



**O MODELO DE DETERMINANTES QUE CONSTITUEM O SETOR DE  
CONSULTORIA DE GESTÃO EM PORTUGAL: UMA ANÁLISE À LUZ DO CAMPO  
DE PESQUISA DA ESTRATÉGIA-COMO-PRÁTICA**

**THE MODEL OF DETERMINANTS THAT CONSTITUTES THE MANAGEMENT  
CONSULTING SECTOR IN PORTUGAL**

**EL MODELO DE DETERMINANTES QUE CONSTITUYEN EL SECTOR DE CONSULTORÍA DE  
GESTIÓN EN PORTUGAL: UN ANÁLISIS A LA LUZ DEL CAMPO DE INVESTIGACIÓN DE LA  
ESTRATEGIA-COMO-PRÁCTICA**

**Renato Jorge Lopes da Costa, PhD**

Instituto Universitário de Lisboa/Portugal  
[renatojlc@gmail.com](mailto:renatojlc@gmail.com)

**Nelson Santos António, PhD**

[njsantonio@gmail.com](mailto:njsantonio@gmail.com)  
Instituto Universitário de Lisboa/Portugal

**RESUMO**

Muito embora as atividades de consultoria de gestão tenham obtido um considerável crescimento em termos de significância económica nos últimos anos, estes resultados não têm sido devidamente acompanhados por um maior número de pesquisas conceptuais e empíricas nesta área. Por forma a combater a escassez de estudos sobre o trabalho efetivo dos consultores de gestão, este artigo visa responder a certas questões que permanecem em aberto. Será a consultoria de gestão uma atividade de conhecimento intensivo e especializado? Serão neste âmbito o conhecimento e a aprendizagem fatores-chave de sucesso? Serão os consultores especialistas e os verdadeiros práticos da estratégia? Os resultados da análise empírica sob a forma de entrevistas semiestruturadas e questionários aplicados a consultores de gestão e gestores de PME em Portugal, demonstraram que a consultoria de gestão assenta sobre uma base de conhecimento intensivo, ainda que os consultores não possam ser denominados de práticos da estratégia como muitos autores os intitulam, o que de resto vem ilustrado no modelo português de determinantes que constituem o setor de consultoria de gestão apresentado neste artigo, significando esta proposição uma nova direção no pensamento estratégico no que à luz do campo de pesquisa da estratégia-como-prática diz respeito.

**Palavras-chave:** Consultoria de Gestão; Estratégia-como-Prática; Conhecimento; Aprendizagem.

**ABSTRACT**

Although management consulting activities have obtained a considerable growth in terms of economic significance in recent years, these results have not been duly followed by a greater number of conceptual and empirical research in this area. In order to fight the lack of studies on the actual work of management consultants, this article aims at answer some questions that remain open. Is management consulting an intensive and specialized knowledge activity? Are there knowledge and learning key success factors in this area? Are consultants the real experts and the true practitioners of strategy as practice? The results of the empirical analysis in the form of semi-structured interviews and questionnaires given to management consultants and SME managers in Portugal shows that management consulting is founded on a knowledge-intensive base, although consultants cannot be called strategy practitioners as many authors call them. This is illustrated by the Portuguese model of determinants that constitute the management consulting industry presented in this article, which means this proposition is a new direction in strategic thinking in what the field's research strategy-as-practice concerns.

**Keywords:** Management Consulting; Strategy-as-Practice; Knowledge; Learning.



## RESUMEN

Aunque las actividades de consultoría de gestión hayan logrado un crecimiento considerable en términos de importancia económica en los últimos años, estos resultados no han sido adecuadamente acompañados de un mayor número de investigaciones conceptuales y empíricas en esta área. Con el fin de hacer frente a la escasez de estudios sobre el trabajo eficaz de los consultores de gestión, este artículo pretende dar respuesta a ciertas cuestiones que permanecen en abierto. ¿Puede ser que la consultoría de gestión sea una actividad de conocimiento intensivo y especializado? ¿Puede ser que en este campo el conocimiento y el aprendizaje sean factores clave para el éxito? ¿Puede ser que sean los consultores los expertos y los verdaderos prácticos de la estrategia? Los resultados del análisis empírico en forma de entrevistas semi-estructuradas y cuestionarios aplicados a los consultores de gestión y directivos de PYME en Portugal, mostraron que la consultoría de gestión se basa en una amplia base de conocimiento intensivo, aunque los consultores no puedan ser designados como prácticos de la estrategia como tantos autores les intitulan. Este asunto viene ilustrado en el modelo portugués de los determinantes que constituyen el sector de consultoría de gestión presentado en este artículo, lo que significa que esta proposición es una nueva dirección en el pensamiento estratégico referente al campo de investigación de la estrategia-como-práctica.

**Palabras clave:** Consultoría de Gestión; Estrategia-como-Práctica; Conocimiento; Aprendizaje.

## 1 INTRODUÇÃO

Se ligarmos a gestão empresarial ao enquadramento da filosofia da ciência no processo de seleção natural teorizado por Darwin's em 1859 podemos obter algumas conclusões interessantes. Segundo Darwin's o processo de seleção natural não é mais do que o processo de desenvolvimento das várias espécies cujo resultado de sobrevivência reflete a lei do mais forte. A vertente da gestão enquadra-se exatamente nestes pressupostos. Palavras como concorrência, inovação, desenvolvimento, oportunidades, eficiência, valor e eficácia, refletem esta mesma linha de pensamento. A gestão é previsão e prever envolve estudo, experiências, hipóteses, medidas e raciocínios teóricos que permitam o desenvolvimento permanente de mais e melhores modos de gerir sobre as mais diversas formas de construção do saber, pelo que a gestão pode também ser considerada como ciência.

Pressupõem-se portanto que tudo o que é questionável, independentemente da heterogeneidade das várias atividades que a envolvem, pode induzir ao recurso a estudos científicos a fim de que sejam estudadas e teorizadas posteriormente temáticas que permitam levar a um conjunto de respostas que até então não foram ainda encontradas pela investigação científica existente.

Foi precisamente face ao “gap” na construção do saber científico relativo ao estudo do setor de consultoria de gestão que colidiu o meu pensamento.

Na verdade, muito embora as atividades de gestão de consultoria estratégica tenham obtido um considerável crescimento em termos de significância económica nos últimos anos, estes resultados não têm sido devidamente acompanhados por um maior número de pesquisas conceptuais e empíricas, resultando isto numa escassez de sabedoria sobre o trabalho efetivo dos consultores (Fincham e Clark, 2002a).

Em Portugal, ainda que alguns estudos tais como os de Ferreira e Peixoto (1992), Inácio e Weir (1993), Amorim (1999), Amorim e Kipping (1999), Silva (1997) e Freire (2008), tenham contribuído de alguma forma para a construção do conhecimento científico nesta área, a verdade é que nenhum deles foca aquilo que são os verdadeiros fatores chave de sucesso no desenvolvimento dos diferentes projetos estratégicos levados a cabo nas diferentes áreas

que compõem aquilo que se constitui como consultoria de gestão, nomeadamente o estudo das práticas e atividades, das etapas e objetivos, dos relacionamentos e do impacto do setor ao nível das pequenas e médias empresas (PME's) em Portugal.

Por outro lado, a nível internacional, ainda que o progresso e a heterogeneidade dos estudos científicos levados a cabo na última década na área de consultoria estratégica por prestigiados autores como Sturdy (1997, 2008, 2009), Kaiser (2005), McGivern (1983), McLarty (1998), Fincham (1999, 2002, 2008), Karantinou (2001, 2009), Werr (2002, 2003, 2009), Jackall (1988, 1998), Clark (1995, 1996, 2004, 2005, 2008), Schwarz (2005), Jarzabkowski (2003, 2004, 2005, 2007, 2009), Whittington (2001, 2002, 2004, 2006, 2007) e Lundgreen (2009) sejam sinónimo de valor acrescentado, um facto que se retém é que também aqui os trabalhadores da estratégia não têm recebido muita atenção no campo estratégico de pesquisa. Whittington (2007), dá-nos um exemplo disso mesmo, realçando que não fora publicado até 2007 nenhum artigo sobre consultoria num dos principais jornais da estratégia como o “Strategy Management Journal”.

Numa componente mais prática, muito embora o recente movimento da estratégia-como-prática<sup>1</sup> “Strategy-as-Practice” (SAP) tenha implícito alguma atenção relativa à importância dos consultores (Whittington, 2006; Jarzabkowski et al., 2007; Jarzabkowski e Spee, 2009), a verdade é que essa importância quase não se tem refletido na literatura da SAP, exceção feita aos trabalhos de McLarty e Robinson (1998), Kaiser e Kampe (2005) e de Lundgreen e Blom (2009), este último com maior exposição visto ser apresentado no sítio da comunidade internacional de académicos e profissionais da estratégica como prática.

Desta forma, para combater a falta de estudos nesta área emergente é necessário penetrar neste mercado e perceber esta atividade, trazendo para o campo académico um volume considerável de informação que contribua de forma concreta para o desenvolvimento deste campo de pesquisa e, uma das formas de o fazer, é perceber e definir as características e os fatores que conduzam à identificação da identidade desta indústria, percebendo o seu relacionamento com o mercado em termos de conhecimento, ao invés de o identificar apenas com um conjunto de técnicas estáticas a aplicar (Fincham e Clark, 2002a).

Tendo em consideração o tema desta investigação “A Importância do Conhecimento Produzido no Setor de Consultoria de Gestão”, esta investigação visou relacionar duas variáveis de estudo, a indústria de consultoria de gestão e o seu enquadramento ao nível das PME's, enquadrada à luz de uma análise focalizada numa perspetiva de SAP e tendo em conta simultaneamente a forma como se realiza a transferência de saberes e práticas organizacionais que são aplicadas pelos consultores ao nível destas mesmas PME's em território português.

