

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

O Papel da Negociação no Setor das Grandes Consultoras de Gestão em Portugal.

João Afonso Borges Riicoles Gonçalves

Mestrado em Gestão

Orientador:

Professor Doutor Pedro Fontes Falcão, Professor Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Setembro, 2022



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

O Papel da Negociação no Setor das Grandes Consultoras de Gestão em Portugal.

João Afonso Borges Riicoles Gonçalves

Mestrado em Gestão

Orientador:

Professor Doutor Pedro Fontes Falcão, Professor Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento de Marketing, Operações e Gestão

Setembro, 2022

Agradecimentos

Concluir esta dissertação representa um marco importante na minha vida e desta forma queria agradecer a algumas pessoas que me ajudaram nesta caminhada.

Primeiramente, agradecer ao meu orientador, o Professor Pedro Fontes Falcão, pela confiança de ter aceitado ser o meu orientador, numa fase em que eu próprio estava “meio perdido” e só tinha uma ideia vaga daquilo que pretendia realizar, e que com o seu apoio e orientação me ajudou a transformar essa ideia vaga numa ideia sólida, através da qual surgiu esta dissertação.

Gostaria também de agradecer aos meus pais pela educação que me proporcionaram e por todo o apoio e motivação ao longo destes dois anos, bem como à minha restante família pelas palavras de encorajamento e positividade para a realização da dissertação.

Aos meus amigos quero agradecer a paciência, a motivação e a amizade ao longo desta etapa.

Por fim, gostaria também de deixar uma palavra de agradecimento aos entrevistados: José Maria Inglês, Manuel Reis Guedes, Laura Costa Panarra, Sebastião Colares Pereira e João Filipe Gonçalves pela disponibilidade de terem aceitado o meu convite para a realização das entrevistas e por terem contribuído com as suas opiniões e pensamentos, de forma ajudar às conclusões presentes nesta dissertação.

Resumo

Num mundo como o da consultoria de gestão, onde a interação com os clientes é fundamental para o sucesso, onde por vezes o conflito está presente, existe a necessidade de o gerir e, desta forma, analisar o papel que a negociação tem nessa gestão torna-se fundamental.

A presente tese tem como objetivo geral analisar o papel que a negociação desempenha no setor da consultoria, nomeadamente, ao nível das interações entre as equipas de consultoria e os clientes.

Para a realização deste estudo foi desenvolvido um método misto que contemplou, numa primeira parte, o envio de um questionário a profissionais de consultoria, desenvolvido com recurso à plataforma *Google Forms* e para o qual se obteve 310 respostas válidas, e, numa segunda fase, a realização de 5 entrevistas a uma equipa de consultoria, de modo a recolher opiniões e considerações, com o intuito de aprofundar as conclusões retiradas do questionário.

Os resultados deste método permitiram concluir, de um modo geral e de um ponto de vista profissional, que a negociação é considerada fundamental para a consultoria, que a principal causa de conflito é a incompatibilidade de interesses e opiniões, que os tipos de conflitos mais presenciados são os conflitos de juízo, objetivos e processo, que o conflito ocorre maioritariamente numa fase final dos projetos e que os consultores menos experientes e mais experientes possuem diferenças ao nível do uso da negociação, da perceção de onde é que o conflito ocorre e como ambos olham para o estilo de gestão de conflito *Acomodação*.

Palavras-Chave: *Negociação, Conflito, Consultoria de Gestão, Cliente, Engagement*

Códigos de Classificação JEL:

M10 - *Business Administration: General*

D70 - *Analysis of Collective Decision-Making: General*

Abstract

In a world, such as the one of the management consulting, where interaction with clients is key to success, where sometimes conflict is present, there is a need for this to be mediated, thus analysing the role that negotiation plays in this mediation becomes fundamental.

The overall objective of this thesis is to analyse the role that negotiation plays in the consulting sector, namely at the level of interactions between consulting teams and clients.

For the accomplishment of this study, a mixed method was developed, which included in the first part the sending of a questionnaire to consulting professionals, developed using the Google Forms platform and for which 310 valid answers were obtained. In the second phase, 5 interviews were conducted with a consulting team to collect opinions and considerations, with the purpose of deepening the conclusions drawn from the questionnaire.

The results of this method allowed for the conclusion that in general, and from a professional point of view, negotiation is considered fundamental to consulting, the main cause of conflict is the incompatibility of interests and opinions, the types of conflicts most common are conflicts of judgement, objectives and process, that conflict occurs mostly in the final phase of projects and that the less experienced and the more experienced consultants have differences in the use of negotiation, perception of where conflict occurs and how both view the conflict management style Accommodation.

Keywords: Negotiation, Conflict, Management Consulting, Client, Engagement

JEL Classification System:

M10 - *Business Administration: General*

D70 - *Analysis of Collective Decision-Making: General*

Índice

Agradecimentos	i
Resumo	iii
Abstract.....	v
Glossário.....	xiii
CAPÍTULO 1. Introdução	1
1.1. Contextualização e Relevância do tema.....	1
1.2. Questões de Investigação e Objetivos.....	2
1.3. Estrutura da Tese.....	3
CAPÍTULO 2. Revisão da Literatura	5
2.1. Negociação.....	5
2.2. A negociação e as Organizações: Competência Chave na gestão.....	5
2.3. A personalidade do Negociador	6
2.4. Conflito.....	7
2.5. Tipos de Conflitos	7
2.6. Estilos de Gestão de Conflitos	8
2.7. Consultoria de Gestão	9
2.8. A estrutura das equipas de consultoria.....	9
2.9. O processo de interação consultora-cliente.....	10
2.10. Potências causas de conflito durante o processo de consultoria	12
CAPÍTULO 3. Metodologia.....	13
CAPÍTULO 4. Resultados.....	17
4.1. Resultados da Pesquisa Quantitativa – Questionário <i>Online</i>	17
4.2. Resultados da Pesquisa Qualitativa – Entrevistas Semiestruturadas	35
4.3. Discussão dos Resultados.....	38
CAPÍTULO 5. Conclusões	43

Referências Bibliográficas.....	49
Anexos	53

Índice de Figuras

Figura 4.1 Caracterização da amostra face à idade.....	17
Figura 4.2 Anos de Experiência em consultoria.....	19
Figura 4.3 Uso da negociação nas interações/engagements com o cliente.....	20
Figura 4.4 Uso da negociação nas interações/engagements com o cliente - Consultores menos experientes	20
Figura 4.5 Uso de negociação nas interações/engagements com o cliente - Consultores mais experientes.....	21
Figura 4.6 Personalidade enquanto negociador	22
Figura 4.7 Personalidade enquanto negociador - Consultores menos experientes.....	22
Figura 4.8 Personalidade enquanto negociador – Consultores mais experientes	23
Figura 4.9 Tipos de conflitos mais presenciados.....	24
Figura 4.10 Tipos de conflitos mais presenciados - Consultores menos experientes.....	24
Figura 4.11 Tipos de conflitos mais presenciados - Consultores mais experientes.....	25
Figura 4.12 Causas de conflito durante o processo de consultoria.....	25
Figura 4.13 Causas de conflito durante o processo de consultoria - Consultores menos experientes.....	26
Figura 4.14 Causas de conflito durante o processo de consultoria - Consultores mais experientes.....	26
Figura 4.15 Modelos Teóricos de Interação consultora-cliente.....	28
Figura 4.16 Modelos Teóricos de Interação consultora-cliente - Consultores menos experientes.....	29
Figura 4.17 Modelos Teóricos de Interação consultora-cliente - Consultores mais experientes.....	29
Figura 4.18 A negociação é fundamental para a consultoria?.....	32
Figura 4.19 A negociação é fundamental para a consultoria? - Consultores menos experientes.....	32
Figura 4.20 A negociação é fundamental para a consultoria? - Consultores mais experientes	33

Índice de Quadros

Quadro 4.1 Caracterização da amostra face à Categoria profissional	18
Quadro 4.2 Conflito nas fases do processo de consultoria	27
Quadro 4.3 Conflito nas fases do processo de consultoria - Consultores menos experientes	27
Quadro 4.4 Conflito nas fases do processo de consultoria - Consultores mais experientes	28
Quadro 4.5 Estilos de Gestão de conflito	30
Quadro 4.6 Estilos de Gestão de conflito - Consultores menos experientes	31
Quadro 4.7 Estilos de Gestão de conflito - Consultores mais experientes	31

Glossário

DTT - Deloitte Touche Tohmatsu

EY - Ernst & Young

PWC – PricewaterhouseCoopers

KPMG - Klynveld Peat Marwick Goerdeler

CAPÍTULO 1

Introdução

Neste capítulo inicial vão ser abordadas a contextualização e relevância do tema, as questões de investigação e objetivos, assim como será explicitada a estrutura da tese.

1.1. Contextualização e Relevância do tema

A negociação é um tema pertinente nos dias que correm, tendo em conta a maior interligação entre empresas, a globalização e o crescente aumento da competitividade empresarial, ainda para mais quando olhamos para o setor da consultoria de gestão em Portugal que é dominado pelas *Big 4*, isto é, as quatro maiores prestadoras deste serviço, não só em Portugal, como no mundo. Deste lote das quatro maiores empresas fazem parte: a *PriceWaterhouseCoopers* (PWC); a *Deloitte Touche Tohmatsu* (DTT); a *Ernst & Young* (EY) e a *Klynveld Peat Marwick Goerdeler* (KPMG). Estas quatro gigantes da consultoria representam em Portugal cerca de 7100 colaboradores e um volume de negócios de mais de 597 milhões de euros (Relatórios de Transparência de 2021 das entidades).

Neste sentido, tal como o autor Groth (2001) afirma, o *skill* da negociação é fundamental para se entrar e ser competitivo no mundo empresarial, e dada a dimensão individual de cada empresa, estas percebem que para conseguirem obter o maior número de clientes e, conseqüentemente, o maior número de projetos têm de conseguir transmitir à outra parte que os serviços prestados por elas são melhores que os das suas concorrentes e, como tal, a interação com os clientes e conseqüente negociação tornam-se fulcrais.

A Consultoria de Gestão é um tema relativamente recente, tendo aparecido na década de 80 do século passado, na mesma altura em que este setor começava a ganhar um maior destaque, uma maior importância económica e começaram a aparecer os primeiros trabalhos académicos.

Desde o seu aparecimento que os consultores de gestão têm uma presença generalizada e cada vez maior no mundo empresarial moderno. Uma explicação para esta crescente importância passa pelo facto de as perspetivas e os conhecimentos destes profissionais virem de fora da empresa e favorecerem comportamentos inovadores (Canato & Giangreco, 2011). Isto permite aos consultores identificarem o que de errado se passa nas organizações dos seus clientes e desenvolverem um conjunto de soluções inovadoras e precisas, que lhes permitam ultrapassar esses problemas, atuando como uma fonte de informação e afetando a forma como as organizações interpretam o seu mundo competitivo (Canato & Giangreco, 2011).

A negociação aplicada à consultoria não tem sido alvo de significativa investigação. Existem apenas alguns artigos ou estudos que mencionem a negociação aplicada à consultoria, sendo um deles “*Negotiation consulting: Applying theory and research to practice*”, onde o autor *Spector* (2000) afirma que, dada a ocorrência generalizada da negociação, é interessante notar que a negociação aplicada à consultoria não atingiu a popularidade que, por exemplo, o desenvolvimento organizacional, o planeamento estratégico e outras aplicações de consultoria às ciências da gestão têm sido capazes de alcançar no setor empresarial, sendo que o autor *Spector* (2000), neste seu artigo, descreve alguns projetos onde esteve envolvido e onde utilizou a negociação aplicada à consultoria para de certa forma colmatar esta lacuna na literatura.

Desta forma, dada a lacuna encontrada, a realização deste estudo torna-se bastante relevante, de modo a contribuir para a literatura com conclusões que possam funcionar como uma fonte de conhecimento para todos aqueles que usem ou que queiram compreender melhor como é que a negociação, aplicada à consultoria de gestão, funciona e o que devem ou não devem fazer.

1.2. Questões de Investigação e Objetivos

Qualquer estudo tem sempre questões de investigação que, no fundo, servem de base e de guia para o desenvolvimento do mesmo e que no final devem ser sempre respondidas. Como tal, nesta tese, as questões de investigação focam-se nas causas e nos tipos de conflito que ocorrem aquando da negociação, onde é mais provável que ocorra conflito durante um processo de consultoria e, por fim, quais as diferenças mais significativas entre os consultores menos experientes e os mais experientes. Assim, as questões de investigação procuram responder a:

1. Quais as causas e tipos de conflito que podem ocorrer nos diversos momentos?
2. Em que fase do processo de consultoria ocorre maior conflito?
3. Quais as diferenças na abordagem entre os consultores menos experientes e os consultores mais experientes?

Deste modo, de forma a responder às questões anteriores, e tendo sempre em consideração o objetivo geral desta tese, que passa por analisar o papel que a negociação desempenha no setor da consultoria, nomeadamente, ao nível das interações entre as equipas de consultoria e os clientes, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

1. Perceber quais as causas e conflitos mais comuns com que os consultores se deparam em negociação com os clientes;
2. Saber se o conflito ocorre mais no início ou mais no fim do processo de consultoria:

3. Comparar as diferenças entre os consultores com menos experiência em negociação em consultoria (menos de 5 anos) e os consultores mais experientes (mais de 5 anos)

1.3. Estrutura da Tese

Após o capítulo da introdução, esta tese entra na sua fase mais teórica, o capítulo da Revisão da Literatura. Neste segundo capítulo é reunida toda a literatura relevante tendo em conta a temática que se vai estudar. Está dividido em subcapítulos que dizem respeito aos conceitos centrais deste estudo: *Negociação*, *Conflito* e *Consultoria de Gestão*, nos quais serão dadas algumas definições, assim como a revisão de certos tópicos inerentes a cada um destes assuntos e relevantes para o estudo em causa.

Em seguida, no terceiro capítulo, será abordada a Metodologia, onde será explícito qual o tipo de metodologia aplicada para a recolha dos dados, a descrição da amostra, assim como a descrição de como os dados obtidos foram organizados.

O quarto capítulo desta tese diz respeito aos Resultados, onde serão analisadas todas as respostas válidas ao questionário, bem como dos dados retirados das entrevistas realizadas. Para além disso, é também realizada a discussão dos resultados, onde se demonstram as descobertas desta investigação.

Por fim, o último capítulo diz respeito à Conclusão, onde se explicitam as principais conclusões deste estudo, se reflete sobre as principais limitações da realização desta investigação e se oferecem sugestões de modo a melhorar pesquisas e investigações futuras.

Revisão da Literatura

2.1. Negociação

A negociação está presente em todo o lado, desde as negociações que os partidos políticos fazem para a aprovação do Orçamento de Estado, até à simples compra ou venda de produtos ou serviços, passando, pelo recrutamento de um novo colaborador. Dito isto, existem numerosas definições para a negociação.

Segundo Morley e Stephenson (1977), a negociação pode ser definida como o processo comunicativo, entre duas partes, com o propósito de assegurar um acordo em relação a um interesse comum. Já Thompson (2005) olha para a negociação como sendo um processo de tomada de decisão, interpessoal, ou seja, em conjunto com outras pessoas, sempre que não se consegue atingir os objetivos propostos isoladamente. Uma outra definição para a negociação vem de Fisher (1983), na qual mais uma vez é indicado que a negociação é o processo que inclui duas ou mais partes que, através da comunicação, tentam influenciar a decisão do outro. Fisher, juntamente com Ury e Patton (2011), investigadores do “*Program on Negotiation of Harvard University*”, acrescentam à definição anterior que a influência, sobre o outro, envolve avanços e recuos, de forma a ultrapassar as divergências entre as partes.

Numa perspetiva semelhante e mais recente, o autor Dias (2017), define negociação como sendo um processo de interação social que envolve duas ou mais pessoas em relação aos seus interesses e objetivos, dedicados a chegar a um acordo sobre o objeto da negociação.

Assim, pode-se demonstrar que a negociação na sua génese parte do princípio da interação, ou seja, não se negocia sozinho, há sempre que o fazer com uma ou mais partes, onde, segundo Carvalhal (2015) deve-se procurar construir acordos que, quando implementados, atendam aos interesses, inclusive os daquelas partes que não estão presentes.

De destacar ainda, para os autores Lewicki e Litterer (1985), que o instrumento central de todo o processo negocial é a comunicação, visto que sem esta a negociação não seria possível.

2.2. A negociação e as Organizações: Competência Chave na gestão

No mundo empresarial, a negociação está sempre a acontecer e ocorre com diversas entidades: fornecedores ou clientes, aquando da definição de preços, datas de entrega; subordinados, nas definições dos objetivos individuais ou tarefas; com as chefias, na definição dos orçamentos e dos planos de atividades. Ou seja, numa organização, a negociação pode ocorrer dentro da

própria organização (intraorganizacional), ou entre organizações (interorganizacional). Ao nível da negociação intraorganizacional, esta ocorre em diferentes subníveis. Desde a intrapessoal, interpessoal (entre colaboradores), intragrupos (entre elementos do mesmo departamento, por exemplo) e intergrupos (entre diferentes departamentos, dentro da organização). A nível interorganizacional, a negociação ocorre ao subnível intergrupo e interpessoal, visto que as empresas não são seres humanos e, como tal, precisam de pessoas para realizar as negociações em seu nome (Falcão, 2018).

Bazerman e Neale (1993), concordam que as negociações organizacionais são mais frequentes e cada vez mais complexas e cruciais, devido à aceleração das mudanças nos contextos empresariais, de tal forma, que os executivos necessitam de dominar bem a negociação, de modo a fazer frente aos inúmeros desafios que o mundo empresarial lhes coloca.

