as ações do consultor, visto que pode superar a expectativa anteriormente formada.

Identificamos também que alguns consultores no afã de manter esta competência (“de produtor”) sempre em destaque assumem, por vezes, ações executivas nas empresas. Logo, os achados corroboram com Goffman (2005) ao afirmar que os atores mantêm na região de fachada um cuidado para gerenciar a imagem requerida pela platéia, numa tentativa de manter constante o seu desempenho. Um dos consultores, no entanto, chegou a afirmar que “*ninguém resiste à meia hora de conversa*”(Consultor E, entrevista em 30.10.06), apontando este encontro presencial como importante também para a percepção quanto às intenções das partes, em que situações de manipulação poderiam vir à tona (GOFFMAN, 2005).

A liberação das informações para o consultor foi identificada pelos clientes como uma aposta no comportamento confiável daquele, conforme apontado nos estudos de Passuello e Swirski (2006) que relacionam este fato à propensão do indivíduo em arriscar-se. Os clientes também revelaram prudência em relação ao compartilhamento destas informações, na sua totalidade, em uma fase inicial do trabalho, confessando que as informações liberadas muitas vezes estão aquém das necessárias à realização do trabalho pelo consultor. À medida que a relação evolui e posturas de credibilidade vão diminuindo as precauções entre as partes, o fato descrito deixa de acontecer e, muitas vezes, o consultor tem acesso às informações, inclusive estratégicas, que extrapolam o limite do seu trabalho.

No início do trabalho, um estado de tensão e medo entre os indivíduos se fez presente, conforme abordado nos estudos de Giddens (1991), opondo-se à confiança. As respostas adequadas dos consultores, no decorrer do tempo, a partir da validação dos clientes das informações trazidas por eles foi propiciando a historicidade necessária às experiências de confiança. A historicidade aparece como atributo favorável à confiança, corroborando com os estudos de Fonsêca (2004).

Nos relatos dos respondentes foi percebido que a historicidade da relação, aliada às respostas adequadas do consultor, juntamente com a percepção de comprometimento do cliente quanto às mudanças acordadas, indo de encontro aos comportamentos de defesa (ARGYRIS; SCHÖN, 1974) propiciaram o surgimento de uma “realidade” paralela ao contrato formal e o relacionamento entre as partes modificou-se.

Mudanças no relacionamento entre consultores e clientes foram percebidas nos relatos da maioria dos atores, expressas em convergência de valores entre as partes; mudanças no gerenciamento do contrato e redução dos controles; e surgimento de uma relação mais amigável e informal entre as partes. Estes resultados da pesquisa corroboraram com o pensamento de Berger e Luckmann (2005) e a interação social face a face foi identificada como o momento em que consultores e clientes negociavam os significados de confiança entre eles e onde o outro era apreendido na sua subjetividade no cotidiano do trabalho. A confiança foi revelada sendo construída no cotidiano do relacionamento, em que as ações do outro são, a todo o tempo, analisadas. Um ponto importante relatado foi que as experiências envolvendo confiança se revelam em diferentes graus e intensidade para os diversos atores no contexto organizacional sendo construídas cotidianamente.

Nestas negociações cotidianas, os elementos definidores de confiança, trazidos pelos respondentes, foram: a integridade; a competência; a solidariedade (benevolência); a transparência; a maturidade; a coragem; a clareza; a credibilidade; a auto-responsabilidade.

Desta forma, a convergência de valores pessoais foi percebida como um círculo virtuoso para a confiança (TZAFRIR; HAREL, 2002) em que os sujeitos se identificavam uns com os outros e os controles eram reduzidos.

O acompanhamento do contrato, então, passou a ser realizado através de acertos verbais, numa crença de que as promessas seriam cumpridas. Quando o vínculo da confiança se fez presente as formalidades próprias de um trabalho de consultoria foram reduzidas e o contrato passou a ter uma importância secundária. Desta forma, esta pesquisa não corrobora com os estudos de Rousseau et al. (1998) quando estes autores apontam a existência de contratos formais num relacionamento de negócios como aspecto que garante a confiança.

Uma outra peculiaridade da experiência relacional e fundamental para a confiança, trazida pelos respondentes, foi a prática reflexiva. A prática reflexiva foi apontada por todos os consultores (sem exceção), revelada em situações onde eles precisaram refletir sobre o método

adotado; a cobrança de honorários; a maneira de abordar um cliente em situações tensas, após insucessos com os clientes. Este achado corrobora com os estudos de Schön (1983; 2000) em que o autor afirma que os praticantes refletem após as suas práticas ou na prática em que há a reelaboração de significados, no momento da interação com os pares.

No exercício da prática reflexiva, consultores podem rever os seus papéis adotando novas ações a partir da interação social com o cliente a qual constrói um mundo intersubjetivo por meio da linguagem, que objetiva a realidade para ambos (BERGER; LUCKMANN, 2005). Nesta interação, há um exercício de reflexividade, conforme abordado nos estudos de Berger e Luckmann (2005) e Coulon (1995), em que o cliente também se revê, ressignificando desta forma o papel assumido anteriormente. A pesquisa revelou que o conhecimento gerado na interação entre consultores e clientes ajudaram os clientes a exercer, com maior propriedade, o papel dentro da organização, assumindo o seu lugar no mundo-vida do trabalho (GOFFMAN, 2005).