De forma a garantir a pertinência do problema aqui formulado face à escassez de estudos e informação relativamente a este setor e nomeadamente ao nível do seu enquadramento no âmbito das PME's, este artigo visa contribuir para o desenvolvimento desta temática através do enquadramento do estudo numa perspetiva de análise

---

<sup>1</sup> Movimento criado em 2007 por Whittington e Jarzabkowski através do sítio da internet [www.strategy\\_as\\_practice.org](http://www.strategy_as_practice.org) com o objetivo de compreender as ações, interações e negociações de múltiplos atores na construção de um conjunto de situações práticas que se traduzem posteriormente numa determinada atividade, trazendo para o centro do estudo as ações e interações no campo da pesquisa estratégica e para o campo de investigação a complexidade social e a ambiguidade causal da visão básica de análise dos recursos, o que vem explicar simultaneamente a prática que constitui o processo estratégico.

ligada à SAP, focalizando-o na importância do conhecimento produzido no setor de consultoria de gestão, nomeadamente na construção do modelo português de determinantes que constituem o setor de consultoria de gestão.

Assim, respondendo ao desafio de Hamel (1996) assente na apresentação de estudos de carácter mais visionário com a intenção estratégica de criar novas realidades revolucionando as indústrias e, ao repto de Drucker (2000) na sua obra *Management Challenges for the 21<sup>st</sup> Century*, em que convida os gestores a inventar o futuro e desenvolver ao máximo o campo de oportunidades, a presente investigação procura contribuir para o desenvolvimento do conhecimento científico no setor de consultoria de gestão através dos seguintes objetivos:

- a) “Num âmbito teórico analisar os processos e a prática estratégica no trabalho e profissão de consultoria de gestão, abordando a temática da SAP e do consultor como um prático da estratégia”,
- b) “A nível empírico analisar se efetivamente os consultores podem ser denominados como os verdadeiros práticos da estratégia e quais os papéis por si assumidos nesse âmbito” e,
- c) “Considerando a pouca investigação sobre o tema, contribuir para o desenvolvimento da literatura no setor de consultoria de gestão numa perspectiva de SAP, tentando obter um conjunto de novos desenvolvimentos na construção de literatura nesta área”.

## **2 A ESTRATÉGIA-COMO-PRÁTICA**

A perspectiva da estratégia-como-prática desenvolveu-se a partir de um descontentamento generalizado acerca da pesquisa estratégica, tendo sido levada a cabo por vários autores que têm vindo a estudar este campo de investigação refocando a pesquisa nas ações e interações dos práticos da estratégia.

Durante muitos anos a estratégia foi analisada sobretudo com base nas ações e nas dinâmicas internas das empresas tentando relacionar esta visão em termos de desempenho organizacional (Johnson et al., 2007), focalizando a ação apenas em determinados grupos de topo, como que dando a entender que apenas estes podem agir de forma estratégica, o que Johnson et al. (2003) explicam como resultado do domínio da microeconomia, deixando de lado as emoções, motivações e ações que levam e conduzem à estratégia propriamente dita (Jarzabkowski e Spee, 2009).

O desenvolvimento da estratégia-como-prática vem de certa forma responder a estas preocupações, trazendo para o centro do estudo as ações e interações no campo da pesquisa estratégica e para o campo de investigação a complexidade social e a ambiguidade causal da visão básica de análise dos recursos (Jarzabkowski, 2005), explicando simultaneamente a prática que constitui o processo estratégico (Johnson et al., 2003).

Segundo Jarzabkowski et al., (2007), o termo estratégia-como-prática pode ser assim definido como uma situação que compreende ações, interações e negociações de múltiplos atores na construção e um conjunto de situações práticas que se traduzem posteriormente numa determinada atividade, sendo por isso os seus parâmetros traduzidos no estudo dos práticos (practioners - pessoas que fazem o trabalho de estratégia), das práticas (practices - ferramentas sociais, simbólicas e materiais com que a estratégia é feita) e, das “praxis” [o fluxo de atividade em que a estratégia ficará implícita (Jarzabkowski, 2005; Jarzabkowski et al., 2007; Whittington, 2006)].

Juntos, os “practioners”, as “practices” e as “praxis” são assim os elementos que constituem o tópico da pesquisa da estratégia-como-prática, constituindo o que se denomina de “fazer estratégia” (Jarzabkowski e Spee, 2009), ou “estrategizar” (Jarzabkowski et al. (2007), preocupando-se com quem a faz, o que fazem, como o fazem, o que usam e, quais as implicações desta orientação na conceptualização da estratégia (Jarzabkowski e Spee, 2009), cuja importância é determinante no que respeita à direção e possível desempenho organizacional.

A ideia da prática na teoria estratégica emana assim da construção sociológica da prática (Kaiser e Kampe, 2005). Aqui, a prática é definida basicamente como a matriz da atividade humana. Isso reflete amplamente o pensamento sociológico de Giddens (1984) que tenta examinar a atividade independente das estruturas sociais. Seguindo esta ideia, Schatzki (2001: 2) define a prática como “ a matriz da atividade humana centralmente organizada em torno de entendimentos comuns práticos”, destacando a incorporação e dependência da atividade sobre as competências e entendimentos partilhados, apontando assim para a unificação da mente e da atividade na prática.

Na mesma linha de raciocínio Thévenot (2001: 56) fala de prática como “atividades corpóreas e moldadas pelos hábitos sem reflexão”, sublinhando a natureza da ação de rotina. O foco centra-se assim no inconsciente, na atividade diária, nas rotinas, nos hábitos e nas tradições. Em termos empresariais, prática, é portanto, a condensação do corpo e da mente em atividade nas rotinas do processo organizacional. (Swidler, 2001; Thévenot, 2001).

Mas para olhar a estratégia-como-prática tem de se refletir o conceito de “discurso”, tal como Knights e Morgan (1991:253) o entendem. Um discurso “é um conjunto de ideias e práticas que condicionam a nossa maneira de nos relacionarmos e agirmos sobre fenómenos particulares”. Um discurso particular cria esses fenómenos de pensar e agir dentro de um determinado contexto. Além disso, cria efeitos de verdade, criando premissas do mundo, com problemas específicos que o discurso pode resolver (Hendry, 2000).

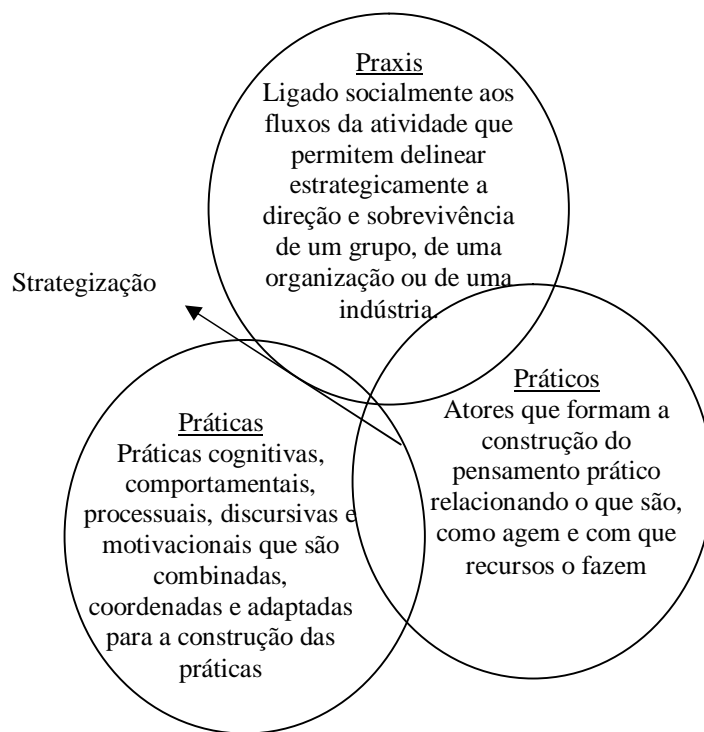
De forma a contextualizar a estratégia como um “discurso” esta teoria desenvolveu-se historicamente quando os práticos tinham a crença compartilhada sobre a manipulação dos mercados que influenciavam o sucesso empresarial de planeamento interno e tomada de decisão (Bracker, 1980; Knights e Morgan, 1991). Desta forma, a ação de um gestor, reflete as suas suposições sobre fenómenos específicos e mostra intenções de como enfrentá-los (Hendry, 2000).

Assim, a prática produz efeitos de verdade num certo “discurso” e melhora a estruturação dos fenómenos sociais. Ao contrário, o “discurso” é incorporado nas práticas sociais. Assim, se a estratégia pode ser considerada como “discurso”, então a estratégia é também um conceito de práticas sociais (Ezzamel e Wilmott, 2004; Knights e Morgan, 1991). Isto leva à definição da estratégia de um ponto de vista prático, abrangendo “um conjunto de ações e interações que contribuem para ativar e transformar a direção da empresa numa base diária” (Denis et al., 2003: 34) e ao foco dos atores da gestão como estrategistas, pois são “os atores de gestão que realizam o trabalho da estratégia, tanto através da sua interação social com os outros como ao nível dos recursos e práticas específicas que são apresentadas dentro de um contexto” (Jarzabkowski, 2003: 24).

De forma a conceptualizar estruturalmente o conceito de estratégia e de prática e tendo por base os três elementos conceptuais da estratégia-como-prática (“practioners”, “practices” e “praxis”), Whittington (2006) propõe

uma estrutura que permite isolar cada um destes mesmos elementos, de forma a que cada um constitua uma escolha analítica no estudo da estratégia-como-prática (Jarzabkowski, 2005) – Figura 01.

Figura 1: Estrutura conceptual de análise da estratégia-como-prática



Fonte: (Jarzabkowski et al., 2007)

O coração do modelo conceptual da estratégia-como-prática é o que Whittington (2006) denomina de “estrategizar”, coberto pela arquitetura representada na figura 04, sendo cada um destes elementos primordial para investigar o campo da estratégia-como-prática.

As práticas estratégicas são desta forma os comportamentos rotineiros que se exprimem e analisam a partir de diferentes formas como a atividade corporal e mental das pessoas, a sua forma de pensar e usar, os seus conhecimentos, a sua compreensão e o seu estado emocional e motivacional (Jarzabkowski et al., 2007), ou seja, as práticas estratégicas referem-se aos hábitos, artefactos ou modelos socialmente definidos como normas, métodos, regras e rotinas. No fundo, são o que dá sentido e a informação da ação (por exemplo, uma conversa de hotel, entrevistas de colecta de dados, contactos influentes - persuasão, cooperações acidentais, conversas de conteúdo, entre outras) ou por outras palavras, são os recursos utilizados no decorrer das atividades.