Da mesma forma Thompson (2005) considera, que a capacidade de negociação, representa um *skill*, fundamental para os gestores, diretores e líderes do mundo empresarial, e enumera cinco razões fundamentais: (1) a natureza dinâmica do negócio, (2) a interdependência, (3) as forças económicas, (4) as tecnologias de informação e (5) globalização.

2.3. A personalidade do Negociador

Tal como foi mencionado anteriormente, uma negociação é um processo interativo, ou seja, envolve sempre dois ou mais partes, pelo que é importante analisar o negociador ao nível da sua personalidade, pois, segundo Agndal (2007), é bastante claro que a personalidade do negociador impacta o comportamento da negociação. Quanto mais complexo for o objetivo ou questão a negociar, mais importante são as diferenças individuais (Fulmer e Barry 2004).

Estudos revelam que pessoas “*open-minded*” são mais propícias a utilizar uma abordagem de resolução de problemas, de modo a alcançar desfechos satisfatórios, para ambas as partes, tal como os negociadores, mais extrovertidos. No entanto, quando os negociadores, mais extrovertidos, deparam-se com negociadores introvertidos e os seus esforços para a partilha de informação, por exemplo, não são partilhados, estes tendem a reverter para um comportamento competitivo (Ma e Jaeger 2005).

Pessoas mais autónomas foram consideradas mais prováveis de empregar táticas de negociação cooperativas (Pullins, et al. 2000). Por outro lado, negociadores com excesso de confiança foram considerados como sendo mais persistentes e mostram mais preocupação com os seus próprios resultados. De acordo com Lim, (1997) e através de uma experiência presente no artigo “*Overconfidence in Negotiation revisited*”, os negociadores com excesso de confiança

não foram considerados como tendo maior ou menor vantagem sobre os negociadores com níveis de confiança mais realistas.

2.4. Conflito

O conflito surge como algo inevitável no mundo empresarial: surge nas relações entre indivíduos de um mesmo grupo, entre grupos, entre os diferentes níveis organizacionais e entre as organizações, pelo que não existe uma única definição para o conflito, sendo o objeto de estudo de vários autores.

O conflito pode ser definido como o processo que se inicia quando uma parte percebe que a outra parte afetou ou vai afetar negativamente algo que a outra parte valoriza (Thomas, 1992). O conflito pode também ser definido, de uma forma mais abrangente, como um processo interativo que se manifesta na incompatibilidade, desacordo ou dissonância dentro ou entre entidades sociais (indivíduo, grupo, organização) (Rahim, 2002). A acrescentar a esta última definição, pode-se dizer que o desacordo de opiniões, dentro ou entre as entidades sociais, pode ser originário em diferenças ao nível das atitudes, crenças, valores ou necessidades. Estas diferenças muitas vezes dizem respeito a diferentes experiências profissionais, personalidades, pares, ambientes e contextos em que se está inserido (Abiodun e Omisore, 2014).

No entanto, nem tudo o que é relacionado com o conflito é negativo, pois estes têm aspetos positivos, como: incentivo à criatividade; desenvolvimento organizacional, devido aos diferentes pontos de vista; desenvolvimento das competências de relacionamento interpessoal, etc. (Falcão, 2018), pelo que “daqui resulta uma conclusão, muito relevante: os conflitos gerem-se, não se devem anular. Tendo em conta os aspetos positivos de um conflito, este deve ser gerido de modo a, por um lado, tentar minimizar-se os aspetos negativos e, por outro lado, tentar capitalizar os aspetos positivos dos conflitos” (Falcão, 2018, p. 27).

2.5. Tipos de Conflitos

Segundo Falcão (2018), existem três tipos de conflito: os de objetivos, os de juízo e os normativos. Os *conflitos de objetivos* ocorrem quando ambas as partes têm objetivos diferentes, o que à partida irá, naturalmente, gerar atrito, onde será necessário haver uma redefinição de objetivos ou valores, para haver um acordo positivo. Os *conflitos de juízo* são aqueles onde as partes tiram conclusões diferentes em relação a um mesmo assunto, sendo que uma forma de mitigar este conflito passa por tentar formar uma só conclusão, baseada nas diferentes

perspetivas e ideias das partes. Por fim, temos os *conflitos normativos* que dizem respeito a uma percepção, de uma das partes, que o comportamento da outra parte está abaixo dos standards esperados pela parte em certas normas sociais, sendo que, nestas situações, um bom ponto de partida passa por definir claramente os standards de comportamento a esperar, bem como as sanções aplicáveis a cada situação.

Já para Robbins (2009) existem também três tipos de conflito: os de tarefa, os de relacionamento e os de processo. Os *conflitos de tarefa* relacionam-se com os conflitos de objetivos, anteriormente abordados, na medida em que para além de estarem relacionados com os objetivos do trabalho, adicionam a dimensão do conteúdo do trabalho. Os *conflitos de relacionamento* referem-se às relações interpessoais, sendo que grandes conflitos de relacionamento aumentam os atritos e os choques de personalidade entre as partes, reduzindo a compreensão mútua, o que vai impedir os acordos comuns. Para concluir, os *conflitos de processo*, dizem respeito à maneira como o trabalho é realizado.

2.6. Estilos de Gestão de Conflitos

De acordo com Rahim (2001) existem cinco estilos de gestão do conflito que estão refletidos numa matriz, com dois eixos: o primeiro, que diz respeito à preocupação em realizar os próprios interesses e o segundo, que diz respeito à preocupação em realizar os interesses dos outros.

O estilo de *Dominação*, que revela uma grande preocupação com os interesses próprios e uma baixa preocupação com os interesses do outro, tem geralmente um desfecho *win-lose*, onde a parte dominante tenta satisfazer a todos os custos os seus interesses, ignorando os interesses ou expectativas da outra parte.

O estilo de *Integração*, que revela uma grande preocupação, tanto com os interesses próprios, como com os interesses do outro, é também conhecido como estilo de resolução de problemas, pois envolve a colaboração entre as partes e a examinação das diferenças, com o intuito de alcançar uma solução aceitável para ambas as partes.

O estilo do *Compromisso*, que revela um interesse médio entre os interesses próprios e os interesses do outro, envolve ações de “dar e receber”, onde ambas as partes cedem em alguns pontos de modo a alcançar uma solução aceitável para ambas. Pode significar “dividir a diferença”, com trocas e concessões, ou procurar alcançar rapidamente uma posição de meio termo.

O estilo da *Evitação*, que revela um baixo interesse, tanto pelos interesses próprios, como pelos interesses do outro e está associado a uma retirada ou desistência, pode tomar a forma de adiar o problema até uma melhor altura e desta forma não lidar com a resolução do assunto, pelo que este estilo faz com que os interesses das partes nunca sejam alcançados.

O estilo da *Acomodação*, que revela uma baixa preocupação pelos interesses próprios e uma elevada preocupação pelos interesses do outro, está associado com a tentativa de minimizar as diferenças e maximizar os fatores comuns, de forma a satisfazer as preocupações da outra parte. Existe um elemento de autossacrifício, em que a pessoa negligencia os seus interesses em prol de satisfazer os interesses da outra parte.

2.7. Consultoria de Gestão

A definição de Consultoria de Gestão é relativamente recente, surgiu no início da década de 1980, por volta da mesma altura em que este setor começava a ganhar uma maior importância e notoriedade económica, tendo aparecido os primeiros trabalhos académicos nesta área.

Desta forma, os autores Greiner e Metzger (1983) definiram consultoria de gestão como sendo um serviço de aconselhamento contratado, com o objetivo de providenciar às organizações, através de pessoas qualificadas, assistência de forma independente e objetiva, procurando identificar lacunas na empresa, analisar essas mesmas deficiências, recomendando soluções e providenciando ajuda na implementação das mesmas. A instituição “*Management Consultancies Association*” (2010) define consultoria de gestão como sendo a criação de valor para as organizações, através de uma *performance* melhorada, alcançada através de auxílio objetivo e implementação de soluções de negócio. Já Kubr (2002) define consultoria de gestão como serviço profissional e independente, que auxilia gestores e organizações a alcançarem os interesses e objetivos organizacionais, melhorando assim a sua *performance* global, através da resolução de problemas de gestão e negócio, identificando e alcançando novas oportunidades, melhorando o conhecimento e implementando as mudanças.

Através destas definições pode-se identificar três passos sequenciais que são fundamentais em todos os trabalhos de consultoria: (1) identificar o problema, (2) pesquisar e recomendar a solução correta e (3) ajudar na implementação dessa solução.

2.8. A estrutura das equipas de consultoria

Os consultores geralmente trabalham em equipas, de forma a responderem às necessidades específicas do cliente e estas são criadas de forma que os *backgrounds* académicos, sociais e

culturais dos seus membros sejam diversificados, de forma a aumentar a flexibilidade de pensamento e pontos de vista (Alvesson e Robertson, 2006). No entanto, devido a toda esta diversidade, é necessário haver uma hierarquia dentro da equipa, ou estrutura *per se*, de modo que todos saibam o seu papel e a gestão da equipa seja facilitada.

Junior consultants, project managers e partners, são os três principais níveis que podem ser distinguidos entre os consultores, baseado nas suas responsabilidades e nível de antiguidade. A categoria de *junior consultants* são todos os consultores abaixo do nível de *project manager* e que são responsáveis pela conclusão das tarefas técnicas que são delegadas e coordenadas pelos *project managers* (Graubner, 2006).

Muitas vezes, consultores que já têm alguns anos de experiência, mas ainda não atingiram o nível de *manager*, são considerados como *senior consultants* (Graubner, 2006).

O nível dos *project managers*, tal como foi mencionado anteriormente, é responsável, tal como o nome indica, pela gestão do projeto, ou seja, delegar e coordenar as tarefas dos consultores abaixo de si e ao mesmo tempo reportar ao nível superior o ponto a que o projeto se encontra, timings de conclusão, necessidades, etc (Graubner, 2006). Tal como no nível dos consultores, *managers* com alguma experiência, mas que ainda não são *partners*, são chamados de *senior managers*.

O nível mais alto em termos de hierarquia nestas equipas é o nível de *partner*, cujas responsabilidades principais são a gestão do relacionamento com os clientes, a aquisição e supervisão do projeto (Graubner, 2006).

2.9. O processo de interação consultora-cliente

Segundo o autor Schön (1983), a interação entre a consultora e o cliente é o fator mais importante para o sucesso do projeto de consultoria e, conseqüentemente, para a sobrevivência das consultoras. Assim, antes de abordar as fases do processo de consultoria, é importante mencionar os modelos teóricos de consultoria que guiam a maioria dos consultores na sua interação com os clientes. Os autores Nikolova e Devinney (2012), propõe três modelos teóricos, que sintetizam os tipos de interação consultora-cliente:

O modelo do *consultor expert*, onde o consultor é visto como um *expert* que contribui com conhecimento valioso e soluções para os seus clientes. Este modelo é o mais indicado e o mais aplicado quando as situações envolvem problemas complexos, altamente incertos e para os quais são necessárias soluções bastante criativas.

O modelo da *aprendizagem social* que sugere olhar para a relação consultora-cliente como uma conversa refletiva, onde os consultores são vistos como profissionais que refletem sobre os seus conhecimentos durante o processo de resolução do problema, para dar conta da dependência do contexto dos seus conhecimentos, para explorar os seus pressupostos e interpretações e para os partilhar com o cliente. O processo de consultoria, segundo este modelo, pressupõe uma interdependência entre os consultores e os clientes, visto que os conhecimentos de ambos se complementam.

O modelo *crítico*, que sublinha o carácter simbólico da consultoria e considera os consultores como gestores de impressão que procuram tornar os seus clientes dependentes das modas de gestão que produzem.

Para o autor Block (2001), todos os projetos de consultoria, quer sejam de curta duração ou longa duração, pressupõem sempre as mesmas cinco fases sequencias, todas elas muito importantes, e se os consultores desprezarem uma ou acharem que ela está bem tratada, mas na realidade não está, terão muitos problemas.

Segundo Block (2001), as fases do processo de consultoria são as seguintes: *Entrada e Contrato*, onde ocorrem os primeiros contactos com o cliente, a primeira reunião exploratória, a definição das expectativas por parte do cliente e dos consultores, e onde é apresentada a equipa do projeto e a proposta/planos. A fase de *Recolha de Dados e Diagnóstico*, como o nome indica, é aquela onde os consultores definem quais os métodos a serem utilizados, quais os dados que devem ser recolhidos (internos ou externos ao cliente), qual a duração desta fase e analisam os problemas identificados na fase anterior. No *Plano de Ação e Feedback*, o consultor pode envolver o cliente no processo de análise das informações, sempre tendo em consideração a existência de alguma resistência a esses mesmos dados por parte do cliente, principalmente se se tratar de dados importantes. Nesta situação, cabe então ao consultor lidar com essa resistência antes de tomar uma decisão adequada para o problema em causa. Nesta fase, ocorre também o desenvolvimento de soluções e avaliação de alternativas. *Implementação*, é a penúltima fase, que envolve colocar em ação todo o trabalho anterior realizado pelos consultores, sendo que às vezes essa responsabilidade pode ser inteiramente do cliente ou, em casos onde a mudança seja mais profunda, os consultores podem estar diretamente envolvidos. Esta implementação pode ocorrer sobre a forma de formações, onde ocorrem várias reuniões com o intuito de ensinar ao cliente a forma mais correta de implementar o plano de ação. A última fase deste processo diz respeito ao *Término* e começa com uma avaliação do que foi feito na fase anterior de

implementação, em seguida decide-se se o projeto teve o sucesso/retorno esperado e se este deve ser alargado a um segmento mais amplo da organização. Pode também ocorrer o *follow-up*, ou seja, caso a relação e os resultados sejam do agrado de todos, o cliente no futuro pode voltar a contratar os serviços destes consultores se novos problemas ou oportunidades surgirem.

2.10. Potências causas de conflito durante o processo de consultoria

Sendo o processo de consultoria um processo de interação entre pessoas de diferentes empresas, com diferentes *backgrounds*, crenças, valores, etc, é normal que ocorra conflito e momentos de maior tensão.

A principal causa de conflito, em contexto de negociação empresarial, para os autores Neves, et al. (2015) e Reis e Siva (2012), são os *aspectos ligados à comunicação*, contudo, e segundo Ferreira, et al. (2015) e Neves, et al. (2015), muitas vezes os conflitos são gerados, tal como mencionado anteriormente, por divergências ao nível das crenças, valores, etc., pelo que o incrementar da comunicação pode ter um resultado contraditório daquele que se pretende e incrementar as diferenças. Olhando para as fases de Block (2001), mencionadas no ponto anterior, constata-se que a comunicação está presente em todas as fases do processo de consultoria, seja ela com o cliente, ou entre a própria equipa, de tal forma que, de modo a que o *engagement* tenha sucesso, a comunicação intra equipa deve estar totalmente alinhada e coerente entre todos os elementos, para que a comunicação com o cliente seja a mais clara e objetiva possível e assim, de certa forma, mitigar os conflitos com o cliente, que podem ser provenientes de alguma falta de clareza e coerência da comunicação.

Existem ainda, segundo diversos autores, algumas causas que podem estar na origem do conflito das negociações empresariais e que podem facilmente colocar em causas o sucesso dos *engagements* de consultoria: a *incompatibilidade de interesses e preocupações* que ocorre quando uma das partes se apercebe que existe um desacordo de ideias e interesses por parte da outra parte ou que estes são negativamente afetados pela outra parte (Slabbert, 2004; Wall & Callister 1995), e a *incompatibilidade da interação e relação*, nomeadamente na interação humana, onde a execução de certas tarefas em contexto laboral, por parte de uma das partes, depende das escolhas, decisões e comportamentos da outra, o que indica uma necessidade de grande cooperação entre os intervenientes, pelo que podem surgir desentendimentos pessoais, o que leva a conflitos (Fatile & Adejuwon, 2011).

CAPÍTULO 3

Metodologia

Este capítulo tem como objetivo principal explicar as opções de investigação tomadas na realização da parte empírica desta dissertação. A metodologia, segundo Aragão e Neta (2017) pode ser definida como uma preocupação instrumental, tratando das formas de se fazer ciência, cuidando dos procedimentos, das ferramentas e dos caminhos.

A *pesquisa qualitativa*, segundo Malhotra (2007), permite fornecer *insights* e compreensão acerca do cenário do problema e, por vezes, esta pesquisa qualitativa é realizada de modo a explicar os resultados obtidos da pesquisa quantitativa. Segundo este mesmo autor, a pesquisa qualitativa deve ser usada como uma ferramenta de pesquisa exploratória, baseando-se em pequenas amostras, onde se podem usar técnicas como os *focus groups*, associação de palavras ou entrevistas semiestruturadas. Ao realizar técnicas de pesquisa qualitativa, o investigador deve sempre respeitar os respondentes, o que significa proteger o anonimato dos mesmos, honrar todas as declarações e promessas usadas para garantir a participação, bem como conduzir a pesquisa de uma forma que não envergonhe ou prejudique o respondente.

A *pesquisa quantitativa*, de acordo com Malhotra (2007), é uma metodologia de pesquisa que procura quantificar dados e, com esse fim, aplica alguma forma de análise estatística e generalização dos resultados da amostra para a população de interesse. A técnica mais comum e utilizada na pesquisa quantitativa é a utilização de questionário, onde os intervenientes no estudo respondem a um conjunto de perguntas a cerca de um tema em específico.

Quando se realizam trabalhos de investigação existem dois tipos de dados que podem ser coletados: dados secundários ou dados primários.

Os *dados secundários* são dados que já foram recolhidos para outros fins, que não o problema em questão. Incluem informação disponibilizada por empresas, bases de dados do governo, bases de dados de bibliotecas, onde se inserem artigos científicos e livros. Têm a vantagem de serem uma fonte rápida, fácil e barata de informação (Malhotra, 2007). Já os *dados primários*, são dados que são originados pelo investigador com o propósito específico de abordar o problema de pesquisa. Os dados primários não devem ser recolhidos até que os dados secundários disponíveis tenham sido completamente analisados (Malhotra, 2007).