O advento deste cliente reflexivo não se fez presente em todos os respondentes, assim como identificamos consultores que não adotavam uma prática reflexiva. Algumas incongruências entre o discurso e as experiências foram verbalizadas, indo ao encontro dos estudos de Argyris e Schön (1974) sobre as incoerências entre teorias-em-uso e teorias proclamadas. Algumas experiências de consultores corroboraram com os estudos de Argyris e Schön (1974), especificamente no que diz à geração de dependência para o sistema-cliente, visto que alguns consultores se apresentaram como peritos na criação de estratégias para se perpetuar na empresa, a exemplo de assumir papel operacional na empresa (a exemplo de gestor de recursos humanos), assim como propor contratos de assessoria em paralelo com a consultoria, alegando, estar proporcionando ao cliente o “estado da arte em gestão de negócios”.

Notou-se que o exercício do papel pelo consultor impactava diretamente no papel do cliente, em que juntos construíam um círculo de confiança baseada em contratos formais e sistemas peritos (GIDDENS, 1991).

3) Aspectos posteriores à relação (durante e após fechamento do contrato)

Os resultados encontrados vão ao encontro das pesquisas de Rousseau et al. (1998) que afirmam as expectativas positivas serem favoráveis à confiança. Neste estudo, a influência de uma fase posterior ao trabalho reforça a confiança na medida em que a percepção do cliente sobre as recomendações do consultor vão confirmando o vínculo. Expectativas realistas são apontadas

pelos clientes como alternativa de diminuir esta inconsistência, assim como contratos realistas que apontem o limite das ações do consultor. Desta forma, os clientes, na pesquisa, confirmam o caráter temporal do consultor, corroborando com os estudos de Argyris (1970).

Após discutirmos os resultados, apoiados na literatura especializada versada no capítulo 3, seguiremos para a resposta à questão de pesquisa e a conclusão do estudo.

6.2 Resposta à questão de pesquisa

Neste momento, a aproximação do fechamento da pesquisa nos faz recuperar o problema que motivou a investigação e apresentar as conclusões, frente à pergunta de pesquisa: quais os aspectos inerentes à construção da confiança, entendendo-a enquanto processo sócio-cognitivo e numa perspectiva diacrônica, apontados por consultores organizacionais e clientes nos seus relacionamentos?

No entanto, cabe-nos explicar a perspectiva analítica desenvolvida que nos apoiará na interpretação do fenômeno estudado, sendo o seu detalhamento apresentado em dois momentos sucessivos: o Momento 1 e o Momento 2. Vale salientar que existe um caráter de reciprocidade entre ambos, sendo que o segundo deles representa um aprofundamento da análise abordada pelo seu antecessor. Uma breve explicação se segue:

a) O Momento 1

A confiança entre consultores e clientes se faz presente na experiência relacional entre estes atores. Anterior à interação face a face, as experiências com os outros significativos durante as socializações primária e secundária influenciam na disposição que consultores e clientes terão para confiar (ou não) um no outro; sendo estes atores, compreendidos como novos outros significativos. Esta disposição para confiar vincula-se aos significados de confiança negociados entre consultores e clientes nos encontros face a face. Nestas ocasiões, as intenções das partes tornam-se mais visíveis e os elementos definidores de confiança mais facilmente apreendidos.

Essa interação entre consultores e clientes relaciona-se diretamente ao contexto do trabalho, em que papéis são desempenhados e as expectativas relacionadas a estes desempenhos geram atributos tipificados, influenciadores da confiança. Nesta situação, o indivíduo é apreendido como tipo e a confiança baseia-se em características definidas por uma ordem

institucional que denota regularidade no comportamento dos sujeitos, assim como aumento da previsibilidade quanto às ações futuras e menor tensão entre as partes. Desta forma, a confiança funciona como uma antecipação das ações futuras dos sujeitos, vinculada às expectativas em relação ao desempenho de papéis. A figura 1 (6) sintetiza a descrição feita, conforme a seguir:

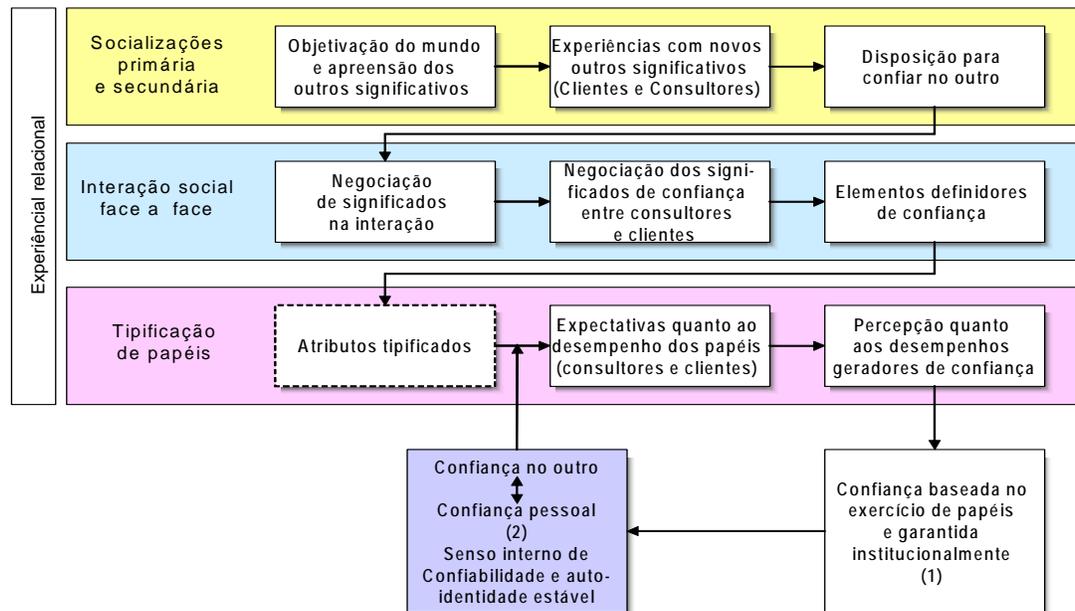


Figura 1 (6) – Perspectiva para análise da confiança (Momento 1)