É importante no entanto destringir prática estratégica de estratégia-como-prática, pois se a primeira emana de um conjunto de comportamentos rotineiros, a segunda refere-se às situações, interações e às próprias interpretações que causam a atividade estratégica.

Se as práticas estratégicas são os elementos estruturantes da prática durante o processo de uma estratégia que, por sua vez, cria práticas estratégicas pela sua atividade (Giddens, 1984; Jarzabkowski, 2003; Jarzabkowski, 2004; Whittington, 2001; Whittington, 2002), a estratégia-como-prática remete para a aplicação e interpretação dessas mesmas práticas.

Neste contexto, é ainda importante referir que prática não é processo. Um processo remete para “o como e o porquê” da envolvimento das coisas ao longo do tempo, o que na sua relação com a componente estratégica remete para a preocupação quanto à forma como as estratégias organizacionais são formuladas e implementadas (Van de Ven, 1992). Prática por sua vez, e tal como sugerido por Jarzabkowski e Wilson (2002) é uma extensão de processo, ou, como sugere Hutzschenreuter e Kleindienst (2006) constitui uma das seis perspectivas principais de construção de processo estratégico.

A partir desta dicotomia, e tal como sugerido por Whittington (2007) se prática é conceptualizada como um dos três elementos que compõem a estrutura do estudo do campo de pesquisa da estratégia-como-prática, processo é continuidade, o que leva a concluir de forma lógica que estratégia-como-prática não é conteúdo, não é mudança e provavelmente não é substância, é isso sim um processo.

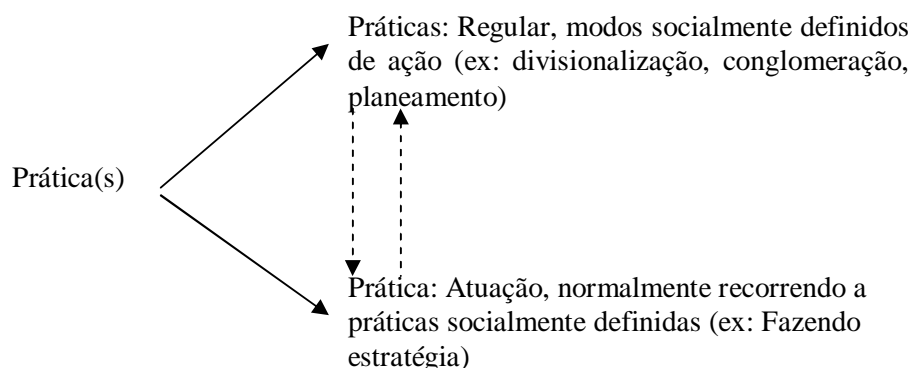
Noutro contexto, os “practioners” são os indivíduos que definem e implementam estratégias (Jarzabkowski e Spee, 2009) nas, e com as, organizações, trazendo-lhes novas e especiais ferramentas de gestão, novos interesses, ambições e recursos para o seu trabalho estratégico. São vistos por isso como atores da organização, independentemente de serem gestores ou não e de serem internos ou externos a essas mesmas organizações (Whittington, 2007; Lundgreen e Blom, 2009).

Segundo Whittington (2007) e Lundgreen e Blom (2009), foi desta definição que resultou então o primeiro tema de interesse da estratégia-como-prática, a “profissão estratégica”, cujo enfoque se situa no campo institucional, estando implícita por isso a área de pesquisa da estratégia-como-prática.

Por fim, as “praxis” estratégicas são as várias atividades envolvidas na formulação e implementação da estratégia das empresas (Whittington, 2006), podendo ser descrita como a corrente da atividade em que a estratégia é realizada (Jarzabkowski et al., 2007), tais como decisões, reuniões, “workshops”, mudanças de processos estratégicos, mudanças de padrões de ações, entre outras, ou seja, são as atividades que constituem o trabalho estratégico.

A complexidade e ambiguidade destes conceitos, assim como a sua dualidade em termos de ação e estrutura podem ser visualizadas na figura 02.

Figura 2 - Estratégia-como-prática – A interação de práticas e prática



Fonte: Whittington (2001: 6)

Nesta perspectiva, a ênfase em termos das “practices” é colocada sobre quando a prática acontece (no espaço e no tempo), sobre como pensar durante a contribuição dessas situações para a orientação estratégica da empresa, bem como, sobre a forma de agir em termos organizacionais (Jarzabkowski, 2003; Jarzabkowski, 2004; Whittington, 2001; Whittington, 2002), remetendo, tal como foi dito anteriormente, a perspectiva da estratégia-como-prática para a aplicação e interpretação dessas mesmas práticas.

Para se perceber melhor o paradoxo entre prática e estratégia-como-prática, torna-se necessário que exista uma diferenciação entre perspectivas macro e micro. Os fenômenos macro estão relacionados com conceitos, ferramentas e estruturação dos elementos que refletem a sociedade, ou seja, o ambiente de negócios, por decisão da rentabilidade (Whittington, 2001; Whittington, et al., 2004). Os fenômenos micro, por outro lado, são as interações sociais. Realizam-se de forma interpessoal e podem ser vistos como a vida de um processo estratégico do ponto de vista do gestor. (Jarzabkowski, 2003; Whittington, 2001; Whittington et al., 2004; Wilson e Jarzabkowski, 2004). A estratégia-como-prática resulta assim, simultaneamente da observação do “que” é feito e de “como” é feito, tendo assim como prioridade a descoberta de situações que resultam em atividade estratégica, as denominadas “micro atividades que decompõem a estratégia em estratégia na prática” (Johnson et al., 2003: 3).

Mas, para melhor compreender como interagem as práticas estratégicas é necessária uma estrutura analítica que permita pesquisar a prática de um processo estratégico, e este olhar sobre a micro estratégia é realizado através da Visão Básica de Atividade (VBA) e do decifrar das respectivas atividades estratégicas (Kaiser e Kampe, 2005). Esta abordagem concentra-se em termos práticos nos processos que dão forma detalhada às atividades diárias da vida organizacional e resultam em resultados e consequências estratégicas. O objetivo não está desta forma ligado à explicação da estratégia como resultado final, mas sim ao conjunto de atividades numa sequência de boas práticas (Johnson et al., 2003; Wilson e Jarzabkowski, 2004).

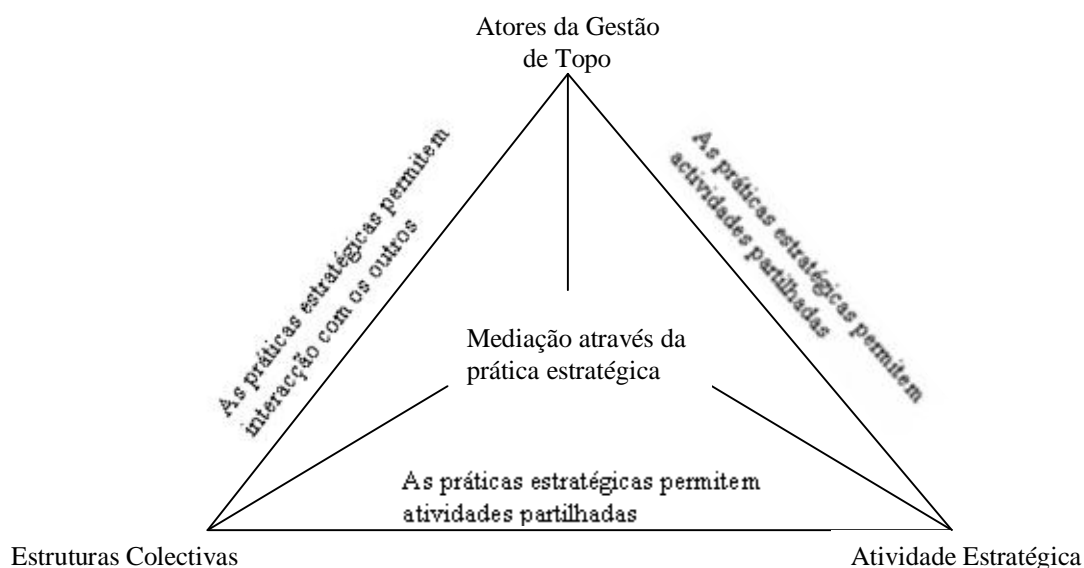
O principal benefício de uma VBA está fundamentalmente ligado aos fenômenos micro com influências macro, de forma a superar a divisão de conteúdos e perspectivas no processo de estratégia, concentrando-se na prática. Além disso, a VBA procura também figurar a realidade de forma descritiva, através da concentração nas ações de



gestão que formam a estratégia, tais como, a comunicação, o controle, a formulação, o ambiente, a gestão de recursos humanos e a organização como um todo (Johnson et al., 2003; Aaltonen, 2003).

A estrutura analítica da VBA é delineada por Jarzabkowski (2003) e consiste numa estrutura de três vértices distintos constituídos pela gestão de topo, pela atividade estratégica e pelas estruturas organizacionais e sociais, todas elas, mediadas por práticas estratégicas (Figura 03).

Figura 3 - O sistema de atividade na qual a estratégia-como-prática ocorre



Fonte: (Jarzabkowski, 2003: 25)

No modelo, a atividade estratégica é a expressão da interação dos profissionais com a estrutura. As práticas estratégicas são o elo de mediação e formam a estrutura de interação, cumprindo assim, o seu papel na infraestrutura da estratégia de forma a definir as estratégias e ações na formação da estratégia (Jarzabkowski, 2003). As práticas são assim uma garantia de estabilidade no seu papel estruturante. A estrutura contribuiu para definir o contexto de pesquisa relativamente à influência que existe sobre a estratégia a partir de uma perspectiva prática. Por último, os atores são os práticos. São aqueles que realizam o trabalho sendo simultaneamente o meio das práticas estratégicas.

A perspectiva holística de uma VBA e do conceito de prática são ilustradas na estrutura apresentada anteriormente, conhecida pelos autores Whittington (2002) e Wilson e Jarzabkowski, (2004) como um processo “strategizing”, cuja atividade aparece associada (baseada) na interação de pensar e agir.