Tendo em conta as questões de investigação, bem como os objetivos explicitados no capítulo da Introdução, foi usada para este estudo uma pesquisa mista, uma vez que este tipo

de abordagem permite um melhor entendimento do objeto de pesquisa, através da recolha de dados qualitativos e quantitativos.

Numa primeira fase, a recolha de dados quantitativos passou pela realização de um *questionário online*, elaborado pelo autor, onde foram recolhidos dados primários, com base na pesquisa de dados secundários efetuada no capítulo da Revisão da Literatura.

O questionário foi estruturado em três partes: uma *parte A* de caracterização sociodemográfica dos inquiridos; uma *parte B* de desenvolvimentos, onde são colocadas questões centradas no problema em estudo, e por fim uma *parte C* de considerações finais. O mesmo poderá ser consultado no Anexo A.

O questionário foi composto por trezes questões com respostas abertas e fechadas, de modo a obter a informação qualitativa (respostas abertas) para complementar e contextualizar a informação quantitativa (respostas fechadas). Este questionário foi enviado aos elementos de equipas de consultoria, com base na hierarquia mencionada anteriormente.

Antes do envio generalizado do questionário, foram realizados três testes-pilotos, com consultores da confiança do autor, de modo a assegurar que o questionário estava bem estruturado e que as questões eram bem percebidas.

Para a obtenção da amostra desta pesquisa, o questionário foi disponibilizado via e-mail a cerca de 2722 profissionais da área de consultoria, escolhidos pelo facto de o autor trabalhar numa *Big 4*, e como tal, ter facilidade de acesso e contacto com esta *network* de pessoas. Sendo que, desses 2722 indivíduos, foram desconsiderados 78, por se encontrarem de férias na altura da resposta do questionário. Dessa população de 2722 indivíduos, foram obtidas 310 respostas válidas, o que constitui a amostra desta pesquisa e representa uma taxa de resposta de 11,39%.

Os dados desta etapa foram recolhidos e organizados sobre a forma de tabelas e gráficos, de modo a facilitar a sua análise, apresentação e posterior discussão, sendo para tal utilizados os *softwares* estatísticos *Microsoft Excel* e *SPSS*, bem como os gráficos obtidos do *Google Forms*.

Seguidamente, na fase de recolha de dados qualitativos, foi utilizada uma técnica muito comum para a recolha deste tipo de dados, que passou pela realização de *entrevistas semiestruturadas*, pelo facto de estas conseguirem de uma forma direta questionar os indivíduos sobre motivações subjacentes, opiniões ou sentimentos acerca do tópico em estudo, complementando assim o questionário e obtendo mais *insights*. Foram realizadas cinco

entrevistas semiestruturadas com *players* do mercado selecionados, mais uma vez pela facilidade que o autor dispõe de acesso a estes mesmos *players*, mas também pelo facto de os cinco, com cada uma das suas categorias, constituírem uma equipa de consultoria, desde o analista até ao *senior manager*. Para a realização destas mesmas entrevistas foram seguidos os guiões de entrevista, que podem ser consultados nos Anexos B e C. As entrevistas tiveram a duração de cerca de 25 minutos e foram realizadas via *Microsoft Teams* e gravadas com a sua concordância.

CAPÍTULO 4

Resultados

4.1. Resultados da Pesquisa Quantitativa – Questionário *Online*

Tal como mencionado anteriormente, o questionário online foi enviado a 2722 profissionais da área de consultoria, tendo sido recebidas e validadas 310 respostas.

A amostra incluiu 184 indivíduos do sexo masculino e 126 pertencentes ao sexo feminino, o que representa 59,4% e 40,6%, respetivamente, do universo das respostas.

Pela figura 4.1, verifica-se que mais de metade dos inquiridos encontram-se compreendidos na faixa etária dos 25-35 anos (com 53,5%), a segunda faixa etária mais relevante entre os inquiridos é a com menos de 25 anos (22,3%), em seguida a faixa etária entre os 36 e os 45 anos (16,5%) e, por fim, a faixa etária com menor peso entre todos os inquiridos é a com mais de 45 anos (7,7%).

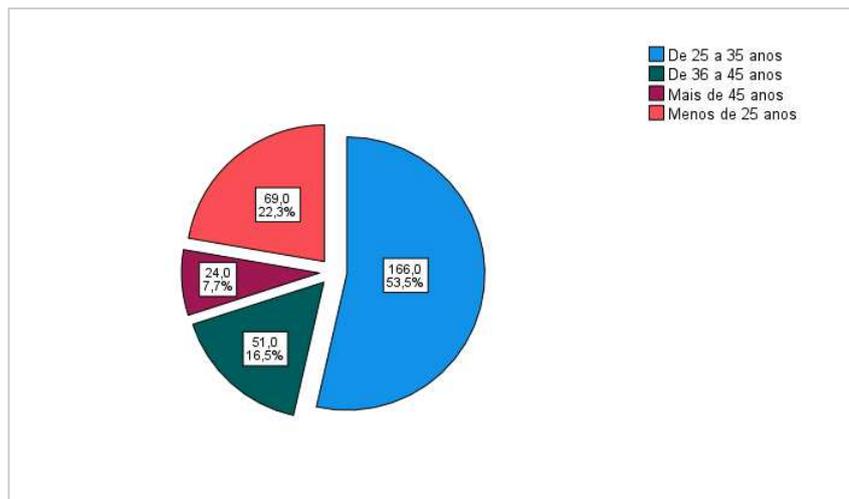


Figura 4.1 Caracterização da amostra face à idade

Fonte: SPSS

Por fim, a última questão desta fase introdutória do questionário era referente à categoria profissional dos inquiridos, onde, baseando no quadro 4.1, pode-se observar que a categoria profissional mais comum entre os inquiridos era a de *consultant* com cerca de um quarto das respostas (25,8%), a seguir a categoria profissional com um maior número de respostas foi a de *senior consultant* (23,2%), seguida da de *analista* (19,7%). Em relação às categorias profissionais mais elevadas e com maiores poderes de decisão, observou-se que a categoria de *manager* foi a mais comum (com 10%), seguida da de *senior manager* (com 8,1%), *partner*

(6,1%) e por fim a de *associate partner* (3,2%). Estas categorias mais altas na hierarquia das equipas representaram cerca de 27,4% de todas as respostas ao questionário, o que indica que os indivíduos com mais capacidade de decisão deram bastante importância ao estudo que se está a realizar e quiseram fazer parte dele. De salientar ainda a resposta de outros profissionais de consultoria, com categorias diferentes das típicas dentro da hierarquia das equipas de consultoria, nomeadamente *junior programmer* (com 1,6%), *programmer* (com 0,6%), Assistente Operacional, *content lead*, *pro manager*, *team leader* e *tech experienced senior* (todos com 0,3%).

Quadro 4.1 Caracterização da amostra face à Categoria profissional

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Analista	61	19,7	19,7	19,7
	Assistente Operacional (Contabilidade)	1	,3	,3	20,0
	Associate Partner	10	3,2	3,2	23,2
	Consultant	80	25,8	25,8	49,0
	Content Lead	1	,3	,3	49,4
	Junior Programmer	4	1,3	1,3	50,6
	Junior Programmer	1	,3	,3	51,0
	Manager	31	10,0	10,0	61,0
	Partner	19	6,1	6,1	67,1
	Pro Manager	1	,3	,3	67,4
	Programmer	2	,6	,6	68,1
	Senior Consultant	72	23,2	23,2	91,3
	Senior Manager	25	8,1	8,1	99,4
	Team Leader	1	,3	,3	99,7
	Tech Experienced Senior	1	,3	,3	100,0
	Total	310	100,0	100,0	

Fonte: SPSS.

Através da observação da figura 4.2, consegue-se compreender que a maioria dos inquiridos possuem pouca experiência em consultoria, menos de 5 anos (59,7%), o que está de acordo com a informação recolhida na pergunta relativa à categoria profissional, onde as categorias profissionais mais comuns foram as iniciais de carreira, onde existe uma menor experiência, sendo que o patamar seguinte foi o situado entre os 5 e os 10 anos (18,7%), seguido do patamar dos indivíduos com mais de 15 anos de experiência (13,9%), e, por fim, o patamar menos comum de entre todos os respondentes foi o que contempla 11 a 15 anos de experiência (7,7%).

Tal como referido no capítulo da Introdução e reforçado no da Metodologia, um dos objetivos de investigação desta dissertação passa por analisar as diferenças de abordagens entre os consultores menos experientes e os mais experientes. Tendo em conta que essa questão tem

como objetivo comparar essas mesmas diferenças entre estes dois grupos, faz todo o sentido dividir a amostra em dois subgrupos, os menos experientes (menos de cinco anos) e os mais experientes (mais de cinco anos) de modo a analisar as respostas de cada um.

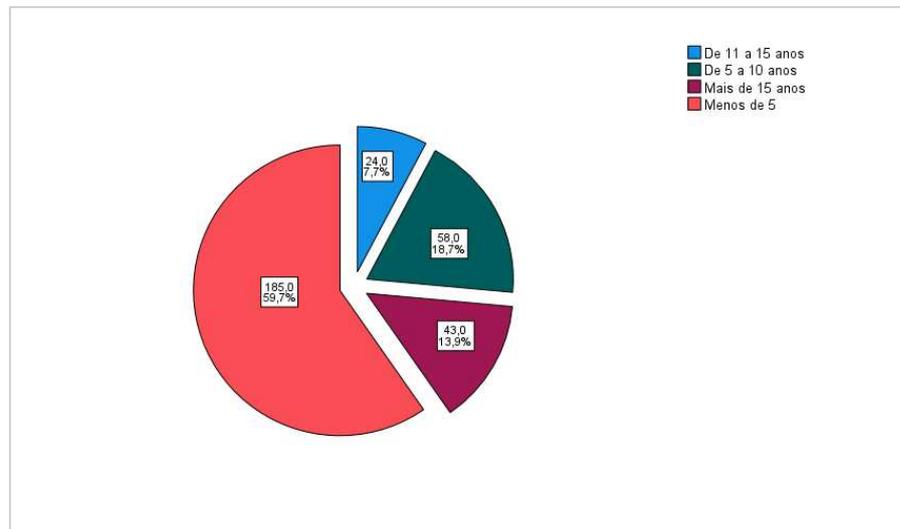


Figura 4.2 Anos de Experiência em consultoria

Fonte: SPSS

Relativamente à análise da figura 4.3, pode-se observar que apenas 14,8% dos inquiridos nunca usou a negociação nas interações/ engagements com o cliente, o que revela a importância da negociação no mundo da consultoria, pelo que 26,1% dos inquiridos usa frequentemente a negociação, seguido dos que usam ocasionalmente (com 24,8%), raramente (com 21,3%), e por fim cerca de 12,9% dos inquiridos usa muito frequentemente a negociação como suporte à sua atividade de consultoria.

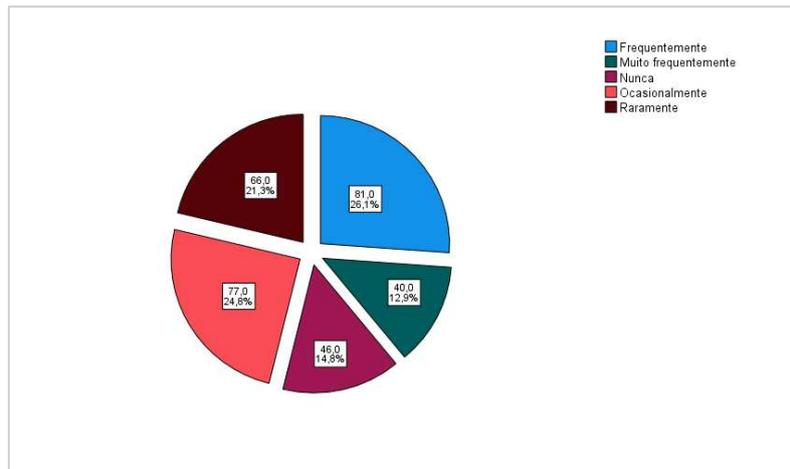


Figura 4.3 Uso da negociação nas interações/*engagements* com o cliente

Fonte: SPSS

Verificando agora apenas as respostas dadas pelos consultores menos experientes, percebe-se pela figura 4.4 que 52,5% nunca usaram a negociação nos *engagements* com o cliente ou usam-na raramente (nunca – 21,1% e raramente – 31,4%), 27% dos consultores com menos de 5 anos de experiência usam a negociação ocasionalmente, quando das suas interações com o cliente, já 19,5% dos inquiridos usam frequentemente a negociação e apenas 1,1% utiliza a negociação muito frequentemente como ferramenta na interação com os clientes.

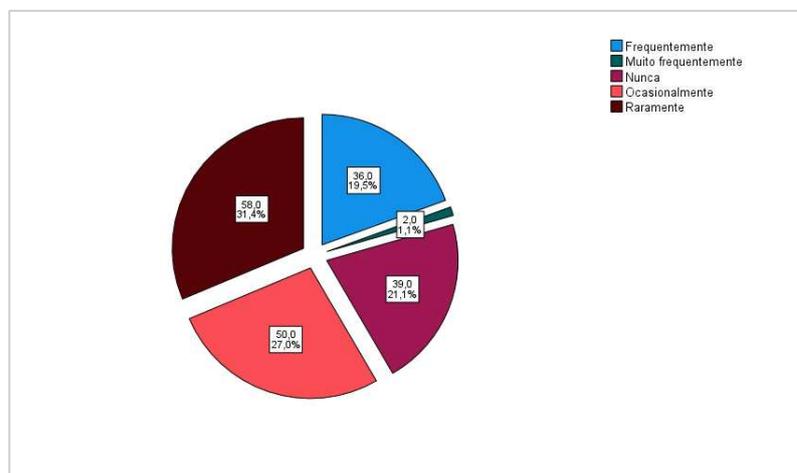


Figura 4.4 Uso da negociação nas interações/*engagements* com o cliente - Consultores menos experientes

Fonte: SPSS

Em relação aos consultores mais experientes, pela análise da figura 4.5 observa-se que 66,4% dos inquiridos usa muito frequentemente ou frequentemente a negociação nas interações com o cliente (muito frequentemente – 30,4% e frequentemente – 36%). Dos consultores com

mais de 5 anos de experiência, 21,6% usa ocasionalmente a negociação, 6,4% usa-a raramente e apenas 5,6% nunca usa a negociação nos *engagements* com os clientes.

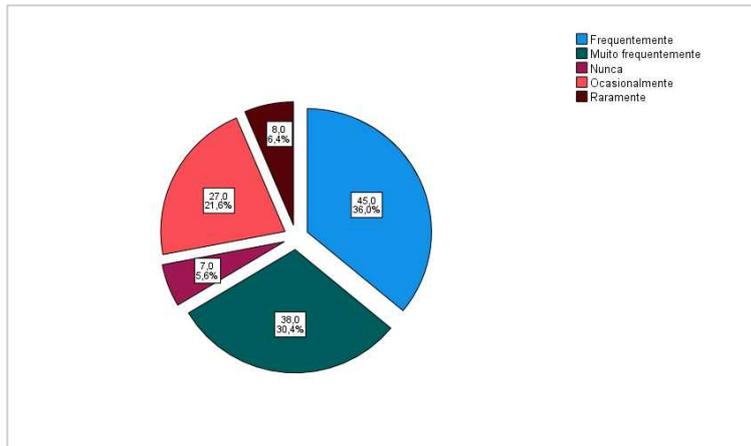


Figura 4.5 Uso de negociação nas interações/engagements com o cliente - Consultores mais experientes

Fonte: SPSS

Baseando na figura 4.6, observa-se que a maioria dos inquiridos considera-se como sendo um negociador “*open-minded*”, mais propício a utilizar abordagens de resolução de problemas (com 60,3%). A personalidade seguinte mais comum entre todos os respondentes foi a de negociador autónomo, mais prováveis de utilizar táticas de negociação cooperativas (com 15,2%), seguindo-se a personalidade do negociador mais extrovertido, com uma maior abertura para partilha de informações (com 13,9%). A personalidade do negociador mais introvertido e como tal com menor abertura para a partilha de informações obteve 9,7% e, por fim, a personalidade do negociador menos comum entre os inquiridos foi a do negociador com excesso de confiança mais persistente e com maior preocupação com os seus resultados (com 1%).

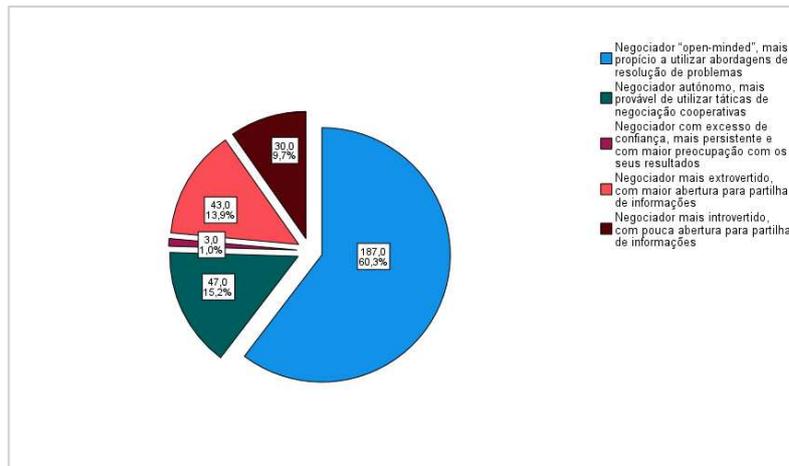


Figura 4.6 Personalidade enquanto negociador

Fonte: SPS

Olhando agora para as respostas dos consultores menos experientes, e com base na figura 4.7 pode-se verificar que, embora usem menos a negociação, como visto anteriormente por estarem em início de carreira, 59,5% consideram-se como sendo negociadores “*open-minded*”, 15,1% dizem ser negociadores autónomos, 13,5% assumem ser negociadores mais extrovertidos, 11,4% consideram-se como sendo negociadores mais introvertidos e apenas 0,5% dizem ser negociadores com excesso de confiança.