Fonte: autoria própria, 2007

b) O Momento 2

O momento dois da confiança tem sua origem na apreensão do indivíduo vinculado ao papel. No entanto, estes papéis são dinâmicos e modificam-se com a experiência relacional entre consultores e clientes, possibilitando a mediação de conhecimento entre as partes, à medida que o cotidiano da interação no trabalho vai ampliando o grau de proximidade e de interesse por este mundo compartilhado entre os sujeitos.

A confiança institucional, cuja característica é a impessoalidade, desloca-se para uma confiança no outro (consultor ou cliente). Nestas situações, o nível de percepção do outro se modifica e estar com ele e observar as atitudes expressas com relação a si e, posteriormente,

refletir sobre isto, acessa a própria subjetividade. Este momento de reflexividade possibilita a redefinição da posição assumida pelos sujeitos no mundo-vida e a ressignificação do papel outrora adotado, inserindo novos atributos à tipificação. Nesta circunstância, potencializa-se a formação de um “ser confiável” como um projeto a ser construído pelas partes, em que a confiança no nível institucional amplia-se e se direciona para o nível pessoal.

Em síntese, podemos afirmar que a interação social entre os sujeitos tem um caráter recíproco e constrói conhecimento, na medida em que nesses encontros as ações de ambos, relacionadas aos papéis sociais assumidos, são ressignificadas em uma prática reflexiva, notadamente adotada pelo consultor, mas que também provoca o cliente a se rever a partir dessa experiência compartilhada. Esta síntese está representada na figura 2 (6) a seguir:

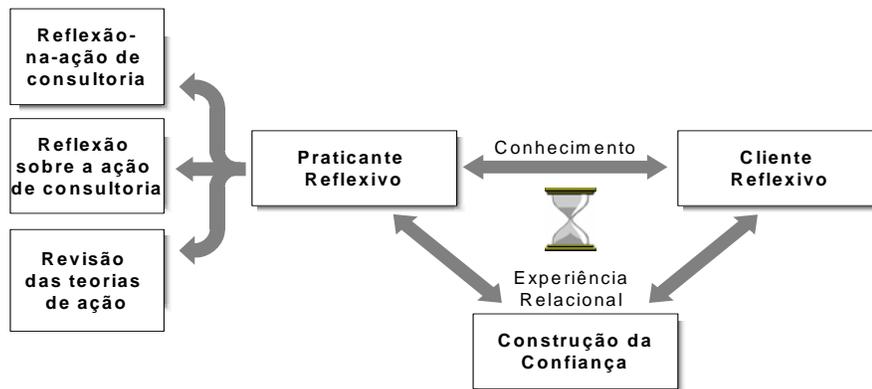


Figura 2 (6) – Perspectiva para análise da confiança (Momento 2)

Fonte: autoria própria, 2007

Com base no estudo realizado e após detalhamento da perspectiva analítica elaborada, pode-se concluir que:

- A confiança é uma “realidade” negociada e construída no cotidiano da experiência relacional entre consultores e clientes (relações informais que extrapolam o contrato formal de trabalho) e expressa na disposição para confiar no outro; nos elementos definidores de confiança e na percepção quanto aos desempenhos geradores de confiança. Estes três aspectos são detalhados a seguir:
 - a) as experiências bem ou mal-sucedidas em contratos de consultoria, as recomendações de outros significativos (empresários) e as negociações da proposta e a elaboração do contrato se constituíram os principais fatores para a disposição em confiar no outro;
 - b) os elementos definidores de confiança identificados pelos sujeitos foram: a transparência: dizer a verdade; a maturidade e a auto-responsabilidade: assumir as suas causalidades pelo insucesso do trabalho; a coragem: abordar situações desagradáveis e dilemáticas; a solidariedade e a benevolência: ajudar em situações pessoais e demonstrar afeto ao outro; e a coerência: fazer o que diz;
 - c) a percepção quanto aos desempenhos geradores de confiança esteve vinculada ao exercício de papéis nas seguintes situações: a existência de um patrocinador na organização-cliente; o atendimento das expectativas quanto à entrega pelos consultores dos “produtos” acordados; a liberação de informações do sistema-cliente úteis ao consultor; a participação do cliente na validação de informações e decisões relacionadas às escolhas e a assunção de riscos em função de recomendações dos consultores;
- A confiança se constrói na percepção dos indivíduos quanto aos desempenhos de papéis tipificados e garantidos institucionalmente, sendo esta uma confiança nas instituições e estabelecida a partir de critérios impessoais e moldada pelo contrato formal que regula os desempenhos dos sujeitos. A pesquisa apontou aspectos de fugacidade nesta dimensão da confiança, vinculados às experiências relacionais mais curtas no decorrer do tempo;

- A confiança se constrói quando a experiência relacional entre consultores e clientes se modifica em uma dimensão temporal mais duradoura em que um mundo intersubjetivo é compartilhado entre os sujeitos e alguns aspectos são percebidos, tais como: convergência de valores entre as partes; redução dos controles e alterações no gerenciamento do contrato. A confiança, neste momento, evolui para uma confiança pessoal, baseada na percepção de um “ser confiável”, que ressignifica o papel atribuído socialmente.
- A confiança é construída em momentos onde o consultor ressignifica o seu papel, assumindo uma posição de ajudar o cliente a investigar as próprias ações em situações ambíguas, dilemáticas e incertas do cotidiano profissional. O consultor, num movimento de reflexividade, também se revê na sua prática, distanciando-se da postura típica de um *expert*.
- De maneira recíproca, a confiança é construída quando o cliente adota uma postura também de reflexão assumindo o seu papel de parceiro nessa investigação.