Normalmente a associação do estudo de estratégia, tal como muitos conhecem está limitativamente ligada a infraestruturas tais como, ferramentas de gestão, tecnologias e discursos, onde as ações são analisadas de forma macro dissociando o que está implícito entre diferentes contextos de análise, ou seja as micro ações (Jarzabkowski et al., 2007). A estratégia-como-prática como abordagem de pesquisa vem desta forma criar e enfatizar as ligações existentes entre perspectivas macro e micro, não apenas focalizando o estudo naquilo que a organização tem, mas

naquilo que os seus membros fazem, o que Johnson et al., (2003) denominam de “fazer estratégia”, reforçando a pesquisa nas ações e interações dos práticos estratégicos (Jarzabkowski et al., 2007), preocupando-se com a pesquisa organizacional e simultaneamente com a humanização da gestão (Pettigrew et al., 2002).

O argumento aqui é que, dado este novo contexto, a obtenção de uma vantagem competitiva pode depender não só do meio envolvente ou dos recursos e capacidades da empresa, mas também, e crucialmente, das tarefas rotineiras do trabalho de formulação e implementação da estratégia ao nível micro.

Este regresso ao nível micro de análise ainda que não seja um tema novo nas ciências sociais (Brown e Duguid, 2001), o que de facto vem trazer é um novo âmbito no estudo da estratégia, implicando obviamente que o campo de pesquisa da estratégia-como-prática tenha definido uma nova direção no pensamento estratégico, fundamentalmente para os gestores, no modo como agem e interagem e na forma como “fazem estratégia”, mas também para professores, pesquisadores e para os próprios “strategy practioners” como os consultores, implicando tudo isto uma análise que vai muito além da manipulação de grandes bases de dados estatísticas e/ou de meras leituras conceptuais de abordagens já conceptualizadas (Whittington, 1996).

### **3 A ESTRATÉGIA-COMO-PRÁTICA NOS SERVIÇOS E INDÚSTRIA DE CONSULTORIA DE GESTÃO**

Apesar da consultoria estratégica ser um sub-ramo dominante de consultoria de gestão (Poufelt et al., 2005) e da existência de um crescente interesse em consultoria de estratégia e na sua influência estratégica nas empresas, existe um número muito limitado de estudos que investigam as contribuições dos consultores no processo estratégico (Knights e Morgan, 1991; Bloomfield e Danieli, 1995; Fullerton e West, 1996; Kirby e Jones-Evans, 1997; Lundberg, 1997; Powell, 1997; Salaman, 2002; Werr e Styhre, 2002; Fincham e Clark, 2002a; Clark, 2004) e a sua contribuição para a criação, difusão e consumo do conhecimento de gestão a nível macro e micro.

Se tivermos em conta os aspetos do processo e ao mesmo tempo a relação de conteúdo da atividade humana, tal como providenciada pela análise da estratégia-como-prática, a partir da análise do trabalho efetivo dos consultores, esta escassez fica ainda mais evidente (Kaiser e Kampe, 2005; Lungreen e Blom, 2009; Jarzabkowski e Spee, 2009), o que vem acentuar também a necessidade da estratégia ser analisada a partir da acumulação das práticas sociais, produzidas, praticadas e usadas pelos denominados especialistas estratégicos extra-organizacionais.

A focalização do estudo da estratégia-como-prática nos atores extra organização tais como os consultores (Whittington, 2006; Jarzabkowski et al., 2007; Jarzabkowski e Spee, 2009) e nas suas complexas interações enquanto práticos da estratégia devido ao seu estatuto extra-organizacional em relação às suas empresas-cliente (Jarzabkowski e Spee, 2009), vem assim contribuir de forma concreta para o desenvolvimento deste campo de pesquisa, estatuto este caracterizado por uma relação (cliente-parceiro) de cariz vincadamente formal, que eventualmente pode evoluir para relações mais informais ao longo do tempo (Lungreen e Blom, 2009), sendo por essa razão que Jarzabkowski et al. (2007) intitulam os “practioners”, as “praxis” e as “practices” como os fatores constituintes do que se denomina de “fazer estratégia”.

Assim, para se proceder à pesquisa sobre a influência dos consultores de estratégia, não é suficiente descrever a sua presença durante as várias fases do processo estratégico, nem é suficiente explicar exclusivamente os seus contributos para o conteúdo da estratégia. É necessária uma perspectiva mais global para capturar a sua influência na génese da estratégia, isto tendo em conta a importância destes atores enquanto coprodutores de gestão e a contribuição que trazem para a estratégia corporativa (Clark, 2004).

O estudo do setor de consultoria de gestão no campo da estratégia-corno-prática realizado por Sturdy et al. (2006), mostra-nos por exemplo como as micro rotinas e as práticas podem iluminar quer o caminho de ação e interação dos estrategistas, quer os próprios resultados estratégicos que são produzidos, neste caso ilustrando como uma simples estrutura social de rotina como um jantar de negócios pode evoluir para a construção de um negócio para agentes estratégicos como os consultores de gestão, conceptualizando uma teorização prática mundana e uma micro-prática na construção de padrões estratégicos de atividade (Jarzabkowski e Seidl, 2008).

Segundo Jarzabkowski e Spee (2009), no entanto, analisar a influência dos consultores numa perspectiva prática vai muito além deste tipo de investigação, pois significa investigar quais as práticas que afetam a estratégia e determinar a influência dos consultores sobre essas práticas, o que leva a que seja importante destrinçar práticas estratégicas formais e informais e a influência dos consultores sobre essas mesmas práticas.

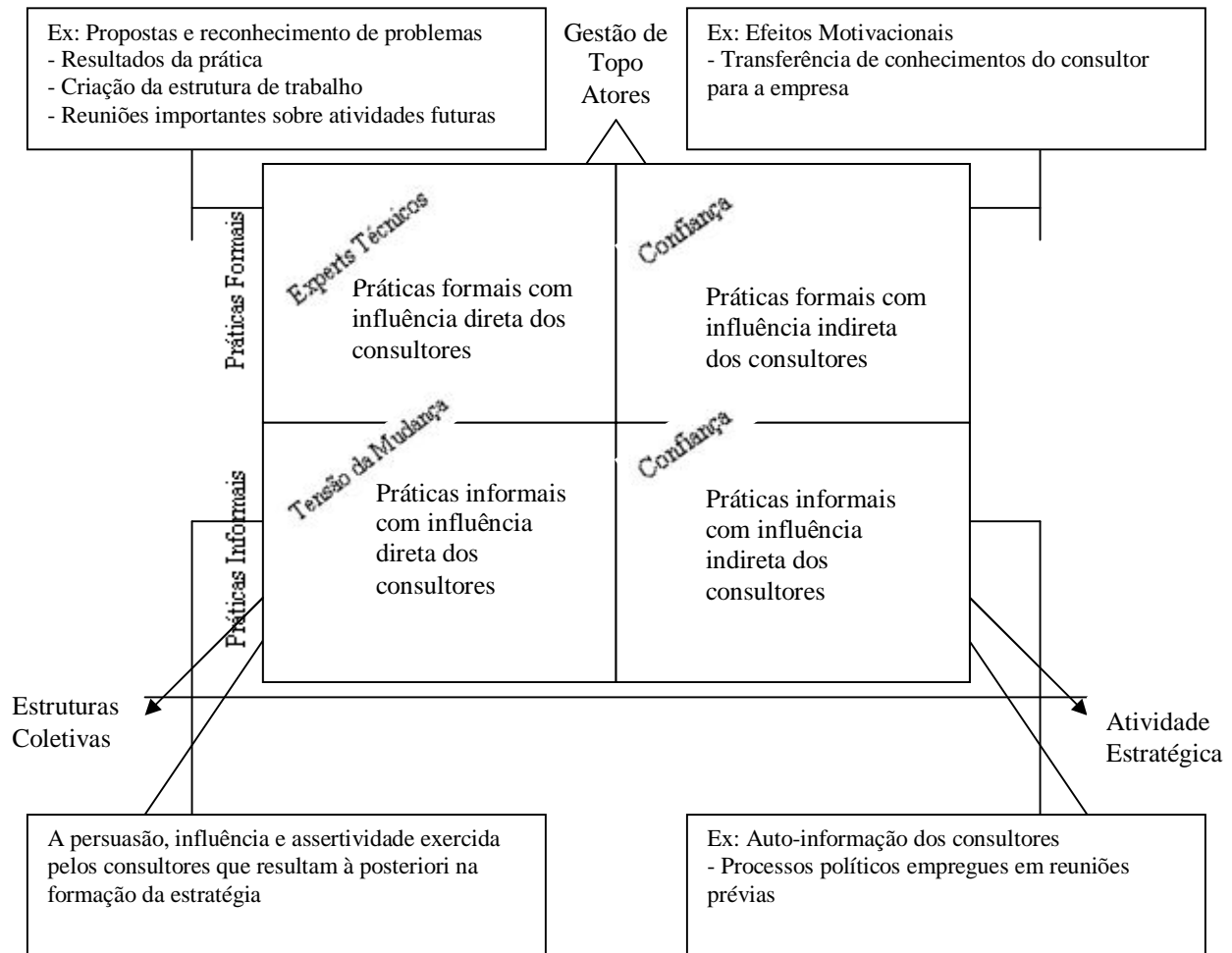
Uma prática formal é um processo de exploração planeado com antecedência, sendo que as práticas informais aparecem junto dos procedimentos formais e ocorrem livremente no tempo e no espaço, sem relações explícitas para o sistema organizacional (Cummings e Wilson, 2003). Uma prática formal pode ser um conselho administrativo no acompanhamento de uma estratégia, sendo que uma prática informal pode decorrer numa discussão acidental entre dois gestores estratégicos que estão a definir os objetivos de um determinado projeto.

O estudo de caso de Kaiser e Kampe (2005) mostra que a atividade estratégica evolui a partir de práticas formais (p.e “workshops” estratégicos) mas também de práticas informais, ficando ilustrado a partir do mesmo um número significativo de práticas informais que aconteceram, o que nos indica que estas são altamente relevantes para o processo estratégico.