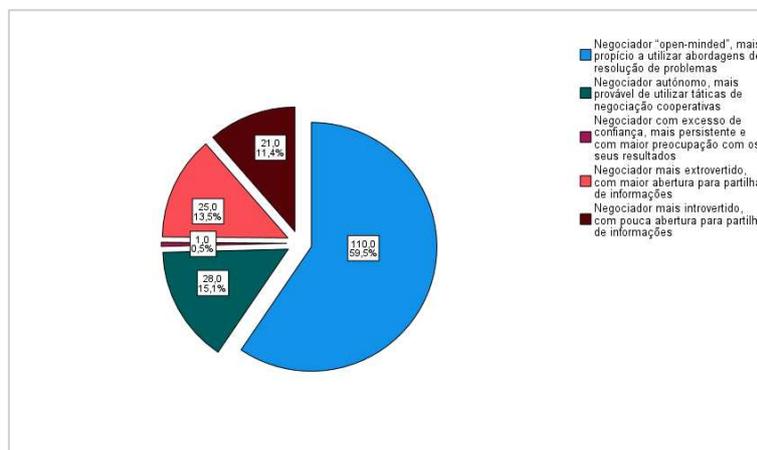


Figura 4.7 Personalidade enquanto negociador - Consultores menos experientes

Fonte: SPSS

No que diz respeito aos consultores com uma maior experiência acumulada, onde tipicamente o uso de negociação é mais evidente, observa-se na figura 4.8 que mais de metade consideram-se como sendo negociadores “*open-minded*” (61,6%), 15,1% olham para si como sendo negociadores autónomos, 14,4% assumem ser negociadores mais extrovertidos, 7,2%

consideram-se como sendo negociadores mais introvertidos e, por fim, apenas 1,6% dizem ser negociadores com excesso de confiança.

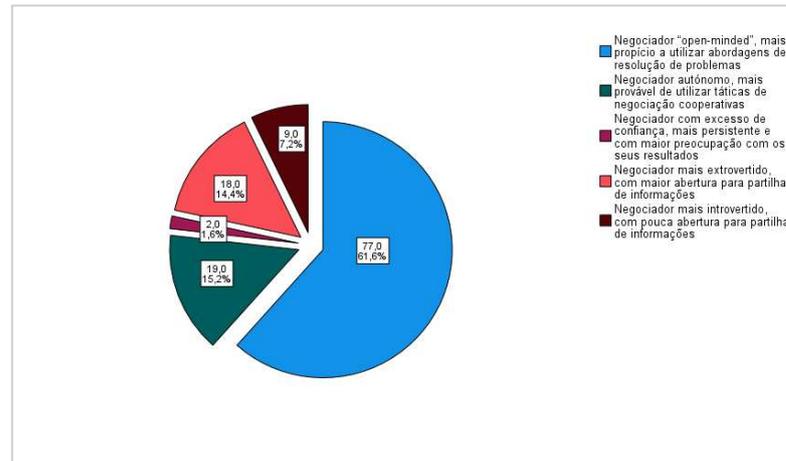


Figura 4.8 Personalidade enquanto negociador – Consultores mais experientes

Fonte: SPSS

Observando-se a figura 4.9, percebe-se que, para os inquiridos, os três tipos de conflito mais frequentemente presenciados são: os conflitos de juízo, que são aqueles onde as partes retiram conclusões diferentes em relação a um mesmo assunto (com 56,1%), o conflito de processo (com 55,55%) e, por fim, o terceiro tipo de conflito mais presenciado, segundo os inquiridos, foi o conflito de objetivos, quando ambas as partes têm objetivos diferentes (com 50,3%). Importa também salientar que os tipos de conflito com menor expressão nesta questão foram: os conflitos de tarefa, que para além de estarem relacionados com os objetivos do trabalho adicionam a dimensão do conteúdo do trabalho (com 46,55%), os conflitos normativos, que dizem respeito a uma perceção, de uma das partes, que o comportamento da outra parte está abaixo dos standards esperados pela parte, em certas normas sociais (com 25,8%) e, por fim, os conflitos de relacionamento, que se referem às relações interpessoais (com 19,7%).

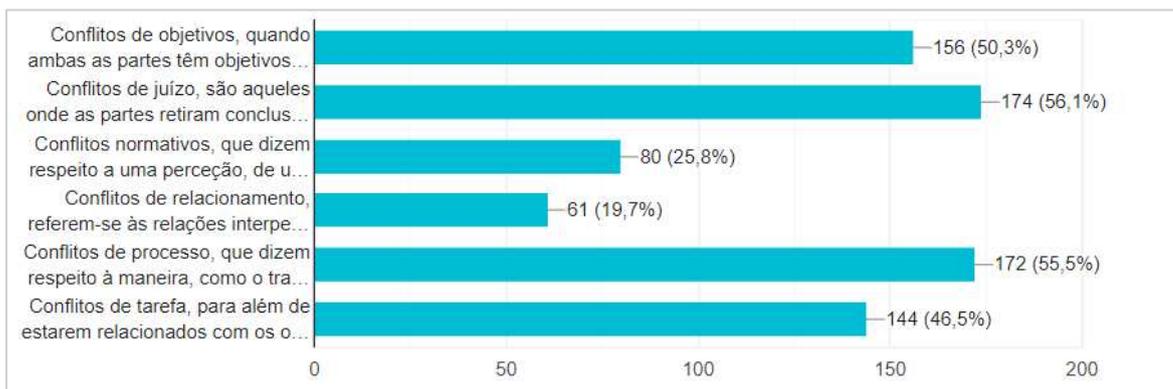


Figura 4.9 Tipos de conflitos mais presenciados

Fonte: *Google Forms*

Comparando agora as respostas dos dois subgrupos, dos consultores menos experientes e dos consultores mais experientes, verifica-se que para os consultores com menos de 5 anos de experiência, e de acordo com a figura 4.10, os três tipos de conflitos que estes mais presenciam são os conflitos de objetivos (47,6%), seguidos dos conflitos de juízo (34,1%) e dos conflitos de processo (7,0%). De salientar que fora deste top-3 ficaram os conflitos normativos (6,5%), os conflitos de tarefa (2,7%) e, por fim, os conflitos de relacionamento (2,2%).

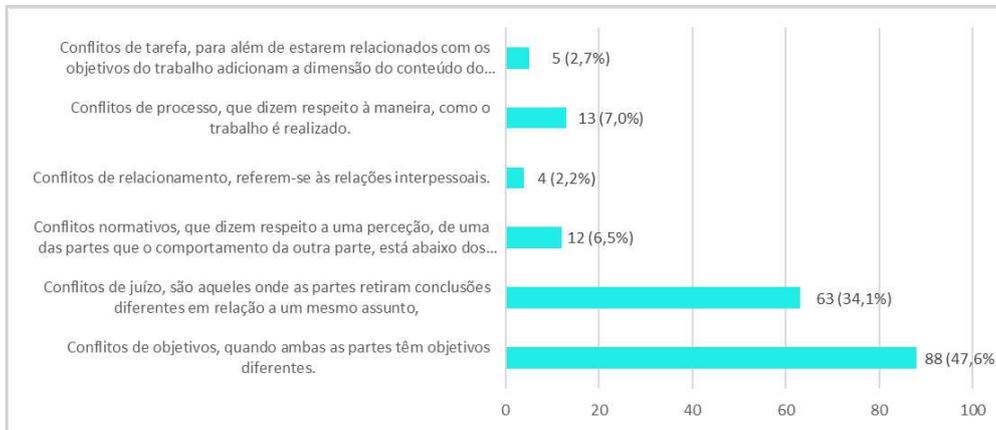


Figura 4.10 Tipos de conflitos mais presenciados - Consultores menos experientes

Fonte: *Próprio*

Já para os consultores com mais experiência, analisando a figura 4.11, percebe-se que os três tipos de conflitos que mais experienciam são os conflitos de objetivos (54,4%), os conflitos de juízo (29,6%) e os conflitos normativos (8,8%). De fora deste top-3 ficaram os conflitos de processo (3,2%), os conflitos de tarefa (2,4%) e os conflitos de relacionamento (1,6%).

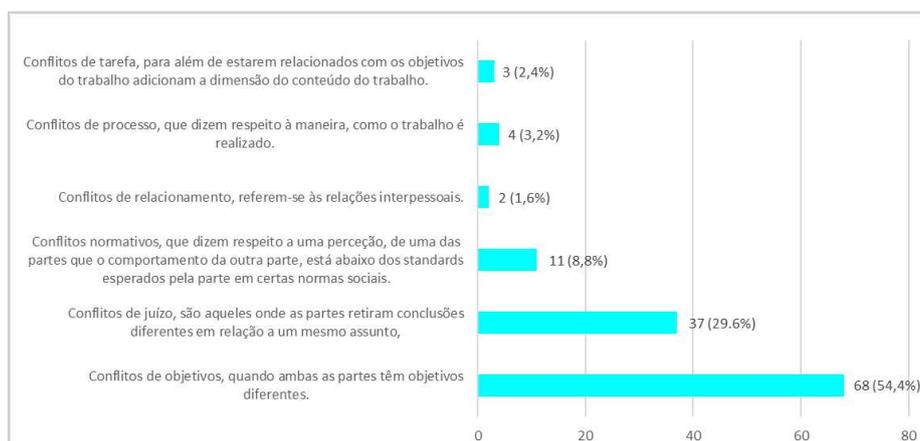


Figura 4.11 Tipos de conflitos mais presenciados - Consultores mais experientes

Fonte: Próprio

A figura 4.12 demonstra que para os profissionais de consultoria, inquiridos neste estudo, existem duas causas de conflito durante o processo de consultoria, que são mais comprometedoras para o sucesso do engagement e da relação com o cliente, sendo elas: os aspetos ligados à comunicação e a incompatibilidade de interesses e preocupações que ocorre quando uma das partes se apercebe que existe um desacordo de ideias e interesses, por parte da outra parte, ou que estes são negativamente afetados, pela outra parte. De salientar que para os inquiridos, embora estas duas causas sejam bastante comprometedoras, a incompatibilidade de interesses e preocupações tem uma ligeira vantagem (47,4%), face aos aspetos ligados à comunicação (45,5%). Por fim, das causas apresentadas, que pudessem ser mais comprometedoras ao engagement com os clientes, a incompatibilidade da interação e da relação, onde a execução de certas tarefas em contexto laboral, por parte de uma das partes, depende das escolhas, decisões e comportamentos da outra, o que indica uma necessidade de grande cooperação entre os intervenientes, podendo surgir desentendimentos pessoais que leva a conflitos (com 41,0%), foi a menos consensual.



Figura 4.12 Causas de conflito durante o processo de consultoria

Fonte: Google Forms

Analisando agora as respostas dadas a esta questão, por parte dos consultores menos experientes, verifica-se, de acordo com a figura 4.13, que os aspetos ligados à comunicação são a principal causa de conflito durante o processo de consultoria para estes profissionais menos experientes (com 47,6%), seguido da incompatibilidade de interesses e preocupações (32,4%), sendo que a incompatibilidade da interação e relação (com 20,0%), foi a menos escolhida.

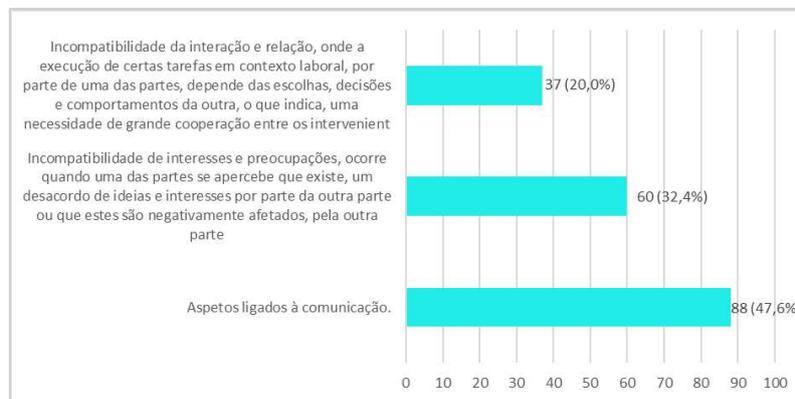


Figura 4.13 Causas de conflito durante o processo de consultoria - Consultores menos experientes
Fonte: Próprio

Olhando agora para a figura 4.14 e de acordo com as repostas do subgrupo de consultores mais experientes, constata-se que para estes profissionais com mais de 5 anos de experiência, também os aspetos ligados à comunicação (42,4%) são as principais causas de conflito durante o processo de consultoria, seguido da incompatibilidade de interesses e preocupações (38,4%) e da incompatibilidade da interação e relação (19,2%).

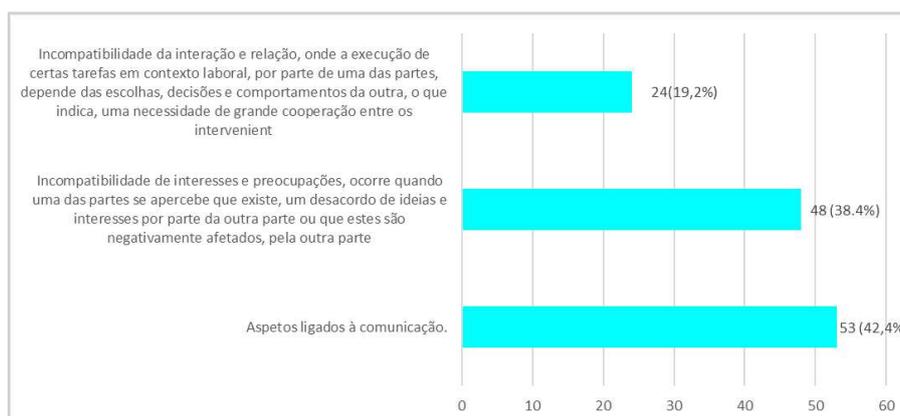


Figura 4.14 Causas de conflito durante o processo de consultoria - Consultores mais experientes
Fonte: Próprio

Pela análise do quadro 4.2, verifica-se que para inquiridos, durante a fase de Entrada e contrato, onde ocorrem os primeiros contactos com o cliente, a primeira reunião exploratória,

a definição das expectativas, por parte do cliente e dos consultores, é improvável a existência de conflito (com 27,1%), assim como na fase de Recolha de dados e diagnóstico, fase onde os consultores definem quais os métodos a serem utilizados, quais os dados que devem ser recolhidos, é também para os inquiridos ser improvável a existência de conflito nesta fase (29,4%). Já na fase do Plano de ação e feedback, onde ocorre a análise das informações, desenvolvimento de soluções e avaliação de alternativas, para os profissionais de consultoria inquiridos neste estudo, é uma fase neutra, ou seja, nem é provável nem improvável a existência de conflito (com 31,0%). Para a fase de Implementação, que envolve colocar em ação as soluções encontradas, os inquiridos consideram que é uma fase onde é provável a existência de conflito (com 31,3%). No que diz respeito à fase do Término, que se trata da fase final onde decide-se se o projeto teve o sucesso/retorno esperado e se este deve ser alargado a um segmento mais amplo da organização, tal como na fase do Plano de ação e feedback, é uma fase neutra, onde nem é provável nem improvável a existência de conflito (com 29,7%).

Quadro 4.2 Conflito nas fases do processo de consultoria

Fases do Processo de Consultoria	1- Mais Provável	2- Provável	3- Nem provável, nem improvável	4- Improvável	5- Menos provável	Total (n)	Total (%)	Média
Entrada e contrato	31 (10,0%)	51 (16,5%)	66 (21,3%)	84 (27,1%)	78 (25,2%)	310	100	3,41
Recolha de dados e diagnóstico	28 (9,0%)	65 (21,0%)	90 (29,0%)	91 (29,4%)	36 (11,6%)	310	100	3,14
Plano de ação e feedback	40 (12,9%)	95 (30,6%)	96 (31,0%)	66 (21,3)	13 (4,2%)	310	100	2,73
Implementação	59 (19,0%)	97 (31,3%)	68 (21,9%)	60 (19,4%)	26 (8,4%)	310	100	2,67
Término	51 (16,5%)	77 (24,8%)	92 (29,7%)	53 (17,1%)	37 (11,9%)	310	100	2,83

Fonte: Próprio.

Para os consultores menos experientes, ao analisar o quadro 4.3, verificou-se que para estes, durante a fase inicial de Entrada e contrato, é improvável a ocorrência de conflitos com o cliente (30,3%). Já a fase de Recolha de dados e diagnóstico é uma fase neutra (31,9%), onde não é nem provável, nem improvável a existência de conflitos entre a equipa de consultoria e o cliente. Durante as fases de Plano de ação e feedback (31,9%) e a fase de Implementação (30,8%), é provável que ocorram conflitos com o cliente. Por fim, na fase de término, os consultores com menos de 5 anos de experiência consideram que esta é também uma fase neutra (29,7%).

Quadro 4.3 Conflito nas fases do processo de consultoria - Consultores menos experientes

Fases do Processo de Consultoria	1- Mais Provável	2- Provável	3- Nem provável, nem improvável	4- Improvável	5- Menos provável	Total (n)	Total (%)	Média
Entrada e contrato	18 (9,7%)	26 (14,1%)	39 (21,1%)	56 (30,3%)	46 (24,9%)	185	100	3,46
Recolha de dados e diagnóstico	17 (9,2%)	46 (24,9%)	59 (31,9%)	45 (24,3%)	18 (9,7%)	185	100	3,01
Plano de ação e feedback	22 (11,9%)	59 (31,9%)	54 (29,2%)	40 (21,6%)	10 (5,4%)	185	100	2,77
Implementação	38 (20,5%)	57 (30,8%)	34 (18,4%)	39 (21,1%)	17 (9,2%)	185	100	2,68
Término	28 (15,1%)	40 (21,6%)	57 (30,8%)	39 (21,1%)	21 (11,4%)	185	100	2,92

Fonte: Próprio.