Desta forma, a confiança, então, manifesta-se como um fenômeno dialógico intersubjetivo, em que há uma crença na cooperação mútua, na competência para o aprimoramento da relação, sendo legitimada na reciprocidade construída intersubjetivamente (FONSÊCA, 2004).

6.3 Sugestões para trabalhos futuros

Partindo-se desta pesquisa como referência, outros trabalhos poderão ser realizados, enfatizando o campo empírico da consultoria organizacional, que possam trazer reflexão para clientes e consultores nas suas práticas profissionais.

Destacamos como oportunos os seguintes temas:

- A confiança enquanto mecanismo de controle das interações sociais, baseando-se nos estudos de Kramer (2003) sobre a confiança prudente;
- A confiança e os papéis de consultores e clientes, interpretados à luz da obra de Goffman (2005);

- A construção da confiança entre consultores e clientes, investigando a teia de relacionamento entre os diversos atores envolvidos no contrato (contratante; gestor de projetos e patrocinador x equipe de consultores);
- Abordar o mesmo tema situando a investigação num relacionamento específico (estudo de caso) de forma a identificar similaridades ou diferenças em relação aos achados desta pesquisa.

6.4 Implicações acadêmicas

As principais implicações acadêmicas deste estudo são:

- Contribuir para que os consultores e os clientes possam refletir sobre os aspectos mais sutis que permeiam a interação social entre eles e que influenciam nas experiências mal-sucedidas;
- Contribuir para que os consultores e os clientes assumam os seus papéis de sujeitos críticos, concernentes a práticas profissionais reflexivas, visto que há uma incongruência entre o discurso e a realidade que se apresenta;
- Oportunizar a análise da confiança, a partir de fatores mais interacionais baseando-se na perspectiva analítica proposta.

Referências

ALMEIDA, Ana M; MOREIRA, Vinícius; MATOS, Fátima. O que diria Karl Mannheim sobre o conhecimento aos consultores organizacionais? Uma discussão preliminar sobre a disseminação da cultura do management e o papel de intelectual do consultor. In: Encontro de Estudos Organizacionais, 3, 2006, Porto Alegre. **Anais eletrônicos...** Porto Alegre: ANPAD, 2006.

ANONYMOUS. Confessions of an Ex-consultant. **Fortune**, October 14th, p. 69-72, 1996.

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

_____. **Maus conselhos, uma armadilha gerencial: como distinguir os conselhos eficazes daqueles que não têm valor**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ARGYRIS, C; SCHÖN, D. **Theory in practice: increasing professional effectiveness**. San Francisco: Jossey-Bass, 1974.

_____. **Organizational learning: a theory of action perspective**. Reading-MA: Addison-Wesley, 1978.

BACHELARD, Gaston. **A formação do espírito científico: contribuição para uma psicanálise do conhecimento**. Rio de Janeiro: Contraponto, 1996.

BALESTRO, M. V; MESQUITA, Z. Confiança nas relações interorganizacionais: aproximando conceitos, ensaiando reflexões. In: XXVII Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. (ENANPAD). **Anais eletrônicos...** Salvador: ANPAD, 2002.

BARBOSA, Lívia. **Igualdade e meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas**. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

_____. Cultura de negócios: ambigüidades e contradições. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v. 42, n. 4, 2002.

BARNES, Louis B. Como gerar confiança dos funcionários na empresa. **Coleção Harvard de Administração**, v. 15, p. 37-63. São Paulo: Nova Cultural, 1986.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2001.

BERGER, P. **Perspectivas sociológicas: uma visão humanista**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1976.

BERGER, Peter; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade**. 25. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

BLOCK, Peter. **Consultoria: o desafio da liberdade**. São Paulo: Makron Books, 1991.

BREI, V. A.; ROSSI, A. V. Confiança, valor percebido e lealdade em trocas relacionais de serviço: um estudo com usuários de internet banking no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 2, abr./jun., p. 145-168, 2005.

CALDAS, M et.al. Um gostinho do próprio remédio: até que ponto empresas de consultoria no Brasil adotam em si mesmas aquilo que prescrevem a seus clientes? **Revista de Administração de Empresas Light**, v. 6, n. 4, p.2-12, out./dez., 1999.

CAPALBO, C. **Metodologia das ciências sociais: a fenomenologia de Alfred Schutz**. Rio de Janeiro: Antares, 1979.

CATÃO, M. L. Z. **O relacionamento comprador-vendedor no varejo como experiência estética**.- Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. Programa de Pós-graduação em Administração, 2005, 248 p.

CERVI, Osvaldo S. G.; TEIXEIRA, Maria L. M. Gestão da confiança em ambiente de risco: interdependência limitada, uma alternativa? In: XXIX Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração (ENANPAD). **Anais eletrônicos...** Brasília, ANPAD, 2005.

CLARK, T. e FINCHAM, R. (eds.) **Critical consulting: new perspectives on the management advice industry**, Oxford: Blackwell Business, 2002.

COLLIS; J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COULON, Alain. **Etnometodologia**. Petrópolis, RJ: vozes, 1995.