Por outro lado, no que diz respeito à influência dos consultores sobre as práticas que afetam a estratégia, estas podem também ser diretas ou indiretas. Uma influência direta pode resultar da definição de um problema numa reunião, ou seja, uma prática apenas pode ser diretamente influenciada pela presença do consultor. Ainda assim, importa referir a importância das influências indiretas (por exemplo, a utilização da base de dados dos consultores utilizadas por líderes de projeto) no processo estratégico. Muito embora este tipo de influências não sejam tão focadas ou visíveis, este tipo de práticas não podem ser negligenciadas para a obtenção do sucesso, ainda que careçam de intervenção ativa por parte dos atores.

A diferenciação entre práticas formais e informais pode ser visualizada na figura 04, cuja estrutura foi construída com base na exploração do quadro investigatório de práticas formais e informais e, influências diretas e indiretas de Kaiser e Kampe (2005), e da introdução de algumas notas introduzidas à posteriori pelo autor, o que permitiu elaborar uma estrutura de práticas estratégicas a considerar no desenvolvimento dos trabalhos realizados pelos consultores no setor de consultoria de gestão.

Figura 4 - Estrutura das práticas estratégicas influenciadas pelo trabalho dos consultores



Fonte: Adaptado de Kaiser e Kampe (2005)

Remetendo todas as preposições teóricas abordadas para o campo e/ou estudo empírico na literatura de consultoria de gestão, certas questões permanecem em aberto. Será a consultoria de gestão uma atividade de conhecimento intensivo e especializado? Qual a importância dada por consultores e clientes relativamente ao conhecimento que é gerado pelo setor e pelos consultores de gestão? Será a aprendizagem um dos fatores-chave no setor de consultoria de gestão? Serão os consultores de facto considerados especialistas? Podem estes ser considerados de verdadeiros praticos estratégicos?

#### 4 METODOLOGIA

Em termos de verificação e demonstração do que se afirma em termos de investigação, quanto aos fins que o sustentam, esta investigação teve implícita um carácter aplicado e uma vertente exploratória. No primeiro caso, o

caráter aplicado resultou da tentativa de investigar um fenómeno contemporâneo no contexto da vida real (Yin, 1994), o qual foi coadjuvado com a apresentação também de uma vertente exploratória dada a inexistência de um grande conhecimento sistematizado sobre o complexo fenómeno social de consultoria de gestão e da contribuição que este traz ao desenvolvimento da estratégia empresarial das PME em Portugal, tendo ainda o propósito de classificar conceitos e de gerar novas ideias e conhecimentos teóricos sobre o tema, com a intenção de ganhar novos “inputs” sobre a contribuição dos consultores para a estratégia empresarial, respostas estas só possíveis de encontrar através da procura de causas para determinados efeitos encontrados (validade interna).

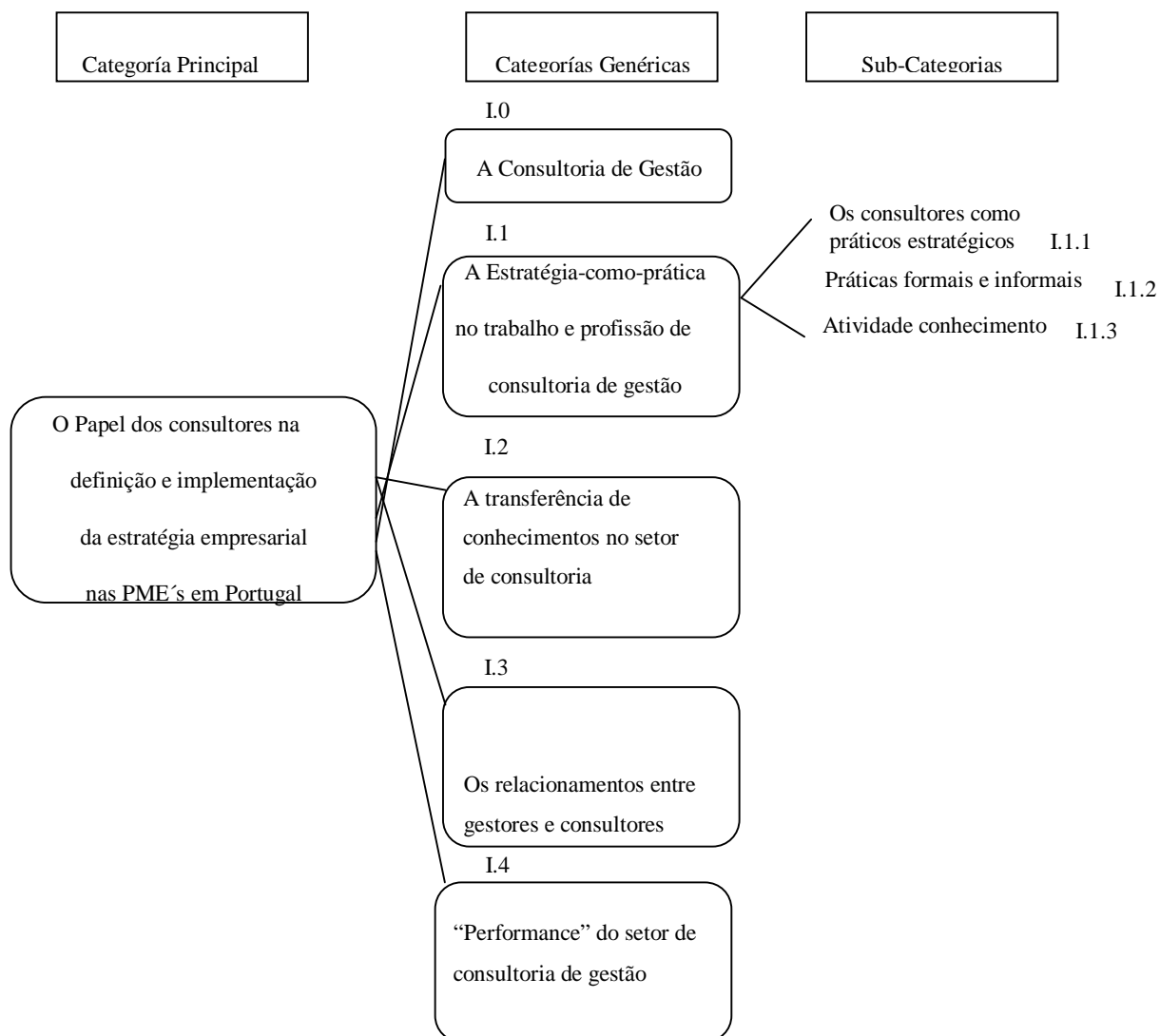
No que aos meios diz respeito, a presente investigação teve por base um caráter pragmático ou indutivo, e foi conduzida a partir de uma amostra não probabilística por conveniência, constituída de acordo com a disponibilidade e acessibilidade dos elementos abordados (Carmo e Ferreira, 1998), neste caso por consultores de gestão e gestores seniores de PME portuguesas. Neste sentido, foram enviados 300 questionários a PME e 350 a consultores de gestão (onde se incluem 50 consultores independentes) por correio electrónico, sendo quinzenalmente enviados “lembretes” para que pudessem proceder ao preenchimento dos mesmos. Foram retornados 37 questionários de gestores de PME e 29 de consultores de gestão, totalizando 66 questionários preenchidos com uma taxa de resposta de 10,15%.

Todavia, tendo em conta que o interesse desta investigação se centrou em descobrir o significado e representar vivências de múltiplas realidades, foi ainda utilizado como método qualitativo de análise a realização de 17 entrevistas a 9 consultores de gestão seniores e a 8 gestores de PME em Portugal, sendo que a amostra ao nível das entrevistas realizadas, teve um caráter intencional, pois foram selecionados os participantes que melhor representavam o fenómeno investigado em termos de conhecimento.

Assim, a metodologia qualitativa utilizada resultou da análise de um conjunto de entrevistas, procurando medir o fenómeno em estudo em termos da dinâmica social, individual e holística do ser humano enquadradas na temática consultoria de gestão e na definição e implementação da gestão estratégica nas PME, tentando compreender o significado que as pessoas atribuem aos fenómenos analisados, mais do que propriamente interpretá-los, sendo assim possível analisar a informação de forma indutiva, o que apenas é possível de concretizar a partir da observação, recolha e análise in loco dos fatos científicos

Em termos da técnica de análise qualitativa utilizada para interpretação dos dados reproduzidos das entrevistas esta traduziu-se numa análise de conteúdo, tentando relacionar as estruturas semânticas (significantes) com as estruturas sociológicas (significados) dos enunciados, de forma a articular a superfície dos textos com os fatores que determinam as suas características (variáveis psicossociais, contexto cultural e, contexto, processos e reprodução da mensagem) – Figura 5. Assim, a partir das reproduções de voz, documentadas posteriormente em textos escritos, o processo de explicitação, sistematização e expressão do conteúdo das mensagens, promovido pela análise de conteúdo, foi organizado em três diferentes pólos cronológicos, ou seja, numa primeira fase dando lugar à organização e sistematização de ideias, numa segunda em que foi explorado todo o material, sendo no final realizado o tratamento e as respetivas interpretações dos resultados obtidos.

Figura 5 - Categorização e codificação do “corpus” da entrevista para análise qualitativa



Deve ainda referir-se que a técnica de entrevista semiestruturada utilizada foi desenvolvida numa base mais ou menos estruturada de perguntas, ainda que implícita num carácter adaptável e não rígido, deixando-se quase sempre que a conversação decorresse de modo fluido. Ou seja, apesar das perguntas terem sido previamente preparadas, a maioria das mesmas geraram-se à medida que a entrevista decorreu, permitindo-me a mim e aos entrevistados a flexibilidade para aprofundar ou confirmar determinados dados quando se mostrou necessário. Ou seja, tratou-se de uma entrevista planeada mas de carácter espontâneo, permitindo-me recolher muitos e importantes dados geradores de informação qualitativa.

Foram assim entrevistas mais ligadas ao fator espontaneidade implícitas num carácter mais informal, ainda que regidas através de uma lista de pontos de interesse de um guião pré-estruturado. Neste pressuposto, sempre que o entrevistado abordou os temas assinalados o discurso foi fluído a seu belo prazer.