Analisando agora o quadro 4.4, que contém as respostas dos consultores com mais experiência, constatou-se que estes consideram que durante a fase de Entrada e contrato é menos provável (25,6%) que ocorra uma situação de conflito com o cliente. Durante a fase de Recolha de dados e diagnóstico, os consultores com mais de 5 anos de experiência consideram que é improvável (36,8%) que ocorram a existência de conflitos, já a fase de Plano de ação e feedback, do ponto de vista destes profissionais, é uma fase neutra (33,6%), onde a ocorrência de conflitos não é nem provável, nem improvável. No que diz respeito às fases de implementação (32,0%) e término (29,6%), estas são prováveis de gerar situações de conflito entre os clientes e as equipas de consultoria.

Quadro 4.4 Conflito nas fases do processo de consultoria - Consultores mais experientes

Fases do Processo de Consultoria	1- Mais Provável	2- Provável	3- Nem provável, nem improvável	4- Improvável	5- Menos provável	Total (n)	Total (%)	Média
Entrada e contrato	13 (10,4%)	25 (20,0%)	27 (21,6%)	28 (22,5%)	32 (25,6%)	125	100	3,33
Recolha de dados e diagnóstico	11 (8,8%)	19 (15,2%)	31 (24,8%)	46 (36,8%)	18 (14,4%)	125	100	3,33
Plano de ação e feedback	18 (14,4%)	36 (28,8%)	42 (33,6%)	26 (20,8%)	3 (2,4%)	125	100	2,68
Implementação	21 (16,8%)	40 (32,0%)	34 (27,2%)	21 (16,8%)	9 (7,2%)	125	100	2,66
Término	23 (18,4%)	37 (29,6%)	35 (28,0%)	14 (11,2%)	16 (12,8%)	125	100	2,7

Fonte: Próprio.

Pela figura 4.15 percebe-se que para a grande maioria dos inquiridos (64,8%) o modelo teórico mais usado na interação com o cliente é o modelo de aprendizagem social, onde há uma interdependência entre consultores e clientes, visto que os conhecimentos de ambos se complementam. O segundo modelo mais respondido entre os inquiridos foi o modelo do consultor expert, em que o consultor é visto como um *expert* que contribui com conhecimento valioso e soluções para os seus clientes (com 31,0%). Dos três modelos apresentados, aquele que reuniu menos consenso entre os profissionais inquiridos foi o modelo crítico, que sublinha o carácter simbólico da consultoria e considera os consultores como gestores de impressão, que procuram tornar os seus clientes dependentes das modas de gestão que produzem (com 4,2%).

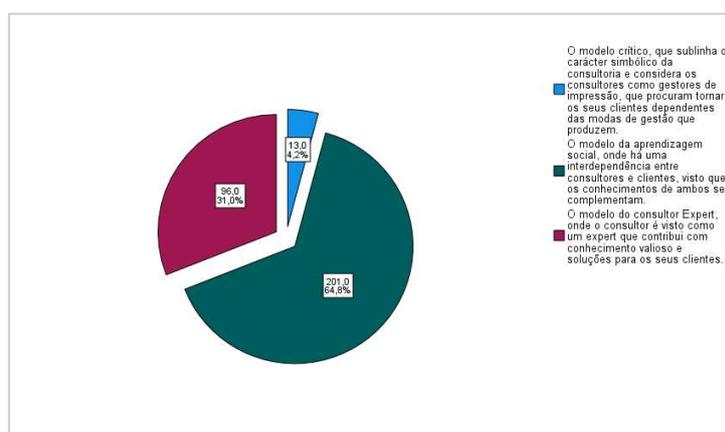


Figura 4.15 Modelos Teóricos de Interação consultora-cliente

Fonte: SPSS

Relativamente às respostas dadas por parte dos consultores menos experientes, ao analisar a figura 4.16, verifica-se que a maioria utiliza o modelo de aprendizagem social (69,2%), seguido do modelo do consultor *expert* (27,6%) e, por último, o modelo teórico menos consensual entre os profissionais com menos de 5 anos de experiência foi o modelo crítico (3,2%).

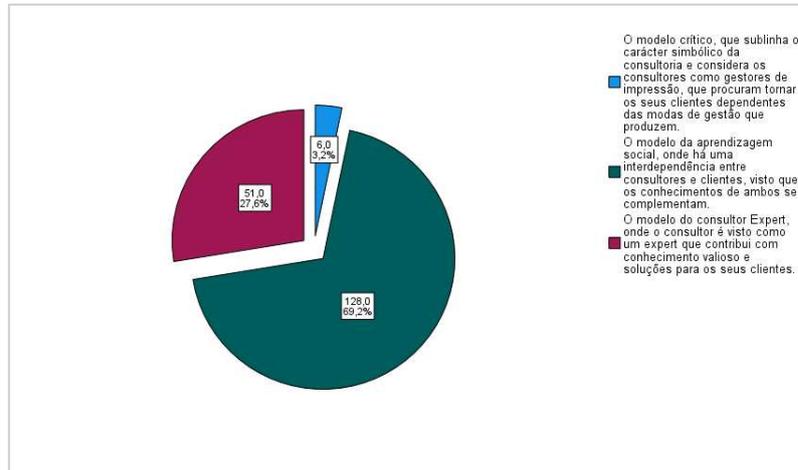


Figura 4.16 Modelos Teóricos de Interação consultora-cliente - Consultores menos experientes

Fonte: SPSS

De acordo com a figura 4.17, ao analisar as respostas dadas pelos consultores com mais de 5 anos de experiência, constatou-se que o modelo teórico mais popular e que guia a interação dos consultores com os clientes é o modelo de aprendizagem social (58,4%), seguido do modelo do consultor *expert* (36,0%) e do modelo crítico (5,6%).

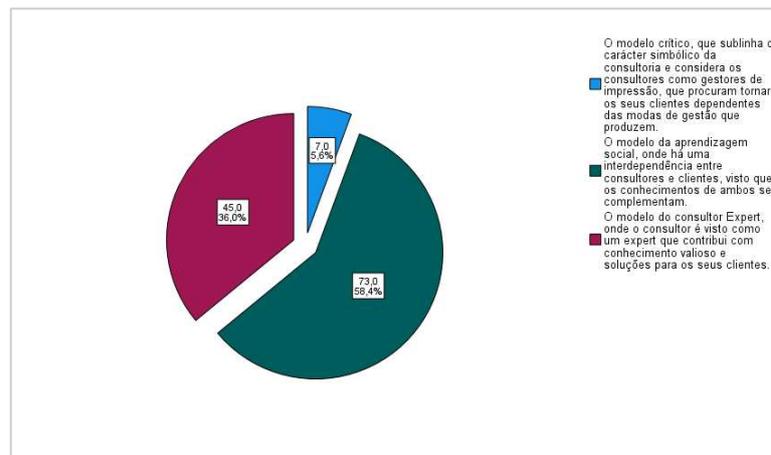


Figura 4.17 Modelos Teóricos de Interação consultora-cliente - Consultores mais experientes

Fonte: SPSS

O quadro 4.5 revela que, para os inquiridos, o estilo de gestão de conflito Dominação, que revela uma grande preocupação com os meus interesses e uma baixa preocupação com os interesses do outro, tem geralmente um desfecho win-lose, onde a parte dominante tenta satisfazer a todos os custos os seus interesses, ignorando os interesses ou expectativas da outra parte, é o menos adequado numa situação de conflito com o cliente (com 44,2%). Já o estilo de Integração, onde se revela uma grande preocupação tanto com os meus interesses como com os interesses do outro, também conhecido como estilo de resolução de problemas, envolvendo a colaboração entre as partes, encontra-se no extremo oposto das preferências dos inquiridos, sendo por eles considerado o mais adequado face a uma situação de conflito com o cliente (com 37,7%). Para os profissionais de consultoria, inquiridos neste questionário, o estilo de Compromisso, no qual se revela um interesse médio entre os meus interesses e os interesses do outro, envolve ações de “dar e receber”, onde ambas as partes cedem em alguns pontos de modo a alcançar uma solução aceitável para ambas, é adequado perante situações de conflito com os clientes (com 32,6%). No que diz respeito ao estilo de Evitar, onde se revela um baixo interesse, tanto pelos meus interesses, como pelos interesses do outro, e está associado a uma retirada ou desistência, podendo tomar a forma de adiar o problema até uma melhor altura e desta forma não lidar com a resolução do assunto, os inquiridos consideram também, tal como a Dominação, um estilo menos adequado para ser utilizando quando se está perante uma situação de conflito com o cliente (com 35,5%). Finalmente, em relação à Acomodação, os inquiridos, mostraram-se algo indecisos, pois tanto consideram como sendo um estilo neutro, isto é, nem adequado nem desadequado, para ser utilizado perante situações de conflito (com 27,7%), como consideram que se trata de estilo desadequado, face a situações de conflito com os clientes (com 27,7%).

Quadro 4.5 Estilos de Gestão de conflito

Estilo de Gestão do Conflito	1- Mais Adequado	2- Adequado	3- Nem adequado, nem desadequado	4- Desadequado	5- Menos Adequado	Total (n)	Total (%)	Média
Dominação	30 (9,7%)	39 (12,6%)	49 (15,8%)	55 (17,7%)	137 (44,2%)	310	100	3,74
Integração	117 (37,7%)	86 (27,7%)	48 (15,5)	31 (10,0%)	28 (9,0%)	310	100	2,25
Compromisso	83 (26,8%)	101 (32,6%)	63 (20,3%)	41 (13,2%)	22 (7,1%)	310	100	2,41
Evitar	40 (12,9%)	26 (8,4%)	53 (17,1%)	81 (26,1%)	110 (35,5%)	310	100	3,63
Acomodação	33 (10,6%)	30 (9,7%)	86 (27,7%)	86 (27,7%)	75 (24,2%)	310	100	3,45

Fonte: Próprio.

Os consultores menos experientes têm uma opinião muito forte sobre o estilo de gestão de conflito Dominação (42,7%), de acordo com os resultados do quadro 4.6, considerando-o como o menos adequado, perante uma situação em que há a necessidade de gerir o conflito com a outra parte. Já para o estilo de Integração (38,4%), têm também uma opinião muito vincada, mas no sentido totalmente oposto, considerando este estilo de gestão de conflito como o mais

adequando, na necessidade gerir eventuais conflitos com os clientes. Consideram também que o Compromisso (31,4%) é um estilo adequado para gestão de conflitos. Possuem também para o estilo de Evitar (35,7%) a mesma opinião negativa que o estilo Dominação, considerando-o como o menos adequado perante a necessidade de gerir conflitos. Por fim, consideram o estilo Acomodação (30,8%), um estilo neutro, isto é, nem adequado, nem desadequado perante situações onde ocorre a necessidade de mediar o conflito com o cliente.

Quadro 4.6 Estilos de Gestão de conflito - Consultores menos experientes

Estilo de Gestão do Conflito	1- Mais Adequado	2- Adequado	3- Nem adequado, nem desadequado	4- Desadequado	5- Menos Adequado	Total (n)	Total (%)	Média
Dominação	21 (11,4%)	23 (12,4%)	29 (15,7%)	33 (17,8%)	79 (42,7%)	185	100	3,68
Integração	71 (38,4%)	41 (22,2%)	29 (15,7%)	22 (11,9%)	22 (11,9%)	185	100	2,37
Compromisso	45 (24,3%)	58 (31,4%)	37 (20,0%)	28 (15,1%)	17 (9,2%)	185	100	2,54
Evitar	29 (15,7%)	12 (6,5%)	34 (18,4%)	44 (23,8%)	66 (35,7%)	185	100	3,57
Acomodação	21 (11,4%)	22 (11,9%)	57 (30,8%)	47 (25,4%)	38 (20,5%)	185	100	3,32

Fonte: Próprio

Os consultores mais experientes, no seguimento dos resultados obtidos, presentes no quadro 4.7, consideram que o estilo Dominação (25,6%) é o menos adequado em situações em que é necessário gerir o conflito com o cliente. Já o estilo de Integração (36,8%) é exatamente o oposto, onde os profissionais com mais de 5 anos de experiência consideram que este é o estilo mais adequado perante situações de conflito, considerando também que o Compromisso (34,4%) é adequado nas situações de atrito em que há a necessidade de haver uma mediação do conflito. O estilo Evitar (35,2%) é considerado por estes consultores, tal como o estilo de Dominação, o menos adequado para gerir o conflito com os clientes. Por fim, consideram a Acomodação (31,2%) como sendo desadequada nas situações em que há a necessidade de gerir o conflito com o cliente.

Quadro 4.7 Estilos de Gestão de conflito - Consultores mais experientes

Estilo de Gestão do Conflito	1- Mais Adequado	2- Adequado	3- Nem adequado, nem desadequado	4- Desadequado	5- Menos Adequado	Total (n)	Total (%)	Média
Dominação	9 (7,2%)	16 (12,8%)	20 (16,0%)	22 (17,6%)	58 (46,4%)	125	100	3,83
Integração	46 (36,8%)	45 (36,0%)	19 (15,2%)	9 (7,2%)	6 (4,8%)	125	100	2,07
Compromisso	38 (30,4%)	43 (34,4%)	26 (20,8%)	13 (10,4%)	5 (4,0%)	125	100	2,23
Evitar	11 (8,8%)	14 (11,2%)	19 (15,2%)	37 (29,6%)	44 (35,2%)	125	100	3,71
Acomodação	12 (9,6%)	8 (6,4%)	29 (23,2%)	39 (31,2%)	37 (29,6%)	125	100	3,65

Fonte: Próprio.

Analisando a figura 4.18, percebe-se que a maioria dos inquiridos (53,5%) concorda com a afirmação de que a negociação é fundamental para a consultoria e, sem a qual, os engagements estariam condenados ao fracasso. Cerca de 42,9% dos inquiridos concordam totalmente que a negociação é fundamental para o sucesso da consultoria, já para 1,9% dos respondentes é indiferente a afirmação de que a negociação tem um papel fundamental no desenrolar da interação com os clientes. Por fim, 1,3% e 0,3% dos inquiridos discordam e discordam totalmente, respetivamente, que a negociação seja fundamental para o sucesso da consultoria.

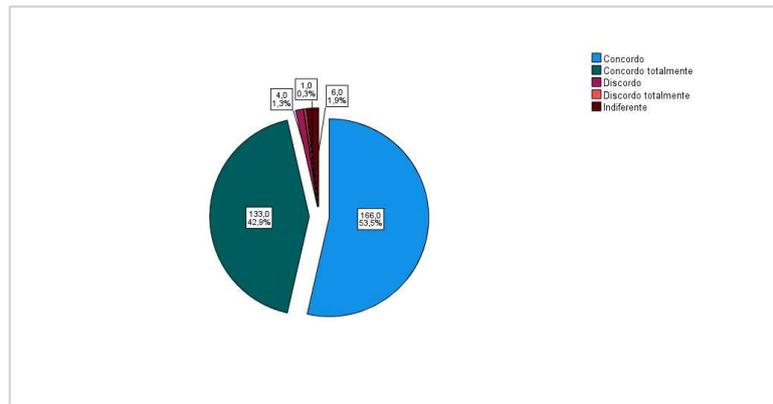


Figura 4.18 A negociação é fundamental para a consultoria?

Fonte: SPSS

De acordo com a figura 4.19, a maioria dos consultores menos experientes (54,1%) concorda com a afirmação de que a negociação é fundamental para a consultoria, 41,6% concorda totalmente com esta afirmação e 2,2% acha indiferente esta afirmação. Por fim, 1,6% dos consultores menos experientes discorda que a negociação é fundamental para a consultoria e apenas 0,5% discorda totalmente desta afirmação.

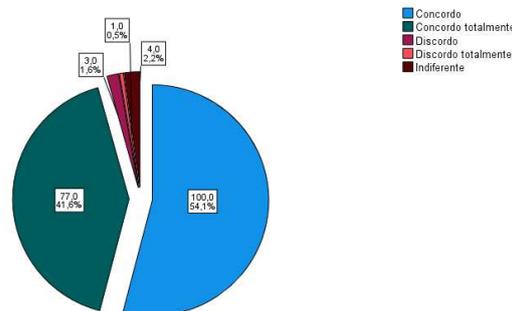


Figura 4.19 A negociação é fundamental para a consultoria? - Consultores menos experientes

Fonte: SPSS

Relativamente à figura 4.20, percebe-se que 52,8% dos consultores mais experientes concorda que a negociação é fundamental para a consultoria, sendo que 44,8% concorda totalmente com esta afirmação. Apenas 1,6% acha indiferente que a negociação seja fundamental para a consultoria e 0,8% discorda desta afirmação. De salientar que nenhum dos inquiridos que possuíam mais de 5 anos de experiência em consultoria discordou totalmente que a negociação é fundamental para o sucesso da consultoria.

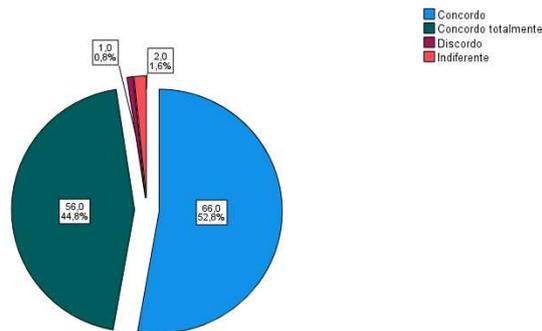


Figura 4.20 A negociação é fundamental para a consultoria? - Consultores mais experientes

Fonte: SPSS

A última questão do questionário foi a única questão aberta, isto é, uma questão de resposta longa, onde os inquiridos puderam dar as suas dicas ao nível dos *do*'s e dos *dont*'s da negociação em consultoria e assim recolher outro tipo de dados, os qualitativos, de forma a suplementar e completar os dados quantitativos recolhidos, com as outras questões.