DENZIN; LINCOLN. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DONADONE, Júlio César. A difusão de conceitos gerenciais, imprensa de negócios e o mercado de consultoria nos anos 90. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, UFPE, v. 3, n. 1, p. 27-38, jan./abr. 2005.

_____. O mercado internacional de consultorias nas últimas décadas: crescimento, diversificação e formas de disputa. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 1-15, abr./jun. 2003.

_____. **“Os hunos já chegaram!”: dinâmica organizacional, difusão de conceitos gerenciais e a atuação das consultorias**. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção, março, 2001.

_____. Imprensa de negócios, dinâmica social e os gurus gerenciais. In: Encontro Nacional de Estudos Organizacionais, 1, 2000, Recife. **Anais...Recife: Observatório da Realidade Organizacional/PROPAD/UFPE; Recife: ANPAD, 2000.**

EDMONDSON, A.; MOINGEON, B. Aprendizagem, confiança e mudança organizacional: modelos contrastantes de pesquisa interventiva em comportamento organizacional. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAÚJO, L. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática.** São Paulo: Atlas, 2001.

FINCHAM, R.; CLARK, T. Introduction: the Emergence of Critical Perspectives on Consulting. In: CLARK, T. e FINCHAM, R. (eds.) **Critical consulting: new perspectives on the management advice industry,** Oxford: Blackwell Business, 2002.

FIORIN, José Luiz (org.). **Introdução à lingüística I: objetos teóricos.** 1. ed. São Paulo: Contexto, 2002.

FONSÊCA, Francisco R. B. **Amo muito tudo isso: o relacionamento marca-consumidor sob o enfoque da fenomenologia clarificadora de Edmund Husserl.** - Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. Programa de Pós-graduação em Administração, outubro, 2004, 455p.

FORD, D. The development of buyer-seller relationships in industrial markets. **European Journal of Marketing,** v. 14, n. 5/6, p-339-354, 1980.

FOURNIER. S. **A consumer brand relationship framework for strategic brand management,** Ph.D. Dissertation, University of Florida, 1994.

FRANCO, Andressa P. **Da sala de aula ao mundo empresarial: compreendendo a aprendizagem vivenciada em consultoria junior.** - Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. Programa de Pós-graduação em Administração, março, 2006, 185p.

GIDDENS, Anthony. **As consequências da modernidade.** São Paulo: Editora UNESP, 1991.

GOFFMAN, Erving. **A representação do eu na vida cotidiana.** 13. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

GONÇALVES, Marilson A. Consultoria. **RAE - Revista de Administração de Empresas: pesquisa bibliográfica,** São Paulo, FGV/EAESP, v. 31, n. 2, p. 91-98, abr./jun. 1991.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade.** 7. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

HINES, Tony. Evaluation of two qualitative methods (focus group and cognitive maps) for conducting research into entrepreneurial decision making. **Qualitative Marketing Research: an international journal,** v. 3, n. 1, MCB University Press, p. 7-16, 2000.

HIRSCHLE, Ana Lúcia T. **Compreendendo o aprendizado do consultor na relação consultor-cliente: a aprendizagem como processo de reflexão e construção.** Dissertação

(Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. Programa de Pós-graduação em Administração, janeiro, 2005, 133p.

HOSMER, L. T. Trust: the connecting between organizational theory and philosophical ethics. **Academic of Management Review**, v. 20, n. 2, p. 379-400, 1995.

KIPPING, M. Trapped in the Wave: the evolution of management consultancies. In: CLARK, T. e FINCHAM, R. (eds.) **Critical consulting**: new perspectives on the management advice industry, Oxford: Blackwell Business, 2002.

KITSOPOULOS, S. Consulting's origins. In: **Consulting to management**. New York: ABI/INFORM Global, march 2003; 14, 1, p. 16-17.

KRAMER, Roderick M. The Virtues of Prudent Trust. In: WESTWOOD, R.; CLEGG, S. **Debating organization, point-counterpoint in organization studies**. Oxford, UK: Blackwell Publishing, 2003.

LATOURET, B. **Ciência em ação**: como seguir cientistas e engenheiros sociedade afora. São Paulo: UNESP, 2000.

LAVILLE, C.; DIONE, J. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Tradução Heloísa Monteiro e Francisco Settinieri. Porto Alegre: Editoria Artes Médicas, 1999. p. 214-223.

LEWICKI, R. J.; McALLISTER, D. J.; BIES, R. J. Trust and distrust: new relationships and realities. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 3, p. 438-458, 1998.

LEWIS, J. D.; WEIGERT, A. Trust as social reality. **Social forces**, v. 63, n. 4, june 1985, p. 967-985.

LIMA, Geraldine A. N de ; LIMA, Juvêncio B.; TAKAKI, Heloísa R. de C. Confiança e aprendizagem organizacional na formação de consórcios de PMES para exportação. In: XXVIII Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD). **Anais eletrônicos...** Curitiba: ANPAD, 2004.

LOPES, F. D.; MESQUITA, Z. Consultoria empresarial: contradições teóricas na elaboração de um programa de melhoria em uma organização cooperativista. In: XXV Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração (ENANPAD) **Anais eletrônicos...** Florianópolis: ANPAD, 2000.

LUHMANN, Niklas. **Confianza**. Barcelona, Espanha: Anthropos Editorial: 2005.

MAYER; R. C.; DAVIS, J. H.; SCHOORMAN, F. D. An integration Model of organizational trust. *Academy of management*. **The academy of management review**, jul. 1995, v. 20, n. 3, p. 709-734.