Em suma, esta investigação teve por base um conjunto de fontes primárias, a partir da aplicação de inquéritos sobre a forma de 17 entrevistas semiestruturadas a 9 consultores e 8 gestores de PME e, da aplicação de questionários com perguntas abertas e fechadas a 29 consultores e 37 gestores de PME da grande Lisboa, Douro, Leiria, Setúbal, Arquipélago da Madeira, Minho, Beira Alta e Algarve (Portugal), sendo a amostra representativa de um conjunto de inquiridos predominantemente abrangidos por homens (63%), e cujas as idades têm um valor médio aritmético de 37 anos. Quase todos os inquiridos apresentam uma formação académica de nível superior estando a trabalhar nas suas atuais empresas em termos médios à cerca de 8 anos. De referir ainda que, a amostra ao nível das PME está fundamentalmente ligada à área de retalho e a consultoria aos mais diversos setores de atividade que compõe a área de gestão empresarial.

## 5 RESULTADOS DA PESQUISA

Como anteriormente referido, mudanças rápidas em termos tecnológicos, ciclos de vida de produto cada vez menores, “downsizing”, elevada volatilidade de mercado, são hoje desafios que se colocam às organizações e que fazem com que estas se vejam constantemente confrontadas com a necessidade de gerir cada vez melhor os seus processos de negócio e a distribuição do conhecimento gerado e adquirido ao longo dos anos.

É nesta medida que a gestão do conhecimento tem vindo a ser amplamente reconhecida como um dos recursos mais competitivos que as empresas podem deter em termos das atuais dinâmicas globais dos ambientes de negócio (Sharif et al., 2005) quando ligada a diferentes dinâmicas interpretativas, permitindo quando entendida e aplicada (Brooking, 1999) a partir das variáveis experiência, valores e informação contextual (Davenport e Prusak, 2000) aumentar a capacidade individual de indivíduos sobre a ação (Ayer, 1956), quer seja de forma mais explícita (resultado por exemplo da apresentação de um relatório de pesquisa), tácita (resultante de discussões, histórias e interações pessoais ligadas a perspetivas pessoais, intuição, emoções, crenças, experiências e valores) e/ou, implícita ou sistemática, dependendo do nível de enquadramento contextual que se queira considerar, que pode ser individual, grupal ou organizacional (Nonaka e Takeuchi, 1995; Inkpen, 1996; Nonaka e Konno, 1998; Davenport e Prusak, 2000; Dixon, 2002).

Mas será a consultoria de gestão um meio de distribuição e transferência de saberes e de novas práticas organizacionais como defendem Bechima e Bommen (2006)? De facto o que se constata a partir desta investigação é que a consultoria de gestão está sem dúvida alguma assente sobre uma estrutura de conhecimentos especializados, podendo inclusive considerar-se como uma atividade de conhecimento intensivo, na mesma linha do que acontece com setores ou áreas como as de contabilidade, medicina ou direito, o que vem defender as teorias de Dawes et al. (1992), Alvesson (1993, 1995) e, Engwall e Kipping (2002) e contrariar o entendimento relativamente a esta matéria tido por Perkin (2002) e Grob e Kieser (2006), quando mencionam que o setor de consultoria de gestão não pode aclamar a si mesmo uma estrutura de conhecimento, nem tão pouco ser comparado a setores clássicos como os referidos anteriormente em termos de produção de conhecimento.

A partir desta análise pode concluir-se, tal como transmitido por Fincham et al. (2008), que a credibilidade e o conhecimento são os dois grandes pilares no processo de consultoria de gestão que diferenciam um especialista na ótica do cliente, ainda que estes possam por vezes estar transcritos de forma mais ambígua e/ou transcendente. De facto, existe uma linha muito ténue entre aquilo que o cliente precisa e aquilo que o consultor pensa fazer sentido para o cliente. Na consultoria estratégica é onde se nota mais este tipo de jogo, levando o consultor a propor aquilo que o cliente quer ao invés daquilo que pensa ser o melhor para o negócio. Este é o jogo típico da consultoria estratégica, acontecendo na maioria das vezes no subconsciente, acabando por afetar o propósito da consultoria de gestão. É também face a este pressuposto que se percebe a valorização dada por parte de consultores e gestores quando questionados relativamente à importância da natureza dos relacionamentos num processo deste tipo, sendo que as primeiras impressões e os relacionamentos que lhes estão subsequentes podem ser cruciais para o desenvolvimento de um processo bem-sucedido.

Neste mesmo âmbito de análise e, na mesma linha de pensamento de Fincham (1999; 2008), realça-se ainda a importância da aprendizagem permanente por parte dos consultores nos vários processos onde são envolvidos conjuntamente com equipas de trabalho e com os mais diversos tipos de clientes e projetos, considerando-se esta mesma aprendizagem como o fator chave de desenvolvimento do conhecimento no setor de consultoria de gestão (Fosstenlokken et al., 2003).

A esta aprendizagem, associada a ganhos de sensibilidade, histórico, aquisição de conhecimentos ao longo do circuito, experiência, construção de padrões e crescimento com erros passados, podemos denominar de efeito de polinização, tal como acontece no meio natural na fotossíntese entre plantas e insetos, levando a que o conhecimento e a aprendizagem possam ser transpostos entre diversas organizações de diversos setores, permitindo um potencial de melhoria inquestionável.

Mas, se o conhecimento e a aprendizagem são tidos como a base da consultoria de gestão, será que se podem da mesma forma intitular os seus profissionais como especialistas? Nesta investigação, embora os consultores se intitulem de verdadeiros especialistas, tal como os intitulam Kaiser e Kampe (2005), Lungreen e Blom (2009) e Jarzabkowski e Spee (2009), na verdade isso não se constata a partir dos relatos recolhidos por parte dos gestores, até porque, segundo estes, para o serem teriam de ter um conhecimento profundo da atividade dos clientes, o que não acontece. É nesta mesma medida que são intitulados por estes como especialistas mas generalizados, pois muito embora tenham na maioria das vezes um grande conhecimento de mercado, ou das práticas de diversos setores, esta situação por si só não os pode levar a intitular-se como alguém especialista. Para exemplificar isto mesmo podemos até resumir esta situação a uma frase mencionada por um dos gestores entrevistados, “os consultores nunca dizem não a nada”, ficando claro no relato da maior parte dos gestores entrevistados, que existem situações que claramente não são exequíveis ou possíveis de realizar, nomeadamente quando estamos a falar de um tipo de consultoria mais processual ligada à área de desenvolvimento de projetos que envolvam processos de tecnologias de informação.

Resumindo, se o conhecimento é a base da consultoria, se a aprendizagem é tida como o fator-chave do desenvolvimento deste mesmo conhecimento e, se alguns consultores se denominam de especialistas, embora sejam vistos pelos gestores como especialistas generalizados por não terem um conhecimento profundo do negócio que os possa titular de especialistas, poderão então os consultores ser denominados de práticos estratégicos como assim são



designados por Jarzabkowski (2005), Jarzabkowski et al. (2007), Jarzabkowski e Whittington (2008), Jarzabkowski e Spee (2009) e Whittington (2006). Poderemos nós dizer que os consultores são os indivíduos que definem e implementam estratégias (Jarzabkowski e Spee, 2009) nas/e com as organizações, trazendo-lhes novas e especiais ferramentas de gestão, novos interesses, ambições e recursos para o seu trabalho estratégico?

Ainda que a grande maioria dos consultores de gestão se autointitulem de “practioners” da estratégia, a verdade é que não podem ser vistos desta maneira, e isto devido à responsabilidade face à definição por um lado e à responsabilidade face à implementação por outro.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Tal como demonstrado no âmbito mais alargado desta investigação, existem em Portugal dois tipos de consultoria de gestão, uma consultoria catalisadora de tomadas de decisão mais rápidas e de análise mais específica aos recursos humanos e financeiros das empresas, esta numa lógica de diagnóstico e aconselhamento e não de implementação (consultoria estratégica e operacional) e, outra, mais técnica e virada para o detalhe e para o que é lógico, pressupondo a inclusão da fase de implementação das alterações recomendadas (consultoria por processos).

Assim, ao analisarmos corretamente a expressão “prático estratégico” esta pressupõe dois aspetos distintos, a capacidade de definir e, simultaneamente, a capacidade de implementar, o que em nenhuma das situações de consultoria anteriormente referidas esta premissa se verifica.

Tendo em conta o papel do consultor de estratégia ou operacional, o que se constata é que existe efetivamente capacidade de aprendizagem mas, na verdade, nos modelos em que os consultores trabalham estes não têm capacidade de operacionalização. Aliado a este facto, se tivermos também em consideração a sua falta de especialização como resultado da inexistência de um conhecimento profundo de negócio, percebe-se ainda melhor o porquê da sua impossibilidade para passar à aplicação das suas recomendações.

Por outro lado, tal como constatado, existe um grande “gap” entre aquilo que se prevê nos estudos versus aquilo que de facto se realiza. Trata-se da eterna questão do “passar da estratégia à prática”. Na maioria das vezes o que os gestores percebem nos projetos de consultoria de gestão, é que existem modelos bem delineados e pensados, mas que depois, devido à falta de um alinhamento absoluto com a estratégia da empresa, não se conseguem reproduzir em cascata na organização de maneira a que internamente se consigam executar devidamente.

Tomando como exemplo um projeto de índole mais operacional e não tanto estratégico, num âmbito de otimização de uma cadeia de lojas, muito embora se apresentem na maioria das vezes relatórios matematicamente perfeitos e, uma focalização maioritariamente virada para a rentabilidade, estes são de difícil implementação na prática, sendo que, no caso de necessidade de redução de mão-de-obra não incluem por exemplo qualquer estudo de âmbito social (custos sociais) ou inclusive impactos motivacionais, o que torna os projetos inexecutáveis e muito distantes da realidade.

Neste sentido, tendo como referência um tipo de consultoria mais estratégica e operacional, o consultor não pode ser considerado como um prático da estratégia, assumindo quando muito o papel do catalisador capaz de munir-se de ferramentas e meios, face à sua experiência e conhecimento, que permitam apoiar as empresas na implementação das ações que lhes são propostas.