Embora fosse, como dito anterior, uma questão aberta, cerca de 69,68% dos inquiridos deram uma resposta válida, o que revela o interesse em ajudar os futuros consultores que lerem esta dissertação. De salientar que 30,32% das respostas foram invalidadas, por terem sido respondidas com “N/A” ou “Sem opinião”

Das 216 respostas válidas, conseguiu-se descobrir algumas respostas mais comuns que foram partilhadas pelos inquiridos e assim perceber-se melhor o que se deve e o que não se deve fazer quando se está perante uma negociação em consultoria.

Ao nível dos *do*'s, ao analisar as respostas válidas conseguiu-se detetar cinco pontos, que os futuros consultores devem considerar na sua abordagem face a um cliente numa situação de negociação, sendo eles:

1. Ter empatia pela outra parte;
2. Ir bem preparado para a negociação, quer ao nível técnico quer ao nível emocional;
3. Saber ouvir e comunicar;
4. Conhecer bem o cliente, ter atenção às suas necessidades e saber alinhar os objetivos individuais com os do cliente, mas não esquecendo que se está a prestar um serviço onde as necessidades do cliente têm que ser uma prioridade;
5. Não ter medo de dar opiniões, mas sempre bem fundamentadas e benéficas para o resultado;

Já ao nível dos *dont's*, após analisar as respostas válidas, encontrara-se também cinco pontos que os futuros consultores devem ter em atenção para não prejudicar as negociações com os clientes e assim pôr em causa o engagement:

1. Mentir à outra parte;
2. “Despejar” demasiada informação de uma vez ao cliente, principalmente se essa informação for muito técnica, a qual o cliente não tem a obrigação de conhecer;
3. Ter excesso de confiança;
4. Impor sem qualquer tipo de negociação prévia as condições da consultora (ou individuais) e fazer exigência, numa primeira interação;
5. Não permitir “abusos” do cliente, isto é, não permitir imposições ou pedidos que vão para além do contratado;

Ao analisar apenas as respostas dadas pelos consultores menos experientes, verificou-se que 34,6% das respostas foram consideradas como inválidas. No entanto, ao analisar as 121 respostas válidas, conseguiu-se encontrar um padrão de respostas ao nível dos *do's*, onde as cinco mais repetidas foram:

1. Ser Sincero;
2. Estar aberto à partilha de informação;
3. Ser Humilde;
4. Ser claro nas comunicações;
5. Manter a postura;

No que diz respeito aos *dont's* indicados pelos consultores menos experientes, encontraram-se também cinco pontos que os futuros consultores devem ter em atenção:

1. Não assumir uma postura corporal que demonstre desinteresse;
2. Ser demasiado emotivo;
3. Forçar um ponto de vista ao cliente;
4. Não considerar as ideias e sugestões dos clientes;
5. Impor ideias;

Fazendo a mesma análise, mas olhando agora para as respostas dos consultores mais experientes, constatou-se que 27,2% das respostas foram invalidadas. Ao analisar as 91 respostas válidas, verificou-se que os cinco pontos mais comuns ao nível dos *do's* foram:

1. Estabelecer uma relação de confiança com a outra parte;

2. Saber comunicar bem;
3. Saber ouvir;
4. Colocar-se no papel do cliente;
5. Preparar a negociação e avaliar cenários;

Já no que diz respeito ao *don't's*, os consultores mais experientes deixam cinco pontos que podem ajudar os futuros consultores:

1. Mentir à outra parte;
2. Identificar mal os pressupostos;
3. Mostrar desinteresse ou ignorância;
4. Não ser egocêntrico;
5. Ser inflexível;

4.2. Resultados da Pesquisa Qualitativa – Entrevistas Semiestruturadas

Analogamente ao referido no capítulo da Metodologia, foi possível nesta segunda fase realizar cinco entrevistas com profissionais de consultoria. Todos os cinco entrevistados, atualmente fazem parte dos quadros de uma *Big 4*, sendo que 3 dos entrevistados têm uma experiência inferior a cinco anos e os outros dois possuem já uma experiência superior a cinco anos

Quando questionados sobre se a personalidade enquanto negociador *open-minded* é efetivamente a mais indicada para se ter aquando de uma negociação, todos os entrevistados concordam com esta conclusão, porque um consultor tem de estar sempre pronto a resolver os problemas dos seus clientes. No entanto, tem de haver sempre um equilíbrio e bom senso, pois numa negociação tem-se aquilo que se quer e aquilo que a outra parte quer, estando no meio a solução, que não sendo a mais agradável para cada uma das partes, é a mais agradável no seu conjunto e, obviamente, que para se atingir essa solução há que ser *open minded* e flexível.

Os conflitos de juízo são aqueles que efetivamente mais foram presenciados pela maioria dos entrevistados, pois muitas vezes as equipas apresentam algo aos clientes e estes não percebem logo a visão e a mensagem que os consultores queriam transmitir, gerando esta situação um conflito que necessita de ser mediado, o que pode ser relativamente complicado, pois os consultores pretendem reexplicar o seu ponto de vista, mas o cliente nem dá oportunidade, pois acha que percebeu bem à primeira, quando na realidade não o fez. Um dos fatores mais importante para ultrapassar este conflito, segundo o *consultant* 1: “é preciso ter paciência, não interromper o cliente, ouvir o cliente até ao fim para não iniciar mais um conflito, esperar que o cliente explique até ao fim a sua visão e no fim explicar novamente o que

queríamos dizer com a primeira parte da nossa explicação”. Outra recomendação feita pelos entrevistados, para fazer frente a este conflito, passa por envolver o cliente ao máximo no projeto, para que este conflito ocorra o mais cedo possível e evitar assim danos maiores. O conflito de objetivos já foi presenciado pela maioria dos entrevistados, sendo aquele que os entrevistados consideram como preocupante se não imediatamente resolvido, pois à partida, quando se vai para uma negociação, os objetivos estão alinhados com os da outra pessoa a quem se quer vender alguma coisa, no entanto, se se tentar impor alguns objetivos que não estavam previamente acordados, ou uma das partes ter objetivos próprios que escondeu da outra e apenas os exige numa fase final do projeto, esta situação pode ter consequência graves para o projeto. Os conflitos de processo foram os menos consensuais, com a maioria dos entrevistados a dizerem que raramente os presenciaram, pois, o cliente neste mundo da consultoria confia bastante na consultora e na capacidade desta para construir e planear autonomamente todo o processo do projeto.

À questão colocada, se concordam com a conclusão do questionário que a causa de conflito mais comprometedora durante o processo de consultora é a incompatibilidade de interesses e preocupações, os entrevistados consideram que sim, que é bastante comprometedora e que possivelmente será a mais fatal para um projeto, pois se os interesses não estiverem alinhados, o projeto corre mal e o cliente não volta a contratar os serviços da consultora, tal como o analista 1 afirma: “os interesses e preocupações devem estar sempre alinhados e os do cliente devem ser os teus para garantir o sucesso do projeto, porque assim o cliente compra mais projetos”.

De toda a entrevista, a questão de qual a fase onde ocorre maior conflito e se este acontece mais no início ou no fim, foi a mais consensual, com todos os entrevistados a concordarem que a fase de implementação é aquela que gera mais conflitos e consequentemente ocorre num estado final do projeto, pois é no fim que o cliente consegue ver efetivamente o que é que os consultores fizeram durante as semanas de duração do projeto e onde comparam o resultado efetivo, ou seja, aquilo que vão receber, com o resultado que esperavam, o que pode gerar os maiores momentos de tensão, que resultam normalmente em passagens de culpa. O *manager* 1 diz mesmo “e nós consultores, somos fornecedores e como fornecedores, somos sempre os primeiros a serem culpados”. Embora alguns dos entrevistados afirmem que efetivamente possam surgir alguns conflitos no início do projeto, esses conflitos são rapidamente mitigados, pois sem isso nenhum projeto conseguiria seguir em frente, sendo que os conflitos mais prejudiciais e mais graves ocorrem na fase final.

A maioria dos entrevistados concorda que o modelo de aprendizagem social é o mais indicado no momento de interação com o cliente, no entanto, consideram também que a abordagem de como se deverá de interagir com o cliente depende de projeto para projeto. Tal como o analista 1 sublinha “num projeto que seja dentro do negócio do cliente, que seja uma área de *expertise* do cliente, acho que aí sim faz todo o sentido envolver o cliente o máximo que for possível, discutir as ideias, para que no fim consigamos chegar a uma conclusão que agrade aos dois”. Já o *manager* 1, embora concordando com a premissa inicial, acrescenta também que “o tipo de serviços que nós vendemos é muito baseado em experiência passada, o facto de já termos feito isto muitas vezes e é isso que nos cria essa *expertise*, por isso acho também que o consultor tem que ser visto como um *expert*”.

Os entrevistados, na sua maioria, concordam que o estilo de gestão de conflito Integração é aquele que é mais adequado perante a necessidade de gerir o conflito com o cliente, na medida em que os consultores devem sempre apoiar os clientes a alcançar os seus objetivos, logo devem trabalhar em conjunto com os clientes. De acordo com os entrevistados, de modo a aplicar este estilo na mediação do conflito, implica também a transparência de mostrar ao cliente que os interesses dos consultores são importantes e não fingir que se está preocupado apenas com os do cliente, porque isso também não corresponde à realidade. No extremo oposto, mais uma vez, a maioria dos entrevistados considera que os estilos Dominação e Evitar não devem ser aplicados, nem considerados perante uma situação de conflito, porque implicam que apenas os objetivos de uma das partes sejam considerados ou que nenhum objetivo de ambas as partes seja considerado, o que pode criar bloqueios a futuras colaborações.

Quando questionados pelo porquê de os consultores menos experientes não usarem tanto a negociação nas suas interações com o cliente, os três entrevistados com menos de cinco anos de experiência, consideram que essa é uma causa natural do início da carreira, pois quando se inicia uma carreira em consultoria, antes de se ser “atirado aos lobos”, passa-se antes por tarefas do dia-a-dia, muito mais operacionais, e à medida que se vai evoluindo na carreira, começa-se a desenvolver a personalidade enquanto negociador, passa-se a estar presente nas reuniões com o cliente onde é necessário ter-se facilidade em trazer essa característica à tona e, realmente, a começar a utilizá-la em certos momentos.

À semelhança da questão anterior, quando questionados pela razão dos consultores mais experientes usarem muito a negociação, os dois entrevistados com mais de cinco anos de experiência consideram que na evolução de carreira de um consultor, à medida que se chega a

posições superiores na hierarquia, os objetivos mudam, passam a ser mais comerciais e, portanto, é natural que o uso da negociação seja mais acentuado e, também, quanto mais experiente, maior a responsabilidade de gestão e relação com o cliente, logo, para que essa interação seja profícua, é necessário negociar.

Quando interrogados do porquê das diferenças de percepção de onde ocorria o conflito entre os consultores mais e menos experientes, pois para os primeiros o conflito ocorre numa fase final e para os segundos o conflito ocorre mais numa fase intermédia, o *consultant 1*, afirma que “não espanta que para os mais experientes o conflito ocorra mais no final, pela questão de serem eles que estão mais ligados à parte final de apresentação dos resultados ao cliente. Para os menos experientes, talvez, por serem pessoas que estão mais ligadas às tarefas do dia-a-dia, esse conflito surja mais numa fase intermédia”. O analista 1 reforça ainda que “os consultores menos experientes têm uma posição muito mais operacional e estes conflitos operacionais de temas mais técnicos, ocorrem mais na fase intermédia do projeto e os menos experientes têm visibilidade apenas para estes conflitos mais técnicos”.

Em relação à questão final da entrevista, da razão pela qual os consultores menos experientes considerarem o estilo de gestão de conflito Acomodação como sendo um estilo neutro e os consultores mais experientes entenderem este mesmo estilo como desadequado, os entrevistados consideram tal como a *senior consultant 1* sublinha “os consultores menos experientes não têm tanto à vontade e por isso, submetem-se mais aos desejos do cliente, assegurando uma interação mais neutra e de colaboração, enquanto que os mais experientes conseguem fazer prevalecer muito mais os seus interesses, por isso consideram que esta acomodação é desadequada”. Já o *senior manager 1* acrescenta ainda que “os consultores mais experientes têm objetivos mais profundos ao nível comercial com os clientes e menos colaborativos, o que os leva a aplicar estilos de gestão que lhes permitam alcançar os seus objetivos em consonância com os objetivos dos clientes”.

4.3. Discussão dos Resultados

De acordo com os objetivos propostos para este trabalho, que passavam por **(1)** perceber quais as causas e tipos de conflitos mais comuns com que os consultores se deparam em negociação com os clientes; **(2)** saber se o conflito ocorre mais no início ou mais no fim do processo de consultoria e **(3)** comparar as diferenças entre os consultores com menos experiência em negociação em consultoria (menos de 5 anos) e os consultores mais experientes (mais de 5 anos) conseguiu-se perceber, de acordo com os Resultados, que no objetivo **(1)** a principal causa de

conflito durante uma negociação em consultoria é a incompatibilidade de interesses e preocupações, o que vai contra o entendimento de Neves et al (2015) e Reis e Siva (2012), que considera que os aspetos ligados à comunicação são a principal causa de conflito em contexto de negociação empresarial.

Ainda referente a este primeiro objetivo verificou-se que os tipos de conflito mais comuns e mais presenciados pelos consultores foram os conflitos de juízo, objetivos e processo, e questionados sobre este facto, os consultores entrevistados concordam com esta inferência, destacando ainda assim os conflitos de juízo como sendo os mais comuns e mais presenciados.

No que diz respeito ao objetivo (2) constatou-se, tanto pelos dados do questionário como os recolhidos através das entrevistas, que é praticamente unânime que a fase do processo de consultoria, que envolve mais conflito, é a fase da implementação e conseqüentemente indica-se que o conflito ocorre mais numa fase final dos projetos.

E, por fim, no que diz respeito ao objetivo (3) verificou-se que as principais diferenças entre os consultores com menos experiência em consultoria e os consultores com mais experiência, ao analisar os dados do questionário, residiam no uso da negociação, onde se obtiveram resultados completamente díspares, com mais de metade das respostas dos consultores menos experientes a indicarem que nunca ou raramente usam a negociação nos *engagements* com os clientes e, mais de metade, dos consultores mais experientes a usarem muito frequentemente ou frequentemente a negociação.

Outra diferença observada passou pela perceção do conflito durante o processo de consultoria, pois para os menos experientes este conflito ocorre numa fase intermédia do processo, enquanto para os consultores mais experientes existe a perceção que o conflito ocorre numa fase final do processo.

A outra diferença significativa passou mais uma vez pela diferença de perceção, neste caso relativo ao estilo de gestão de conflito Acomodação, onde os consultores menos experientes consideram este estilo como sendo neutro e os consultores mais experientes consideram este mesmo estilo como desadequado.

Quando interrogados do porquê destas diferenças, os consultores entrevistados consideram que é natural o uso pouco acentuado da negociação numa fase inicial da carreira e que faz parte “das dores de crescimento”, pois à medida que se cresce dentro da equipa e se sobem patamares

hierárquicos, o uso da negociação torna-se mais evidente e mais necessário para lidar diretamente com os clientes.

Os consultores entrevistados afirmam que as diferenças na percepção de onde ocorre o conflito poderão ser devido ao facto de os elementos menos experientes de uma equipa de consultoria estarem mais ligados a tarefas operacionais e temas mais técnicos, pelo que esses conflitos se dão numa fase mais intermédia, sendo que este entendimento vai ao encontro do autor Graubner (2006), pois este autor considera que os elementos mais jovens e com menos experiência, isto é, analistas e *consultants*, são responsáveis pela conclusão das tarefas técnicas que são delegadas e coordenadas pelos *managers*, daí que faça sentido que os consultores menos experientes, sendo responsáveis por este tipo de tarefas, percecionem o conflito nesta fase intermédia. Já para os consultores mais experientes, os consultores entrevistados consideram que por estarem mais ligados à fase final do processo, de apresentação das soluções encontradas e de entrega final do projeto, o conflito geralmente é só percecionado no final.

Quando questionados novamente, desta vez em relação à diferença de percepção no que diz respeito ao estilo Acomodação, os consultores entrevistados consideram que, pelo facto de os consultores menos experientes não terem um grande à vontade junto do cliente, normalmente submetem-se mais aos seus desejos, mostrando uma postura mais neutra e de colaboração. Já os consultores mais experientes, como têm objetivos mais comerciais, tendem a considerar que essa postura de submissão é inadequada, o que os leva a aplicar outros estilos de gestão de conflito que lhes permitam alcançar esses mesmos objetivos em consonância com os dos seus clientes.

Paralelamente aos objetivos do trabalho, os resultados obtidos permitiram verificar que o tipo de personalidade mais comum entre os inquiridos do questionário foi a personalidade “*open-minded*”, com os consultores entrevistados a considerarem que efetivamente esta é a personalidade mais indicada para se ter junto de um cliente.

Os resultados obtidos permitiram também observar que o modelo teórico mais usado pelos inquiridos foi o modelo de aprendizagem social, no entanto, os consultores entrevistados consideram que a abordagem mais indicada para se ter junto de um cliente depende também do tipo de projeto que se está a realizar.

Para os inquiridos, o estilo de gestão de conflito mais adequado perante uma situação de conflito é o estilo da Integração, com os consultores entrevistados a acrescentarem que devem sempre apoiar os seus clientes a alcançarem os seus objetivos e como tal deve haver um trabalho

conjunto entre ambas as partes. No que diz respeito aos estilos de gestão de conflito menos adequados, surgem a Dominação e a Evitação, sendo que não devem ser nem aplicados nem considerados perante situações de conflito. Já o estilo Acomodação foi considerado como neutro e o estilo Compromisso como adequado.