MCLAIN, David L.; HACKMAN, Katarina. Trust, risk and decision-making in organizational change. **Public Administration Quarterly**, v. 23, n. 2, p. 152-176, 1999.

MANCIA, Lídia. Os desafios do modelo de consultoria interna em recursos humanos. In: BITENCOURT, Cláudia (org.). **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004. p. 145-159.

MALHOTRA, Deepak. Trust and reciprocity decisions: the differing perspectives of trustors and trusted parties. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 94, p. 61-73, 2004.

MARIOTTI, Daniela; SWIRSKI de Souza, Yeda. Relações de confiança na dinâmica de uma organização. In: XXIX Encontro Nacional de Pós-graduação em Administração (ENANPAD). **Anais eletrônicos ...** Brasília: ANPAD, 2005.

MARTINS, Paulo R. As redes sociais, o sistema da dádiva e o paradoxo sociológico. In: MARTINS, Paulo R.; FONTES, B. **Redes sociais e saúde**: novas possibilidades teóricas. Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2004, p. 41-48.

MATTOS, Pedro L. C. L de. A entrevista não estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise. **Revista de Administração Pública – RAP**, n. 4, 2005.

MATTOS, Pedro L. C. L de; FEITOSA, Marcos. **Grupo de estudos em conhecimento e consultoria organizacional**: definições básicas do grupo para efeito de seu registro no diretório de grupos de pesquisa no CNPq. Projetos de Grupos de Pesquisa. Plataforma Lattes, CNPq, 2004.

MELLO, Sérgio C. B de; LEÃO, André L. M. S; SOUZA NETO, A. F de. O “papel” dos encontros de serviço na formação e na manutenção dos relacionamentos. **Revista eletrônica gestão. org.**, v. 2, n. 1, p. 50-64, jan./abr., 2004.

MERRIAM, Sharan B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

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

MICHENER, H. Andrew; DELAMATER, John, D.; MYERS, Daniel J. **Psicologia social**. São Paulo: Thomson/Pioneira: 2005.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 23ª ed.. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 20-38, 1994.

MORGAN, G; SMIRCICH, Linda. The case for qualitative research. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 4, p. 491-500, 1980.

MOTTA, Fernando; VASCONCELOS, Isabella F. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira, 2002.

MOURA, Guilherme L. **Relações de conhecimento consultor organizacional-cliente à luz da Biologia do Conhecer**: uma reinterpretção para desfazer mal-entendidos correntes. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. Programa de Pós-graduação em Administração, janeiro, 2005, 135p.

OLIVEIRA, Eduardo Sampaio de. **Crterios de deciso relevantes na escolha e contratao de servios de consultoria de gesto**: a perspectiva dos clientes. Dissertação (Mestrado) – Universidade de So Paulo. Programa de Pós-graduação em Administração, 2005, 213 p.

PAPADOPOULOU, P.; KANELIS, P.; MARTAKOS, D. Investigation the formation of trust in e-commerce relationships [research in progress]. Global cooperation in the new millennium. **The 9th European Conference on Information Systems**. Bled, Slovenia, june, 27-29, p. 195-201, 2001.

PARSONS, Talcott. **Structure and process in modern societies**. The Free Press, 1960.

PASSUELLO, Caroline B.; SWIRSKI de SOUZA, Yeda. Confiança e risco em processos decisórios. In: XXIX Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração (ENANPAD). **Anais eletrônicos...** Brasília, ANPAD, 2005.

PATTON, M. **Qualitative research and evaluation methods**. 3ed. Thousand Oaks: Sage, 2002.

PIRES, Glauco O.; SOARES, Gianna de Paula. Consultorias: mudançã ou manutençã? In: Encontro de Estudos organizacionais, 3, 2004. Atibaia. **Anais eletrônicos...**Atibaia: ANPAD, 2004.

RATTON Jr., J. L.; MORAIS, J. J. V. de. Trust in society, de Karen S. Cook. Estudos de Sociologia, **Revista do Programa em Sociologia da UFPE**, Recife, v. 8, n. 1 e 2, p. 259-264, jan.-dez. 2002.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusã, dissertações e estudos de caso. So Paulo: Atlas, 2006.

ROUSSEAU, Denise M. et al. Not so different after all: a cross-discipline view of trust. *Academy of Management*. **The Academy of Management Review**, Mississippi, v. 23, n. 3. p. 393-404, jul 1998.

SCHEIN, Edgar H. Consulting: what should it mean? In: CLARK, T.; FINCHAM, R. (eds.) **Critical consulting**: new perspectives on the management advice industry. Oxford: Blackwell Business, 2002, p. 21.

SCHÖN, D. **The reflective practitioner**: how professionals think in action. USA: Basic Books, 1983.

_____. **Educando o profissional reflexivo**: um novo design para o ensino e a aprendizagem. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

SENNET, Richard. **A corrosão do caráter**: as conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 1999.

SERMANN, Lúcia Izabel C. **Da estabilidade racional à complexidade substantiva**: a busca de uma estabilidade em uma universidade. Tese. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção. Florianópolis, 2003. 238 p.

SPINK, Mary J.; FREZZA, Rose M. Práticas discursivas e produção de sentidos: a perspectiva da psicologia social. In: SPINK, Mary J. (org.) **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano**: aproximações teóricas e metodológicas. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2004.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TZAFRIR, Shay S.; HAREL, Gedalياهو H. Trust-me: a scale for measuring manager-employr trustworthiness. Academy of Management. **The Academy of management Review**, Mississipi, State, aug 2002;

VALENÇA, Antonio Carlos. **Eficácia profissional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

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.