Analisando a consultoria numa ótica processual ou por tarefa, a lógica é a mesma, ainda que neste caso tenha de ser analisada de forma inversa. Ou seja, ainda que a consultoria por processos pressuponha uma lógica de implementação, não pode ser tida numa linha de definição, pois ainda que a consultoria por processos possa estar ligada à estratégia da empresa, já se está a falar de ações muito desdobradas de final de linha que não incluem a vertente de definição por completo, sendo que a definição ou o planeamento efetivo terá sempre de contar com o apoio imprescindível do cliente por forma a se conseguir chegar aquilo que este pretende alcançar dado o conhecimento profundo que tem do seu negócio.

Tendo como exemplo a introdução de um sistema informático numa central de compras, neste caso, a função do consultor é perceber através dos sistemas de informação existentes qual será a melhor forma de dar resposta às necessidades da empresa por forma a que esta possa alcançar os objetivos previamente traçados na sua estratégia. O consultor é nesta ótica o implementador, pois embora participe na definição, esta fica essencialmente a cargo de quem define a estratégia em termos internos. Fazendo a ponte com a titulação do consultor como especialista, mais uma vez este fator remete para um âmbito generalista, pois muito embora este possa deter conhecimentos em termos de SAP, CRM, Oracle Financies ou qualquer outro meio informático, estes são sempre tidos numa ótica “standard”, sendo imprescindível um trabalho conjunto com a gestão interna da empresa que lhes permita perceber a informação que têm e aquilo que se pretende dadas as especificidades muitas vezes complexas de um determinado negócio.

Ou seja, ainda que os consultores de gestão possam trazer para o contexto empresarial novas ferramentas de gestão, novos interesses, ambições e recursos para o trabalho estratégico, seja qual for a consultoria de gestão que estejamos a analisar, estes não podem de forma alguma ser denominados de práticos estratégicos, como designados por Jarzabkowski (2005), Jarzabkowski et al. (2007), Jarzabkowski e Whittington (2008), Jarzabkowski e Spee (2009) e Whittington (2006).

De forma a conceptualizar todos os dados até aqui analisados é possível então construir uma estrutura conceptual que permita contemplar as determinantes que constituem o setor de consultoria de gestão em Portugal, a partir dos quatro paradigmas empresariais da consultoria de gestão e, da identificação de um conjunto de características-base que são definidas por estes quatro diferentes vértices (Figura 6).

Figura 6 - O modelo português de determinantes que constituem o setor de consultoria de gestão



Fonte: Elaboração do Autor

O setor de consultoria de gestão como atividade de conhecimento e fator chave de desenvolvimento desse mesmo conhecimento entre organizações de diversos setores e, os consultores de gestão como especialistas generalizados e catalisadores ao invés de práticos da estratégia, vem assim trazer para o âmbito de estudo do campo de pesquisa da estratégia-como-prática uma nova direção no pensamento estratégico, ficando demonstrado que a atividade estratégica dos consultores tem de facto um papel importante na infraestrutura da estratégia (Jarzabkowski, 2003) através de um conjunto de ações (mediadas por práticas estratégicas) de gestão que formam essa mesma estratégia, tais como, comunicação, controlo, formulação e gestão de recursos humanos (Johnson et al., 2003;

Aaltonen, 2003), ainda que, os consultores de gestão não possam ser denominados de práticos da estratégia, tal como Whittington (2006), Jarzabkowski et al. (2007) e Jarzabkowski e Spee (2009) os intitulam.

A consultoria de gestão representa desta forma um meio de distribuição de saberes e de novas práticas organizacionais (Bechima e Bommen, 2006) remetendo a partilha do conhecimento produzido para um processo recíproco que permite criar e distribuir capacidades de aprendizagem dentro e entre organizações (Willem e Scarbrough, 2002), podendo resultar desta complexa fusão a verdadeira construção de legitimidade de que poderão gozar os consultores de gestão para que sejam considerados como agentes ativos de criação de modas e conhecimentos de gestão (Ernst e Kieser, 2002).

Para concluir, obviamente que temos de ter em conta que as constatações apresentadas neste estudo, resultam de limitações inerentes a uma investigação reduzida em termos de tamanho da amostra (inquiridos) e do fato de reproduzir resultados de um determinado contexto (PME), num determinado país (Portugal). No entanto, foi interessante constatar que os clientes têm pensamentos muito favoráveis face à consultoria de gestão e aos trabalhos que vão sendo realizados pelos seus profissionais, ainda que não deixem de recomendar alterações que possam efetivamente melhorar o desempenho destes, na garantia de que possam sempre apresentar resultados ainda melhores para a obtenção de um maior grau de satisfação, pois como mencionam é exatamente com esse pressuposto que se contrata consultoria.

Neste sentido, em termos de validade externa, ou seja, da possibilidade de generalizar os resultados encontrados a outros contextos ou amostras, embora este estudo tenha vindo reforçar alguma da teoria já existente relativamente às condições institucionais da consultoria prática e conhecimento de gestão na área de consultoria de gestão, este tratou-se apenas de um estudo exploratório que não pode ser generalizado ou representativo.

Por outro lado, apesar das fontes secundárias terem sido utilizadas e outras análises tenham sido elaboradas para completar os resultados, também este fator não pode justificar que os resultados aqui apresentados possam ser vistos como necessariamente generalizáveis em termos da prática de consultoria.

Por fim, outra das limitações esteve relacionada com a impossibilidade de observar “in loco” interações cliente-consultor e, portanto, as consequentes particularidades de problemas, ideias e técnicas que poderiam resultar desta mesma interação.

Assim, ainda que este artigo vise fundamentalmente combater a falta de estudos sobre o setor de consultoria de gestão é necessário continuar a penetrar neste mercado e perceber esta atividade, trazendo para o campo académico um volume considerável de informação que traga acima de tudo originalidade e contribua de forma concreta para o desenvolvimento deste campo de pesquisa.

Uma das formas de responder a este “gap”, é através da focalização, estabelecimento e institucionalização das práticas e atividades utilizadas no setor de consultoria de gestão e das implicações destas em termos de resultados organizacionais, procurando a obtenção de um conjunto de novos desenvolvimentos na construção da literatura com a introdução de novas perspetivas teóricas e empíricas nesta área.

É importante desta forma que se dê uma nova direção ao pensamento estratégico, e algumas das formas de contribuir para o desenvolvimento deste paradigma pode ser através da análise ao que acontece nas organizações aquando da saída dos consultores, procurando saber se o trabalho prestado (práticas) é descartado, reconstruído e/ou

definido e; da comparação entre as diferentes áreas da consultoria de gestão e/ou países relativamente às condições institucionais de consultoria prática e conhecimento de gestão.

Em suma, é importante estender estes estudos a uma base mais profunda relativamente a todas estas matérias, a fim de que seja explorado o futuro da natureza das práticas, das atividades, das etapas e dos relacionamentos no setor de consultoria de gestão, podendo futuras pesquisas incluir neste sentido a construção de um modelo que permita relacionar todas estas variáveis, a fim de que se consiga identificar quais delas é mais determinante para o sucesso de um projeto de consultoria de gestão. A tarefa contínua do estudo do setor não deve esquecer também o impacto que tudo isto pode ter a jusante da cadeia, nomeadamente ao nível grau de satisfação das empresas cliente face aos trabalhos desenvolvidos pelos consultores e de quais as sugestões por si aconselhadas para a melhoria dos desempenhos que se podem vir a obter.

---

Artigo submetido para avaliação em 02/03/2016 e aceito para publicação em 19/04/2016

---

## **Bibliografia**

Aaltonen, P. (2003), Actions that realise strategy, *EGOS of 19th European Group of Organizational Studies Colloquium* (EGOSC): Copenhagen.

Alvesson, M. (1993), Organizations as rhetoric: knowledge-intensive firms and the struggle with ambiguity, *Journal of Management Studies* 30 (6), 997-1015.

Alvesson, M. (1995), *Management of Knowledge-Intensive Companies*, Walter de Gruyter, Berlin: New York.

Amorim, C. (1999), Management consultants as external sources of innovation, *The European Yearbook of Business History* por W. Feldenkirchen and T. Gourvish 2, 181-227.

Amorim, C. e M. Kipping (1999), Selling consultancy services: the consultancy services – the Portuguese case in historical and Comparative perspective, *Business and Economic History* 28 (2), 45-56.

Ayer, A. (1956), *The Problem of Knowledge*, St. Martin's Press: New York.

Bechina, A. e T. Bommen (2006), Knowledge shaping practices: analysis of a global Scandinavian consulting company, *The Electronic Journal of Knowledge Management* 4 (2), 109-116.

Bloomfield, B. e A. Danieli (1995), The role of management consultants in the development of information technology: the indissoluble nature of socio-political and technical skills, *Journal of Management Studies* 32 (1), 23–46.

Bracker, J. (1980), The historical development of the strategic management concept, *Academy of Management Review* 5 (2), 219-224.

Brooking, A. (1999), *Corporate Memories, Strategies for Knowledge Management*, Thompson Business Press: London.

Brown, J. e P. Duguid (1991), Organizational learning and communities-of-practice: Towards a unified view of working, learning and innovating, *Organization Science* 2 (1), 40–58.