Com os resultados obtidos no questionário conseguiu-se verificar que a quase totalidade dos inquiridos concorda totalmente ou concorda que a negociação é fundamental para a consultoria, o que revela a relevância deste trabalho, de modo a posicionar-se como uma fonte de conhecimento para os futuros consultores e, de certa forma, colmatar a deficiência indicada no capítulo da introdução, onde o autor Spector (2000) afirma que a negociação em consultoria ainda não conseguiu captar a popularidade que outras aplicações da consultoria, no setor empresarial, têm conseguido alcançar.

Os resultados do questionário permitiram também elencar um conjunto de *do's* e de *dont's*, que podem posicionar-se como uma fonte do conhecimento para futuros consultores, de modo a perceberem, em sede de negociação, que comportamentos devem ter e, da mesma forma, que comportamentos não devem ter de modo a levar as negociações a bom porto.

CAPÍTULO 5

Conclusões

A realização da presente dissertação permitiu concluir que efetivamente a negociação tem um papel importante no setor da consultoria de gestão, pois é através da negociação que os consultores junto dos seus clientes conseguem alcançar os seus objetivos e ajudar os seus clientes a alcançarem os deles.

Os resultados deste trabalho, obtidos através da definição e aplicação de uma metodologia, permitiram responder às respostas inicialmente identificadas no início desta Dissertação, assim como aos objetivos da mesma, e concluiu-se que a principal causa de conflito numa negociação em consultoria é a incompatibilidade de interesses e preocupações, na medida em que se estes interesses e preocupações não estiverem alinhados, o *engagement* está condenado ao fracasso e a possibilidade de o cliente voltar a contratar a consultora é quase nulo, sendo que no fim de contas o que os consultores pretendem é prestar bons serviços, de modo a que os seus clientes alcancem os seus objetivos e voltem a contratar os serviços da consultora. Esta situação cria uma “bola de neve” benéfica para ambas as partes, porque, por um lado, as consultoras conseguem vender mais projetos e aumentar a sua faturação e, por outro lado, os clientes conseguem estar mais preparados para enfrentar os desafios do mundo empresarial atual, na medida em que conseguem ter um olhar exterior e objetivo que lhes permite identificar lacunas e aumentar a eficácia e eficiência dos seus processos e aumentar a *performance* global.

Os conflitos mais comuns que são presenciados pelos consultores foram os conflitos de juízo, objetivos e processo, sendo que aqueles considerados como os mais difíceis de ultrapassar são os conflitos de juízo, porque muitas vezes as equipas apresentam uma ideia ou proposta ao cliente e estes não a compreendem de imediato. Esta divergência pode levar à existência de conflitos que necessitam de ser mediados, no entanto, torna-se algo complicado, porque muitas vezes os consultores querem reexplicar essa ideia ou proposta, mas os clientes não dão oportunidade porque ficam com a perceção errada que perceberam a ideia original, quando na realidade não o fizeram. Deste modo, para ultrapassar este tipo de conflitos é necessária paciência com o cliente, deixar que o cliente exponha os seus entendimentos até ao fim e, aí sim, voltar a explicar o ponto de vista inicial, usando outro tipo de linguagem e apoios visuais de modo a facilitar a compreensão. Outra forma de fazer frente a estes momentos de tensão passa por envolver o cliente ao máximo no projeto, de modo a antecipar o momento deste conflito e torná-lo menos prejudicial. No que diz respeito aos outros dois tipos de conflitos

mais comuns, o conflito de objetivos torna-se preocupante se não imediatamente ultrapassado, pois se existirem objetivos ocultos, isto é, objetivos que uma das partes não partilha com a outra, só o fazendo na fase final do projeto, esta exigência de última hora pode ser fatal para o desfecho do projeto. Já o conflito de processo, dos três, é considerado como aquele que os consultores menos se deparam, porque os clientes quando contratam os serviços de uma consultora confiam bastante na sua capacidade de entregar as soluções pretendidas e na capacidade de construir e planear autonomamente todo o processo do trabalho, pelo que aspetos que dizem respeito à maneira como o trabalho é realizado não se colocam.

A fase de implementação, que envolve colocar em ação as soluções encontradas, é aquela onde existe uma maior probabilidade de ocorrer conflitos e, naturalmente, concluiu-se que é no final que ocorrem os maiores conflitos durante o processo de consultoria. Esta maior incidência do conflito na parte final dos projetos, percebe-se pelo facto de ser neste momento que o cliente efetivamente consegue ver de uma forma tangível as soluções que os consultores encontraram para os seus problemas e consegue comparar o resultado efetivo, isto é, as implementações encontradas pelos consultores com o resultado que esperava e, neste momento, é quando ocorrem os maiores conflitos, pois por vezes o desejado não corresponde à realidade e o cliente tende, naturalmente, a culpar o prestador de serviços que contrata, pelo que cabe aos consultores serem flexíveis e “*open-minded*”, de forma a encontrarem rapidamente soluções que não coloquem em causa semanas ou mesmo meses de trabalho.

Outra conclusão a que se chegou com este trabalho é que os consultores menos experientes usam muito menos a negociação que os consultores mais experientes, tais resultados foram de certa forma naturais e lógicos, pois um consultor quando entra no mundo da consultoria entra para a categoria de analista, que está ligado a tarefas operacionais e envolve aspetos técnicos, e o contacto com o cliente é muito pouco, pelo que o desenvolvimento da competência da negociação em consultoria é pouco significativa. Essa competência é desenvolvida com a experiência e à medida que se sobe de categoria, os objetivos tornam-se diferentes, a responsabilidade do cargo também aumenta, os contactos com o cliente também aumentam e passa-se a estar presente nas reuniões com o cliente, onde é necessário ter-se facilidade em trazer ao de cima essa competência.

Ainda no tópico das diferenças encontradas entre os consultores menos experientes e os mais experientes, este trabalho permitiu concluir que para os consultores menos experientes o conflito durante o processo de consultoria ocorre numa fase intermédia do processo, devido à

natureza inerente dos cargos ocupados pelos consultores menos experientes e, tal como referido no parágrafo anterior, estes cargos são cargos muito mais operacionais, técnicos e de gestão do dia-a-dia do projeto, pelo que é natural que a perceção do conflito por parte dos menos experientes ocorra nesta fase intermediária, da mesma forma que é compreensível que para os consultores mais experientes a perceção do conflito ocorra mais numa fase final, pois estes encontram-se mais desligados destas tarefas operacionais e estão mais ligados à entrega dos *deliverables* ao cliente, pelo que esta apresentação ocorre numa fase final do projeto.

A outra conclusão significativa que este estudo permitiu retirar, acerca das diferenças entre os consultores menos experientes e os consultores mais experientes, diz respeito à forma como os menos experientes olham para o estilo de gestão do conflito Acomodação, pois pode dizer-se, de certa forma, que é uma consequência desta inexperiência, visto não estarem tanto à vontade e não terem tantos argumentos para contrariar os outros, submetem-se mais aos pedidos dos clientes, assegurando essa postura mais neutra e de colaboração. Ao invés, os consultores mais experientes, que possuem objetivos mais comerciais e, portanto, não se podem acomodar com o cliente, necessitam de utilizar estilos de gestão de conflito que lhes permitam alcançar esses mesmos objetivos, nunca descorando os objetivos dos seus clientes, pelo que, para estes consultores mais experientes, o estilo de Acomodação não pode ser considerado como um estilo neutro e deve ser considerado como um estilo desadequado, perante situações em que há a necessidade de mediar o conflito.

Outras conclusões relevantes deste estudo passaram por concluir que a personalidade mais indicada para se ter enquanto negociador é a personalidade “*open-minded*”, pois um consultor deve procurar ativamente resolver os problemas dos seus clientes, nunca esquecendo que se está numa negociação e, muitas vezes, o que uma parte quer não é o que a outra parte quer, por isso é necessário encontrar o meio termo, onde a solução, embora não sendo a melhor em termos individuais é a melhor em termos coletivos. Para se encontrar esse terreno comum é necessário ser-se um indivíduo com uma boa capacidade de resolução de problemas e flexível.

O modelo teórico de interação que deve servir de guia para os consultores é o modelo de aprendizagem social, onde há uma interdependência entre consultores e clientes, visto que os conhecimentos de ambos se complementam, no entanto, os consultores no momento de interação com os clientes devem também considerar o tipo de projeto que está a ser realizado para decidir como abordar a interação com o cliente. Se for um projeto dentro do mercado ou da área do cliente, aplicar a aprendizagem social faz todo o sentido, nunca esquecendo também

que as consultoras são contratadas pela sua experiência e pela sua *expertise* que advém dessa experiência, pelo que os consultores não podem deixar se ser vistos como *experts* que contribuem com conhecimento valioso para os seus clientes.

Este estudo permitiu concluir também que o estilo de gestão de conflito a utilizar perante situações de conflito é a Integração, que implica que os interesses próprios sejam tão relevantes quanto os interesses do outro. No fundo, este estilo de mediação de conflito está na génese do que os consultores pretendem, que é alcançar os seus objetivos e ao mesmo tempo apoiar os seus clientes a alcançar os objetivos deles, pelo que deve haver esta simbiose com o cliente e a aplicação do trabalho em equipa. No entanto, aplicar este estilo de gestão de conflito implica também que tem de haver uma transparência do consultor face ao cliente, pois embora este pretenda satisfazer ao máximo o cliente, de modo que este volte a recorrer aos seus serviços, não pode deixar de mostrar que os seus interesses também o preocupam e que também os quer alcançar, pois dizer que apenas está preocupado com os interesses do cliente não corresponde à realidade. Do outro lado da balança os estilos da Dominação e da Evitação são estilos que devem ser desconsiderados e nem sequer devem entrar na equação dos consultores, porque como implicam que uma das partes saia a perder, no caso da Dominação, ou que nenhuma das partes alcance nada da negociação, como acontece na Evitação, as aplicações destes estilos podem trazer bloqueios a futuros projetos.

Com a realização deste estudo foi possível também concluir-se um conjunto de *do's* e *dont's* que podem servir como guia para os futuros consultores, de modo a saberem perante uma situação em que há a necessidade de negociar o que devem e não devem fazer de modo que a sua mensagem seja transmitida para a outra parte e, da mesma forma, evitar que essa mensagem seja mal interpretada.

Ao nível dos *do's*, é importante que os futuros consultores percebam que por um lado é muito importante ter empatia pela outra parte, isto é, saber colocar-se do outro lado, saber que têm que se preparar muito bem antes de entrar numa negociação, ao nível técnico, revendo várias vezes a apresentação e os principais tópicos que poderão gerar mais atrito, devendo ter as emoções muito bem controladas, porque facilmente o excesso de emoção ou por outro lado a falta dela facilmente é percebido pela outra parte. Nunca se devem esquecer que necessitam de conhecer bem o cliente, o que entra um pouco no ponto anterior da preparação, que é ter atenção às suas necessidades, e nunca devem ter medo de dar opiniões e de expor as suas ideias,

sendo que na base disto tudo está uma boa comunicação e uma boa capacidade para ouvir o cliente.

Ao nível dos *dont's*, é fulcral para que a negociação corra da melhor forma, que os futuros consultores entendam que nunca devem mentir aos clientes (pois não é ético e não é uma boa forma de gerar confiança com a outra parte, especialmente se as mentiras foram descobertas), não devem fazer um *overload* de informação para o cliente, devem saber gerir a forma como a informação é passada, especialmente se for informação técnica, e com linguagem própria de consultoria que os clientes na sua maioria não reconhecem, não ter excesso de confiança que a negociação será feita à primeira e que quaisquer exigências que se façam serão aceites pelos clientes, e da mesma forma não permitir “abusos” por parte dos clientes, sobre aspetos que não estavam previamente contratados.

Este estudo apresenta algumas limitações no seu desenvolvimento que importam salientar. Existiram algumas limitações ao nível da revisão da literatura, pois são praticamente inexistentes os estudos realizados sobre este tópico da negociação em consultoria, o que de certa forma limita a comparação com estudos passados, de forma a conseguir inferir conclusões mais relevantes. Outra limitação encontrada prendeu-se ao nível da metodologia, onde a amostra não representa o universo dos profissionais de consultoria. Os resultados apenas dizem respeito a uma amostra de profissionais de uma *Big 4*.

De futuro, seria interessante desenvolver esforços de modo a alargar esta investigação a uma amostra maior de indivíduos que agregasse as outras *Big 4*, e assim produzir resultados mais generalizados. Outra recomendação, embora de difícil implementação, passa por realizar casos de estudo em situações reais de negociação em consultoria, onde num ambiente adequado se realizava uma reunião entre uma equipa de consultoria e um cliente e se anotavam os tipos de conflito que ocorriam, as causas desses conflitos, como é que os consultores aplicavam os estilos de gestão de conflito, de que forma a sua personalidade era moldada perante a negociação. Assim, tornar-se-ia possível perceber os desafios encontrados pelas equipas de consultoria e ao mesmo tempo entender de que maneira é que estes conseguem lidar com as adversidades, de forma a garantir uma boa base teórica acerca da negociação em consultoria.

Referências Bibliográficas

- Abiodun, A. R. & Omisore, B. O. (2014). Organizational conflicts: Causes, effects and remedies. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 3(6), 118-137. <http://dx.doi.org/10.6007/IJAREMS/v3-i6/1351>.
- Agndal, H. (2007). Current trends in business negotiation research. *Stockholm School of Economics Research Paper*, 3, 1-55.
- Antônio, N. S. & Costa, R. L. D. (2015). O conceito de consultoria de gestão: uma análise à luz do campo de pesquisa da estratégia-como-prática. *Estudos do ISCA*, 11, 1-15. <https://doi.org/10.34624/ei.v0i11.5713>.
- Aragão, J. W. M. D., & Neta, M. A. H. M. (2017). *Metodologia científica*. Salvador, BA: Superintendência de Educação a Distância.
- Alvesson, M., & Robertson, M. (2006). The Best and the Brightest: The Construction, Significance and Effects of Elite Identities in Consulting Firms. *Organization*, 13(2), 195–224. <https://doi.org/10.1177/1350508406061674>.
- Bazerman, M. H. & Neale, M. A. (1993). *Negotiating rationally*. New York, NY: The Free Press.
- Block, P. (2001). *Consultoria- O desafio da liberdade*. (2nd ed). São Paulo, SP: Pearson Education do Brasil
- Canato, A., & Giangreco, A. (2011). Gurus or Wizards? A Review of the Role of Management Consultants. *European Management Review*, 8(4), 231–244. <https://doi.org/10.1111/j.1740-4762.2011.01021.x>.
- Carvalho, E. D. (2015). *Negociação e administração de conflitos*. (4th ed.) Rio de Janeiro, RJ: Editora FGV.
- Costa, R. L. D. (2012). *O papel da consultoria de gestão no processo da formulação e implementação da estratégia das PME em Portugal: estudo de caso*. [Tese de Doutorado, ISCTE-IUL]. Repositório ISCTE-IUL. <http://hdl.handle.net/10071/11881>.
- Deloitte Portugal. Relatório de Transparência. 2021
- Dias, M.D.O. (2017). *5 Etapas da Negociação*. (1st ed.). Rio de Janeiro, RJ: Murillo Dias Negociação & Criação de Consenso.
- Ernst&Young Portugal. Relatório de Transparência. 2021
- Falcão, P. F. (2018). *Todos Podemos Negociar Bem! Conceitos, Estratégias e Exemplos Práticos de Gestores de Sucesso* (3rd ed). Lisboa: Texto Editores.
- Fatile, J. O., & Adejuwon, K. D. (2011). Conflict and conflict management in tertiary institutions: The case of Nigerian universities. *European journal of humanities and social sciences*, 7(1).
- Ferreira, I. A., Martinez, L. F., Nunes, F. G., & Duarte, H. (2015). *Gestão de recursos humanos para gestores* (1st ed). Lisboa: Editora RH
- Fisher, R. (1983). Negotiating Power: Getting and Using Influence. *American Behavioral Scientist*, 27(2), 149–166. <https://doi.org/10.1177/000276483027002004>

- Fisher, R., Ury, W. L., & Patton, B. (2011). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. (3rd ed). New York, NY: Penguin Books.
- Fulmer, I. S., & Barry, B. (2004). The Smart Negotiator: Cognitive Ability and Emotional Intelligence in Negotiation. *International Journal of Conflict Management*, 15(3), 245–272, 335-336. <https://doi.org/10.1108/eb022914>
- Graubner, M. (2006). *Task, Firm Size, and Organizational Structure in Management Consulting*. Wiesbaden: DUV.
- Greiner, L. & Metzger, R. O. (1983). *Consulting to management / Larry E. Greiner, Robert O. Metzger*. New Jersey, NJ: Prentice-Hall.
- Groth, B. I. (2001). Brit Trips—Midway Hotel: A Simulated Negotiation. *Business Communication Quarterly*, 64(1), 63–78. <https://doi.org/10.1177/108056990106400106>.
- KPMG Portugal. Relatório de Transparência. 2021
- Kubr, M. (Ed.). (2002). *Management consulting: A guide to the profession*. (4th ed.) Geneva: International Labour Organization.
- Lewicki, R. J., & Litterer, J. A. (1985). *Negotiation*. Homewood, IL: Irwin.
- Lim, R.G. (1997). Overconfidence in Negotiation Revisited. *International Journal of Conflict Management*, 8(1), 52-79.
- Ma, Z., & Jaeger, A. (2005). Getting to Yes in China: Exploring Personality Effects in Chinese Negotiation Styles. *Group Decision and Negotiation*, 14(5), 415-437. <https://doi.org/10.1007/s10726-005-1403-3>
- Malhotra, N. K. (2007). *Marketing research: An applied orientation*. (6th ed). New Jersey, NJ: Prentice-Hall,
- MCA. (2010). *The Value of Consulting—An Analysis of the Tangible Benefits of Using Management Consultancy*
- Morley, I., & Stephenson, G. (1977). *The social psychology of bargaining*. (1st ed). Londres: Psychology Press.
- Neves, J. G., Garrido, M. V., & Simões, E. (2015). *Manual de competências pessoais, interpessoais e instrumentais* (3a ed). Lisboa: Edições Sílabo.
- Nikolova, N., & Devinney, T. (2012). The nature of client-consultant interaction: A critical review. *The Oxford handbook of management consulting*, 389-409. [10.1093/oxfordhb/9780199235049.013.0019](https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199235049.013.0019).
- Nikolova, N., Reihlen, M., & Schlapfner, J. F. (2009). Client–consultant interaction: Capturing social practices of professional service production. *Scandinavian journal of management*, 25(3), 289-298.
- Pinho, P., & Albuquerque, C. (2012). A influência do empenhamento organizacional e profissional dos enfermeiros nas estratégias de resolução dos conflitos. *Gestão E Desenvolvimento*, 20, 27-52. <https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.2012.230>.
- Pullins, E. B., Haugtvedt, C. P., Dickson, P. R., Fine, L. M., & Lewicki, R. J. (2000). Individual differences in intrinsic motivation and the use of cooperative negotiation tactics. The

Journal of Business & Industrial Marketing, 15(7), 466-478.
<https://doi.org/10.1108/08858620010351535>

PwC Portugal. Relatório de Transparência. 2021

Rahim, M. A. (2001). *Managing Conflicts in Organization*. (3rd ed.). Westport, CT: Quorum Books

Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206–235. <https://doi.org/10.1108/eb022874>

Reis, F. L. dos, & Silva, M. J. R. (2012). *Princípios de Gestão*. (1a ed.) Lisboa: Edições Sílabo

Robbins, S.P. (2009). *Comportamento Organizacional*. (6th ed.). São Paulo, SP: Pearson Education do Brasil

Rocha, R. M. M. (2011). *A influência dos estilos de negociação na eficácia negocial: um estudo exploratório na indústria de bebidas alcoólicas em Portugal*. [Dissertação de Mestrado, Universidade de Coimbra]. Repositório Universidade de Coimbra. <http://hdl.handle.net/10316/18024>.