_____. Rindo do que? Como consultores reagem ao humor crítico e à ironia sobre sua profissão. **Revista Organização & Sociedade**, Salvador, v.12, n. 34, p. 83-101, jul./set. 2005.

WOOD Jr., Thomaz. **Gurus, curandeiros e modismos gerenciais**: gestão empresarial mais leve que o ar. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

WOOD Jr.; Thomaz; PAES de PAULA, Ana P. Empresas de consultoria: um estudo múltiplo de casos. In: XXVIII Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD). **Anais eletrônicos...** Curitiba: ANPAD, 2004a.

_____. **Pop management**: grandes empresas de consultoria no Brasil. Relatório de Pesquisa n.8. EAESP/FGV – Núcleo de Pesquisas e Publicações. São Paulo, 2004b.

APÊNDICE A – Preparação do roteiro de entrevista semi-estruturada

Categoria conceitual	Objetivos (por que é preciso saber sobre...)
Anterior à relação – Tempo zero de relacionamento	
1. Percepção de clientes e consultores sobre trabalhos de consultoria	
a) Influência da imagem dos serviços de consultoria na contratação de consultores	Identificar a percepção do cliente sobre trabalhos de consultores e se as publicações críticas sobre a área afetaram a decisão pela contratação do profissional e o modo como se relacionou com ele.
b) Experiência do cliente na contratação de consultores	Verificar o impacto das experiências bem ou mal-sucedidas com consultores no relacionamento em estudo.
c) Conhecimento prévio do cliente sobre a natureza do trabalho de consultoria	Verificar se o cliente contrata consultores para assumir posições de comando na organização (gerente, por exemplo) ou se o percebe como agente (externo) de mudança.
d) Critérios utilizados para a contratação de consultores (indicação do consultor por alguém com reputação conhecida; competência técnica e postura profissional do consultor)	Verificar os critérios objetivos quando se contrata consultores e se a crença no sucesso da experiência de outrem é fator decisivo para a contratação.
e) Negociação e elaboração do contrato formal (negociação de expectativas)	Identificar flexibilidade das partes; resistência às mudanças; cláusulas justas (benefícios mútuos); responsabilidades das partes; transparência na negociação.
Durante a relação	
a) Negociação dos papéis (consultor e cliente)	Verificar como os papéis do outro eram percebidos e negociados.
b) Crença no interesse de ajuda do consultor e no interesse em ser ajudado do cliente	Identificar se há manipulação de ambas as partes e se as intenções em relação ao trabalho são explicitadas.
c) Gerenciamento do contrato formal	Verificar se existe um contrato informal, a partir do relacionamento construído.
d) Compartilhamento de informações	Verificar a abertura no compartilhamento das informações.
e) Relação entre a expectativa (“prometido”) e a percepção (“entrega”) durante as fases do trabalho	Verificar como se desenvolviam as sessões de <i>feedback</i> .
f) Ressignificação da prática do consultor e mudanças na forma do cliente conduzir o negócio	Verificar se houve reflexão sobre a ação de ambas as partes.
Posterior à relação	
a) Percepção do cliente/consultor sobre o trabalho	Verificar a relação expectativa/percepção
b) Experiência do consultor no fechamento do contrato e elaboração do relatório final	Verificar se o consultor esclareceu as limitações temporais dos resultados com o trabalho realizado

APÊNDICE B - Roteiro de entrevista semi-estruturada (Cliente)

INTRODUÇÃO

Inicialmente eu gostaria de estar conversando sobre a sua experiência enquanto cliente de consultoria

1. Gostaria que você me relatasse, brevemente, a sua experiência na contratação de trabalhos de consultoria organizacional
2. Existem critérios para a contratação de consultores?
3. Quais as repercussões para a organização de um trabalho de consultoria?

Neste momento gostaria que você contextualizasse nossa conversa na experiência de contrato com o Consultor A e, especificamente, para a peculiaridade da confiança na relação entre vocês.

4. O que estava acontecendo na organização quando você contratou ...?
5. Como você chegou à pessoa de ...?
6. Você lembra de fatos relativos à negociação e elaboração do contrato formal
7. Como aconteceu a liberação das informações da empresa para o consultor? (informações confidenciais; documentos)
8. Como se desenvolveu a fase do diagnóstico?
9. Como era feito o acompanhamento do contrato?
10. Como percebia o comprometimento da sua equipe com a decisão acordada e a cooperação na implementação das ações?
11. Houve alguma situação nova em que o plano de ação acordado inicialmente foi mudado? Como aconteceu essa negociação com o consultor?
12. Em algum momento do relacionamento, a tomada de uma decisão arriscada por você foi concretizada a partir do diálogo com o consultor?
13. Houve momentos do relacionamento em que o consultor despertou você para alguma questão da realidade organizacional, anteriormente, não percebida?
14. Em que momentos do relacionamento você diria que a confiança se fez presente? E em que aspectos essa confiança se revelava? (confiança em...). Houve momentos de dúvida?
15. Como os contatos de vocês se desenvolveram no decorrer do tempo?
16. Vocês conversavam sobre as dificuldades?
17. Com base na sua observação, como você percebia a congruência (coerência) entre o que era dito pelo consultor e o comportamento observado por você no cotidiano do trabalho?
18. Você pode comentar como foi o fechamento dessa intervenção?
19. A partir das suas observações, que qualidades pessoais e competências técnicas você percebeu neste consultor?
20. Quais as conseqüências (para o trabalho, para a relação) na confiança que vocês desenvolveram?
21. Na sua opinião, há tipos, categorias de confiança?
22. O que significa confiança pra você? A partir de quais comportamentos diretamente observáveis você CONFIA em alguém, numa relação de negócios?