- Carmo, H. e Ferreira, M. (1998), *Metodologia da Investigação: Guia para Auto-aprendizagem*, Universidade Aberta, Lisboa.
- Clark, T. (1995), *Managing Consultants - Consultancy as the Management of Impressions*, Open University Press: Buckingham.
- Clark, T. e G. Salaman (1996), The management guru as organizational witchdoctor, *Organisation Studies*, 3 (1), 85–107.
- Clark, T. (2004), Strategy viewed from a management fashion perspective, *European Management Review*1, 105-111.
- Cummings, S. e D. Wilson (2003), Images of strategy, em Cummings e Wilson, *Blackwell: Oxford*, 1-40.
- Davenport, T. e L. Prusak (2000), *Working Knowledge*, Harvard Business School Press: Boston.
- Dawes, P., G. Dowling, e P. Patterson (1992), Criteria used to select management consultants, *Industrial Marketing Management* 21, 187-193.
- Denis, J. L., A. Langley e L. Rouleau (2003), Strategizing in Pluralistic Contexts: Rethinking Theoretical Frames, EGOS, *19th European Group of Organizational Studies Colloquium: Copenhagen*.
- Dixon, N. (2002), *Common Knowledge: How Companies Thrive by Sharing What They Know*, Harvard Business Press: Boston.
- Drucker, P. (2000), *Management Challenges for the 21st Century*, Harper Business: New York.
- Engwall, L. e M. Kipping, (2002), Introduction: Management consulting as a knowledge industry, em Kipping e Engwall (Eds.), *Management Consulting. Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry*, *Oxford University Press: Oxford*, 1-16.
- Ernst, B. e A. Kieser (2002), In search of explanations for the consulting explosion, em Sahlin-Andersson e Engwall (eds.), *The Expansion of Management Knowledge: Carriers, Ideas and Circulation*, *Stanford University Press*, Stanford, 47-73.
- Ezzamel, M. e H. Willmott (2004), Rethinking strategy: contemporary perspectives and debates, *European Management Review* 1 (1), 43-48.
- Ferreira, J. e J. Peixoto (1992), Rural sociology and rural development in Portugal – history, recent trends and prospects, *Irish Journal of Sociology* 2, 122 – 141.
- Fincham, R. (1999), The consultant-client relationship: critical perspectives on the management of organizational change, *Journal of Management Studies* 36 (3) 335-352.
- Fincham, R. e T. Clark (2002a), Preface: management consultancy – issues, perspectives and agendas, *International Studies of management and Organization*, 32 (4), 3-18.
- Fincham, R., T. Clark., K. Handley e A. Sturdy (2008), Configuring expert knowledge: the consultant as sector specialist, *Journal of Organizational Behaviour* 29 (8), 1145-1160.
- Freire, S. (2008), *Evolução do Sector de Consultoria de Gestão em Portugal: Que Futuro?*, Tese de Mestrado em Economia, Gestão e Engenharia Industrial: Universidade de Aveiro.
- Føsstenløggen, S., B. Lowendahl e O. Revang (2003), Knowledge development through client interaction, *Organization Studies*24, 859–879.

- Fullerton, J. e M. West, (1996), Consultant and client - working together?, *Journal of Managerial Psychology* 11 (6), 40-49.
- Giddens, A. (1984), *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*, Berkeley: University of California.
- Grob, C. e A. Kieser (2006), Are consultants moving towards professionalization?, em Greenwood e Suddaby (eds), *Professional Service Firms. Research in the sociology of organizations*, Elsevier: Amsterdam 24, 69-100.
- Hamel G. (1996), *Competing For the Future*, Harvard Business School Press: Boston.
- Hendry, J. (2000), Strategic decision making, discourse, and strategy as social practice, *Journal of Management Studies* 37 (7), 955-977.
- Hutzschenreuter, T. e I. Kleindienst (2006), Strategy process research: What have We learned and what is still to be learned, *Journal of Management* 32, 673-720.
- Inácio, A. e D. Weir (1993), Portugal: A Developing Country, em Hickson (eds), *Management. Western Europe*: Berlin, 191-203.
- Inkpen, A. (1996), Creating knowledge through collaboration, *California Management Review* 39, 123 -140.
- Jackall, R. (1988), *Moral Mazes - The World of Corporate Managers*, OU: Oxford.
- Jarzabkowski, P. (2003), Strategic practices: An activity theory perspective on continuity and change, *Journal of Management Studies* 40 (1), 23-55.
- Jarzabkowski, P. (2004), Strategy-as-practice: Recursiveness, adaptation, and practices-in-use, *Organization Studies* 25 (4), 529-560.
- Jarzabkowski, P. (2005), *Strategy-as-Practice: An Activity Based Approach*, Sage: London.
- Jarzabkowski, P. e D. Wilson (2002), Top teams and strategy in a UK university, *Journal of Management Studies* 39 (3), 223-382.
- Jarzabkowski, P e D. Seidl (2008), The role of meetings in the social practice of strategy, *Organization Studies* 29 (11), 1391-1426.
- Jarzabkowski, P., J. Balogun e D. Seidl (2007), Strategizing: The challenges of a practice perspective, *Human Relations* 60 (1), 5-27.
- Jarzabkowski, P. e P. Spee (2009), Strategy-as-practice: A review and future directions for the field, *International Journal of Management Reviews* 11 (1), 69-95.
- Johnson, G., L. Melin, e R. Whittington (2003), Micro strategy and strategizing: Towards an activity-based view, *Journal of Management Studies* 40 (1), 3-22.
- Johnson, G., A. Langley, L. Meline R. Whittington (2007), *Strategy as Practice: Research Directions and Resources*, Cambridge University Press: Cambridge.
- Kaiser, S. e T. Kampe (2005), A strategy-as-Practice Perspective on the Work of Profession of Strategy Consultants. *EGOS, Professional Service Organizations and Professionalization at Work*: Berlin, Germany.
- Karantinou, K. e M. Hogg (2001), Exploring relationship management in professional services - A study of management consultancy, *Journal of Marketing Management* 17, 263-86.

- Karantinou, K. e M. Hogg (2009), An empirical investigation of relationship development in professional business services, *Journal of Services Marketing* 23 (4), 249 – 260.
- Kirby, D. e D. Jones-Evans (1997), Small technology-based professional consultancy services in the united kingdom, *The Service Industries Journal* 17 (1), 155-172.
- Knights, D. e G. Morgan (1991), Corporate strategy, organizations, and subjectivity: A critique, *Organization Studies* 12 (2), 251-273.
- Lundberg, C. (1997), Towards a general model of consultancy: Foundations, *Journal of Organizational Change Management* 10 (3), 193-201.
- Lundgren, M. e M. Blom (2009), The Practice of Strategy Consultants, *25<sup>th</sup> Egos Colloquium, Barcelona (Julho 2-4)*.
- McGivern, C. (1983), Some facets of the relationship between consultants and clients in organizations, *Journal of Management Studies* 20 (3), 367-386.
- McLarty, R. e T. Robinson (1998), The practice of consultancy and a professional development strategy, *Leadership and Organisation Development Journal* 19 (5), 256-263.
- Nonaka, I. e H. Takeuchi (1995), *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press: Oxford.
- Perkin, H. (2002), *The Rise of the Professional Society: England since 1880*, Routledge, 3<sup>a</sup> Edição: New York.
- Pettigrew, A., H. Thomas e R. Whittington (2002), Strategic management: The strengths and limitations of a field, em Pettigrew, Thomas e Whittington (eds), *The Handbook of Strategy and Management*, Sage: London.
- Poufelt, F., L. Greiner e A. Bhambri (2005), The changing global consulting industry, em Greiner e Poufelt (eds), *The Contemporary Consultant*, Thomson South-Western: Mason, Ohio.
- Powell, M. (1997), *The Nature, Structure and Management of Management Consulting Organizations*, Tese de Doutorado em Gestão, University of Cambridge.
- Salaman, G. (2002), Understanding advice: towards a sociology consultancy, em Clark e Fincham (eds), *Critical Consulting: The Management Advice Industry*, Blackwell Publishers: Oxford.
- Schatzki, T. (2001), Introduction: practice theory, em Schatzki (eds), *The Practice Turn in Contemporary Theory*, Routledge: London.
- Sharif, M., N. Zakaria, N. Ching e L. Fung (2005), Facilitating Knowledge Sharing through Lessons Learned System. *Journal of Knowledge Management Practice* 6.
- Silva, A (1997), O Sistema financeiro Português e o movimento de internacionalização de empresas, *Economia e Perspectiva* 2, 59-70.
- Sturdy, A (1997), The consultancy process - An insecure business?, *Journal of Management Studies* 34 (3), 389-414.
- Sturdy, A. (2009), Popular consultancy critiques and a politics of management learning?, *Management Learning* 40 (4), 457-463.
- Sturdy, A. e C. Wright (2008), A consulting diaspora? Enterprising selves as agents of enterprise, *Organization* 15 (3), 427–744.
- Sturdy, A., M. Schwarz e A. Spicer (2006), Guess who is coming for dinner? Structures and uses of liminality in strategic management consultancy, *Human Relations* 59, 929–960.



Sturdy, A., T. Clark, R. Fincham K. Handley (2009), Between innovation and legitimation - Boundaries and knowledge flow in management consultancy, *Organization* 16 (5), 627-653.

Swidler, A. (2001), What anchors cultural practices, em Schatzki (eds), *The Practice Turn in Contemporary Theory*, Routledge: London.

Thévenot, L. (2001), Pragmatic regimes governing the engagement with the world, em Schatzki (eds), *The Practice Turn in Contemporary Theory*, Routledge: London.

Van de Ven, A. (1992), Suggestions for studying strategy process: A research note, *Strategic Management Journal* 13, 169-188.

Werr, A. e A. Styhre (2002), Management consultants friend or foe?, *International Studies of Management & Organization* 32 (4), 43-66.

Werr, A. e H. Linnarsson (2002), Management consulting for client learning? Clients' perceptions on learning in management consulting, em Buono (eds), *Knowledge and Value Development in Management Consulting*. Information Age: Greenwich.

Whittington, R. (2001), Learning to Strategise: Problems of Practice, EGOS, *17th European Group of Organizational Studies Colloquium*, Lyon.

Whittington, R (2002), Practice perspectives on strategy: Unifying and developing a field, *Academy of Management Conference*: Denver.

Whittington, R. (2006), Completing the practice turn in strategy research, *Organization Studies* 27 (5), 613-634.

Whittington, R. (2007), Strategy practice and strategy process: Family differences and the sociological eye, *Organization Studies* 28 (10), 1575-1586.

Whittington, R., G. Johnson e L. Melin (2004), The Emerging Field of Strategy Practice: Some Links, a Trap, a Choice and a Confusion, EGOS, *20th European Group of Organizational Studies Colloquium*: Ljubljana.

Willem, A. e H. Scarbrough (2002), Structural Effects on Inter-Unit Knowledge Sharing: The Role of Coordination Under Different Knowledge Sharing Needs, *Learning And Capabilities*, *3rd European Conference On Organisational Knowledge*: Athens.

Wilson, D. e P. Jarzabkowski (2004), Thinking and acting strategically: New challenges for interrogating strategy, *European Management Review* 1 (1), 14-20.

Yin, R. (1994), *Case Study Research Design and Methods*, Sage, 2ª edição: Thousand Oaks.