Schön Donald A. (1983). *The reflective practitioner: how professionals think in action*. New York, NY: Basic Books.

Slabbert, A. D. (2004). Conflict management styles in traditional organisations. *Social Science Journal*, 41(1), 83–92. <https://doi.org/10.1016/j.soscij.2003.10.007>

Spector, B. I. (2000). Negotiation consulting: Applying theory and research to practice. *American Behavioral Scientist*, 43(10), 1681-1703.

Sobral, S., & Capucho, F. (2019). A gestão de conflitos nas organizações: conceptualização e diferenças de género. *Gestão e Desenvolvimento*, 27, 33-54. <https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.2019.373>.

Thomas, K. W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 651–717). Consulting Psychologists Press.

Thompson, L. L. (2005). *The Mind and Heart of the Negotiator*. (5th ed.). New Jersey, NJ: Pearson.

Thompson, L. L., Wang, J., & Gunia, B. C. (2010). Negotiation. *Annual review of psychology*, 61, 491-515.

Wall, J. A., & Callister, R. R. (1995). Conflict and its management. *Journal of Management*, 21(3), 515–558. <https://doi.org/10.1177/014920639502100306>

Anexos

Anexo A: Questionário Online (*Google Forms*)

O papel da negociação no setor das grandes consultoras de gestão em Portugal

O meu nome é João Gonçalves e sou aluno do 2º ano do Mestrado em Gestão do ISCTE-IUL, de momento a realizar a minha dissertação final.
O presente questionário tem como principal objetivo perceber, do ponto de vista dos elementos das equipas de consultoria, quais as causas e os tipos de conflitos que podem ocorrer nos engagements com os clientes e como é que eles, tendo em conta esse conflito, conseguem ultrapassá-los através da negociação, de modo que os serviços de consultoria para os quais foram contratados sejam realizados da melhor forma possível. Os resultados obtidos serão usados apenas para fins académicos. Os dados são totalmente anónimos.

Parte A- Caracterização sociodemográfica da/o inquirida/o

Sexo (Esta questão, tem como finalidade caracterizar a amostra que vai responder a este questionário) *

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não dizer

Idade (Esta questão, tem como finalidade caracterizar a amostra que vai responder a este questionário) *

- Menos de 25 anos
- De 25 a 35 anos
- De 36 a 45 anos
- Mais de 45 anos

Categoria Profissional (Esta questão, tem como finalidade caracterizar a amostra que vai responder a este questionário) *

- Analista
- Consultant
- Senior Consultant
- Manager
- Senior Manager
- Associate Partner
- Partner
- Outra: _____

Parte B- Negociação, Conflito e Consultoria de gestão

Anos de experiência em consultoria (Esta questão, procura compreender se os respondentes, tem muita ou pouca experiência em consultoria, o que poderá levar a respostas diferentes, às questões seguintes) *

- Menos de 5
- De 5 a 10 anos
- De 11 a 15 anos
- Mais de 15 anos

Usa a negociação nas interações/engagements com o cliente? (Esta questão, procura entender se os elementos das equipas de consultoria, usam a negociação como uma ferramenta de auxílio nas interações/engagements com os clientes) *

- Nunca
- Raramente
- Ocasionalmente
- Frequentemente
- Muito frequentemente

Das opções seguintes, qual aquela que acha que se enquadra melhor na sua personalidade enquanto negociador? (Esta questão, procura compreender a personalidade negocial, de cada um dos respondentes, de modo perceber em qual, estes se enquadram melhor) *

- Negociador "open-minded", mais propício a utilizar abordagens de resolução de problemas
- Negociador mais introvertido, com pouca abertura para partilha de informações
- Negociador mais extrovertido, com maior abertura para partilha de informações
- Negociador autónomo, mais provável de utilizar táticas de negociação cooperativas
- Negociador com excesso de confiança, mais persistente e com maior preocupação com os seus resultados

Em quais das seguintes fases do processo de consultoria, acha mais provável existirem conflitos. Ordene de 1- mais provável até 5-menos provável. (Esta pergunta, procura perceber, quais das fases do processo de consultoria são mais inclinadas, para a existência de conflitos).

	1	2	3	4	5
<p>Entrada e contrato, onde ocorrem os primeiros contactos com o cliente, a primeira reunião exploratória, a definição das expectativas, por parte do cliente e dos consultores. (Block, 2001)</p>	<input type="radio"/>				
<p>Recolha de dados e diagnóstico, fase onde os consultores definem quais os métodos a serem utilizados, quais os dados que devem ser recolhidos. (Block, 2001)</p>	<input type="radio"/>				
<p>Plano de ação e feedback, onde ocorre a análise das informações, desenvolvimento de soluções e avaliação de alternativas. (Block, 2001)</p>	<input type="radio"/>				
<p>Implementação, envolve colocar em ação, as soluções encontradas. (Block, 2001)</p>	<input type="radio"/>				
<p>Término, fase final onde decide-se se o projeto, teve o sucesso/retorno esperado e se este deve ser alargado a um segmento mais amplo da organização. (Block, 2001)</p>	<input type="radio"/>				

Das opções seguintes qual acha que guia a sua interação frequente, com os clientes segundo os modelos teóricos de interação consultora-cliente, propostos pelos autores Nikolova e Devinney (2012). (Esta questão, tem como finalidade perceber do ponto de vista dos respondentes, se a forma como interagem, com os clientes, vai ao encontro dos modelos propostos pelos autores Nikolova e Devinney (2012))

- O modelo do consultor Expert, onde o consultor é visto como um expert que contribui com conhecimento valioso e soluções para os seus clientes.
- O modelo da aprendizagem social, onde há uma interdependência entre consultores e clientes, visto que os conhecimentos de ambos se complementam.
- O modelo crítico, que sublinha o carácter simbólico da consultoria e considera os consultores como gestores de impressão, que procuram tornar os seus clientes dependentes das modas de gestão que produzem.

Em situações de conflito com os clientes, qual o estilo de gestão de conflito que considera o mais adequado. Ordene de 1- mais adequado até 5-menos adequado. (Esta questão tem como objetivo, perceber, qual o estilo de gestão de conflito, que os elementos das equipas de consultoria, acham preferencial)

1 2 3 4 5

Dominação, revela uma grande preocupação, com os meus interesses e uma baixa preocupação com os interesses do outro, tem geralmente um desfecho win-lose, onde a parte dominante, tenta satisfazer a todos os custos os seus interesses, ignorando os interesses ou expectativas da outra parte. (Rahim, 2001)

Integração, revela uma grande preocupação, tanto com os meus interesses, como com os interesses do outro, também conhecido como estilo de resolução de problemas, envolve a colaboração, entre as partes. (Rahim, 2001)

Compromisso, revela um interesse médio entre os meus interesses e os interesses do outro, envolve ações de "dar e receber", onde ambas as partes cedem em alguns pontos de modo a alcançar uma solução aceitável para ambas. (Rahim, 2001)



Evitar, revela um baixo interesse, tanto pelos meus interesses, como pelos interesses do outro e está associado a uma retirada ou desistência, e pode tomar a forma de adiar o problema até uma melhor altura, e desta forma não lidar com a resolução do assunto. (Rahim, 2001)



Acomodação, revela uma baixa preocupação pelos meus interesses e uma elevada preocupação, pelos interesses do outro e está associado com a tentativa de minimizar as diferenças e maximizar os fatores comuns de forma a satisfazer as preocupações da outra parte. (Rahim, 2001)



Parte C- Aspectos Finais

No seu ponto de vista a negociação é fundamental, para a consultoria e sem esta a maioria dos engagements, estariam condenados ao fracasso? (Esta pergunta tem como objetivo, compreender se, efetivamente, a negociação é importante para a consultoria e demonstrar o papel significativo que a negociação tem para que os serviços de consultoria prestados, sejam realizados com sucesso)

- Discordo totalmente
- Discordo
- Indiferente
- Concordo
- Concordo totalmente

A seu ver, quais são dos principais do's e don'ts ao nível da negociação em consultoria, que ajudarão futuros consultores que leiam esta dissertação, em abordar os clientes. (Esta pergunta tem como finalidade, servir como uma espécie de mentoria, para que os futuros consultores, ao lerem esta dissertação, percebam o que podem ou não fazer, no momento em que estão perante um cliente e tem a necessidade de utilizar a negociação, de modo a levar o engagement a bom porto)

A sua resposta

Anexo B: Guião de entrevista aos consultores menos experientes

1. A personalidade, enquanto negociador, de um consultor pode muitas vezes ser a diferença entre o sucesso ou o fracasso de um projeto. O tipo de personalidade respondida mais comum no questionário foi a “*open minded*”, isto é, ser mais propício para utilizar abordagens de resolução de problemas. Acha que efetivamente esta é a personalidade mais indicada para se ter enquanto negociador junto de um cliente? Porquê?
2. Durante a interação com os clientes é possível que ocorram certos tipos de conflito. De acordo com as respostas, os 3 tipos de conflitos mais presenciados são: os conflitos de juízo, que são aqueles, onde as partes retiram conclusões diferentes em relação a um mesmo assunto; o conflito de processo, que diz respeito à maneira como o trabalho é realizado, e, por fim, o terceiro tipo de conflito mais presenciado, foi o conflito de objetivos, quando ambas as partes têm objetivos diferentes. Destes 3 quais os que presencia mais ou concorda que efetivamente estes 3 são os mais comuns?
3. A causa de conflito mais comprometedor durante o processo de consultoria é a incompatibilidade de interesses e preocupações, que ocorre quando uma das partes se apercebe que existe um desacordo de ideias e interesses por parte da outra parte, ou que estes são negativamente afetados pela outra parte. Concorda com esta conclusão ou acha que há outras causas que também podem levar à existência de conflitos? Se sim, quais?
4. Do seu ponto de vista, em que fases do processo de consultoria há mais conflitos com os clientes? Acha que esses conflitos ocorrem mais no início ou mais no fim?
5. A interação entre o consultor e o cliente é o fator mais importante para o sucesso do projeto de consultoria. Deste modo, acha que o modelo de aprendizagem social, onde há uma interdependência entre consultores e clientes, visto que os conhecimentos de ambos se complementam, é o tipo de interação mais recomendado ou acha que o consultor deve ser visto como um *expert* que contribui com conhecimento valioso e soluções para os seus clientes?
6. O estilo de gestão de conflito considerado como sendo mais adequado é o estilo de Integração, onde se revela uma grande preocupação, tanto com os meus interesses, como com os interesses do outro, também conhecido como estilo de resolução de problemas, envolve a colaboração, entre as partes. Concorda? Porquê? E no extremo oposto os estilos de Dominação e Evitar são considerados como os menos adequados? Concorda? Porquê?
7. Cerca de 52,5% dos inquiridos menos experientes nunca usaram a negociação nos *engagements* com o cliente ou usaram-na raramente e apenas 1,1% usa a negociação muito

frequentemente. Acha que este uso pouco acentuado da negociação advém da experiência, ou seja, quanto mais no início da carreira se está “menos” preparado para interagir com o cliente e, portanto, o uso da negociação fica um bocado de lado. Ou há outra explicação no seu ponto de vista?

8. Nas respostas dos consultores mais experientes, estes afirmaram que os conflitos durante o processo de consultoria ocorriam mais no final, mas nos consultores menos experientes os conflitos ocorriam mais a meio do processo. Porque é que acha que existem estas diferenças nas perceções de onde ocorre o conflito entre os mais experientes e os menos experientes?
9. Para os consultores menos experientes o estilo de gestão de conflito Acomodação, onde se revela uma baixa preocupação pelos meus interesses e uma elevada preocupação pelos interesses do outro, e está associado com a tentativa de minimizar as diferenças e maximizar os fatores comuns, de forma a satisfazer as preocupações da outra parte, é considerado como um estilo neutro, isto é, nem adequado nem desadequado perante situações de conflito, já para os consultores mais experientes esse estilo é considerado como desadequado? Porque é que acha que há esta diferença de opiniões?

Anexo C: Guião de entrevista aos consultores mais experientes

1. A personalidade, enquanto negociador, de um consultor, pode muitas vezes ser a diferença entre o sucesso ou o fracasso de um projeto. O tipo de personalidade respondida mais comum no questionário foi a “open minded”, isto é, ser mais propício para utilizar abordagens de resolução de problemas. Acha que efetivamente esta é a personalidade mais indicada para se ter enquanto negociador junto de um cliente? Porquê?
2. Durante a interação com os clientes é possível que ocorram certos tipos de conflito. De acordo com as respostas os 3 tipos de conflitos mais presenciados são: os conflitos de juízo, que são aqueles, onde as partes retiram conclusões diferentes em relação a um mesmo assuntos; o conflito de processo, que dizem respeito à maneira, como o trabalho é realizado, e, por fim, o terceiro tipo de conflito mais presenciado foi o conflito de objetivos, quando ambas as partes têm objetivos diferentes. Destes 3 quais os que presencia mais ou concorda que efetivamente estes 3 são os mais comuns?
3. A causa de conflito mais comprometedora durante o processo de consultoria é a incompatibilidade de interesses e preocupações, que ocorre quando uma das partes se apercebe que existe um desacordo de ideias e interesses por parte da outra parte, ou que estes são negativamente afetados pela outra parte. Concorda com esta conclusão ou acha que há outras causas que também podem levar à existência de conflitos? Se sim, quais?
4. Do seu ponto de vista, em que fases do processo de consultoria há mais conflitos com os clientes? Acha que esses conflitos ocorrem mais no início ou mais no fim?
5. A interação entre o consultor e o cliente, é o fator mais importante para o sucesso do projeto de consultoria. Deste modo, acha que o modelo de aprendizagem social, onde há uma interdependência entre consultores e clientes, visto que os conhecimentos de ambos se complementam, é o tipo de interação mais recomendado, ou acha que o consultor deve ser visto como um *expert* que contribui com conhecimento valioso e soluções para os seus clientes?
6. O estilo de gestão de conflito considerado como sendo o mais adequado, é o estilo de Integração, onde se revela uma grande preocupação, tanto com os meus interesses, como com os interesses do outro, também conhecido como estilo de resolução de problemas, envolvendo a colaboração, entre as partes. Concorda? Porquê? E no extremo

oposto os estilos de Dominação e Evitar são considerados como os menos adequados? Concorda? Porquê?

7. Cerca de 66,4% dos inquiridos mais experientes usam muito frequente ou frequentemente a negociação nas interações com o cliente e apenas 5,6% nunca usaram a negociação. Acha que este uso muito acentuado da negociação advém da experiência, ou seja, quanto mais experiente se for à partida mais importante será o cargo e, por isso, haverá uma maior interação com o cliente e, portanto, mais negociação? Ou há outra explicação no seu ponto de vista?
8. Nas respostas dos consultores mais experientes, estes afirmaram que os conflitos durante o processo de consultoria ocorriam mais no final, mas para os consultores menos experientes os conflitos ocorriam mais a meio do processo. Porque é que acha que existem estas diferenças nas perceções de onde ocorre o conflito entre os mais experientes e os menos experientes?
9. Para os consultores menos experientes o estilo de gestão de conflito Acomodação, onde se revela uma baixa preocupação pelos meus interesses e uma elevada preocupação pelos interesses do outro, e está associado com a tentativa de minimizar as diferenças e maximizar os fatores comuns, de forma a satisfazer as preocupações da outra parte, é considerado como um estilo neutro, isto é, nem adequado nem desadequado perante situações de conflito, enquanto que para os consultores mais experientes este estilo é considerado como desadequado. Porque é que acha que há esta diferença de opiniões?