APÊNDICE C - Roteiro de entrevista semi-estruturada (Consultor)

INTRODUÇÃO

Inicialmente eu gostaria de estar conversando sobre a sua experiência enquanto consultor organizacional

1. Gostaria que você me relatasse, brevemente, como iniciou na atividade de consultoria e como aconteceram, de uma forma geral, as experiências com os clientes?
2. Qual a imagem do consultor que você percebe sendo adotada pelo mercado?
3. Quais as repercussões para a organização de um trabalho de consultoria?

PARTE 2

Neste momento gostaria que você contextualizasse nossa conversa na experiência de contrato com um cliente para conversarmos sobre o aspecto da confiança na relação entre vocês.

4. O que estava acontecendo na organização quando você foi contratado?
5. Como o cliente chegou à você ?
6. Você lembra de fatos relativos à negociação e elaboração do contrato formal?
7. Como aconteceu a liberação das informações da empresa para você?
8. Como se desenvolveu a fase do diagnóstico? De que forma as informações coletadas por você e consideradas úteis ao trabalho eram validadas pelo cliente?
9. Como se desenvolveu a fase do diagnóstico?
10. Como era feito o acompanhamento do contrato?
11. Como percebia o comprometimento da equipe do cliente com a decisão acordada e a cooperação na implementação das ações?
12. Houve alguma situação nova em que o plano de ação acordado inicialmente foi mudado?
13. Em algum momento do relacionamento, a tomada de uma decisão arriscada pelo cliente aconteceu baseada num diálogo entre vocês?
14. Houve momentos do relacionamento em que você despertou no seu trabalho para novas formas de conduzir o trabalho, baseadas nessa interação com o cliente?
15. Em que momentos do relacionamento você diria que a confiança se fez presente? E em que aspectos essa confiança se revelava? (confiança em...). Houve momentos de dúvida?
16. Como os contatos de vocês se desenvolveram no decorrer do tempo?
17. Vocês conversavam sobre as dificuldades?
18. Com base na sua observação, como você percebia a congruência (coerência) entre o que era dito pelo cliente e o comportamento observado por você no cotidiano do trabalho?
19. Você pode comentar como foi o fechamento deste contrato?
20. A partir das suas observações, que qualidades pessoais e competências técnicas você percebeu neste cliente?
21. Quais as conseqüências (para o trabalho, para a relação) na confiança que vocês desenvolveram?
22. O que significa confiança pra você? A partir de quais comportamentos diretamente observáveis você CONFIA em alguém, numa relação de negócios?

APÊNDICE D – Sistematização da análise de dados

(TC) Percepção de clientes e consultores sobre trabalhos de consultoria		
Nº	(TS) Conhecimento prévio do cliente sobre trabalhos de consultoria e a as imagens veiculadas no mercado sobre os consultores	Insights / Comentários
1-1	<p><u>Início da atividade de consultoria</u></p> <p>Então, foi ele quem me chamou a primeira vez para fazer um trabalho de arquivo lá, dar um curso de arquivo [...] Essa parte, vamos dizer, de um trabalho externo não era nem consultoria, era para ensinar, dar curso. E, anteriormente, eu fazia uma consultoria técnica, simplesmente, técnica e sentia muita dificuldade no lidar com o cliente ou no próprio processo de intervenção.</p>	Os conhecimentos técnicos do consultor parecem pouco abrangentes para compreender as nuances do relacionamento com o cliente.
2-1d	<p>Então nós começamos um grupo de estudo e o objeto do grupo de estudo era a prática da consultoria. Reflexões. E começamos, eu me lembro, que a primeira coisa que a gente escreveu, o título era meia página, que era assim: reflexões, críticas sobre a prática da consultoria: propondo alternativas. Bom, uma das coisas que a gente sempre focou foi isso: como construir uma relação com uma base produtiva o suficiente pro cliente se sentir à vontade pra enfrentar as dificuldades que tem uma mudança. [...] Bom, mas esse grupo foi o embrião de uma experiência interessante que a gente começou a sistematizar reflexões. Uma das coisas que eu guardei bem da universidade foi o hábito de ler e me atualizar permanentemente. [...] Era o hábito de sistematizar reflexão, estruturada sobre o objeto de trabalho.</p>	Parece que o consultor, na sua trajetória profissional já percebe a reflexão como algo inerente a sua atividade
1-2a	<p><u>Imagem do consultor veiculada no mercado</u></p> <p>E na prática, o que a gente vê é que os consultores, eles entram na do cliente, eles estão fazendo a consultoria, uma consultoria sem uma intervenção de fato. Porque a intervenção é ajudar o sistema cliente a rever, a saber resolver problemas e continuar cada vez mais a resolver problemas e se tornar autônomo na resolução de problemas. E eles não ajudam, eles fazem pelo cliente, entende? E não sabem tratar as questões, as questões graves que surgem.</p>	As críticas sobre os consultores sempre se revelam como algo “fora”, distante daquela realidade que o próprio consultor – o entrevistado – cita. O consultor não consegue se ver como participante desta realidade que ele também, de alguma forma, ajuda a criar ou, no mínimo, disseminar.

Legenda:

TC – Tópico Central

TS – Tópico Secundário

Entrevistados 1 a 6 – consultores

Entrevistados 7 a 12 - clientes

1-3b – Entrevistado 1, pergunta 3, parte b da resposta

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)