

**Consultoria e Sucesso Profissional:** a relação entre comunicação, confiança e conhecimento

Vera Lúcia da Conceição Neto - vneto@fbv.edu.br  
Devry Brasil - Faculdade Boa Viagem

**Resumo**

O estudo analisou o processo de consultoria e o sucesso profissional, associando a comunicação, a confiança e o conhecimento. A fundamentação teórica contempla a ação comunicativa, a confiança e a biologia do conhecer. Utilizou-se a pesquisa quantitativa, por meio de um questionário, tendo uma amostra não probabilística de um total de 95 consultores independentes localizados na Região Metropolitana do Recife. Os resultados obtidos indicaram que a consultoria percebida como um serviço de aconselhamento não apresenta fortes correlações com as três palavras: comunicação, conhecimento e confiança, porém estas estão associadas indiretamente. A confiança permeia tanto o conhecimento quanto a comunicação. Ela parece ter relação direta com altos ganhos, talvez porque o cliente ao estabelecer bases sólidas de confiança, não dê importância e atenção aos valores cobrados, uma vez que adquiriu confiança suficiente no desempenho do consultor. Em conclusão, as atividades de consultoria como aconselhamento envolvendo a comunicação, a confiança e o conhecimento não implicam significativamente em sucesso profissional. Esta pesquisa pode ser ampliada para detalhar mais sobre a correlação entre as três palavras (comunicação, confiança e conhecimento). Faz-se necessário, desenvolver outros métodos de análise, tratando de outros temas como competência, intenção, conhecimento técnico, conhecimento interpessoal, confiança e tempo de duração de um projeto que são entrelaçadas às atividades de consultoria.

**Palavras-chave:** Consultoria. Sucesso profissional. Comunicação. Confiança. Conhecimento.

**Abstract**

The study analyzed the process of consulting and professional success, combining communication, trust and knowledge. The theoretical framework includes the communicative action, trust and biology of knowing. Was used quantitative research, through a questionnaire and a non-probabilistic sample of a total of 95 independent consultants located in the Metropolitan Region of Recife. The results indicated that the consulting perceived as a counseling service has not strong correlations with the three words: communication, knowledge and trust, but these are associated indirectly. Trust permeates both the knowledge and communication. She seems to have a direct relationship with high gains perhaps because the customer establish solid foundations of trust, do not give importance and attention to amounts charged because gained sufficient trust in the consultant's performance. In conclusion, the consulting activities as counseling involving communication, trust and knowledge does not imply significantly in professional success. This research can be extended to detail more about the correlation between the three words (communication, trust and knowledge). It is necessary to develop other methods of analysis, dealing with other issues such as competence, intent, technical knowledge, interpersonal knowledge, trust and duration of a project that are intertwined to consulting activities.

**Keywords:** Consulting. Professional success. Communication. Trust. Knowledge.

## 1. INTRODUÇÃO

A consultoria organizacional é um “serviço prestado por uma pessoa ou grupo de pessoas independentes e qualificadas” que visam à identificação e a investigação de problemas relacionados com a política, organização, procedimentos e métodos, recomendando a ação adequada e proporcionando ajuda na implementação e operacionalização dessas recomendações (KUBR, 1986, p. 3). Essa definição compõe o manual de instrução para o associado do Instituto de Consultores de Organização do Reino Unido (1974), bem como de outras associações profissionais de consultores de organização, como é o caso da ACME - *Association of Consulting Management Engineers*, dos Estados Unidos (KUBR, 1986).

A consultoria como serviço específico e especializado é um meio utilizado pelos empresários e administradores para o auxílio em resolução de problemas organizacionais. Quando uma determinada situação é julgada insatisfatória necessitando de uma atuação mais forte para ser modificada, o trabalho de um consultor é indispensável e se finaliza quando ocorre a referida mudança da situação considerada como uma melhoria.

Kubr (1986) aponta quatro aspectos essenciais de um trabalho de consultoria. Primeiro, a consultoria é um serviço independente, caracterizado pela imparcialidade do consultor, uma independência baseada num relacionamento complexo com as organizações-clientes, ao mesmo tempo em que o consultor não possui autoridade direta para implementar as mudanças, ele tem que ser um agente de mudança ‘profundamente devotado’ para garantir um extremo envolvimento do cliente em tudo que propor, obtendo o sucesso de uma realização conjunta de esforços.

Segundo, a consultoria é essencialmente um serviço de aconselhamento. Os consultores exercem o papel de conselheiros, responsáveis e íntegros nos conselhos que oferecem, enquanto que os clientes são responsáveis pela aceitação desses conselhos. A habilidade fundamental do consultor é dar ‘conselhos’ de forma adequada e no tempo apropriado ao cliente que por sua vez necessita desenvolver a habilidade de aceitar os conselhos sugeridos pelo consultor.

O Aconselhamento é conceituado como educativo, preventivo, de apoio, situacional, voltado para a solução de problemas. O aconselhamento tem base no que o cliente tem de consciência da situação. O aconselhador (consultor) necessita de uma teoria, mesmo que não seja formal ou definida, ela representa a estrutura básica de suas atividades. O desempenho no aconselhamento representa uma extensão do aconselhador (consultor) como pessoa e da teoria que ele abraça em relação ao cliente e à empresa (SCHEEFFER, 1983).

Terceiro, a consultoria provê conhecimento profissional e habilidades relevantes para problemas organizacionais na prática. O consultor acumula conhecimentos de inúmeras e diversas situações de problemas organizacionais e adquire habilidades necessárias à resolução dos problemas. Ele identifica problemas, busca e encontra informações importantes, analisa e sintetiza, escolhe entre alternativas de solução e comunica-se com as pessoas. Além, das experiências e das habilidades adquiridas, o consultor mantém-se permanentemente atualizado quanto aos métodos e às técnicas administrativas desenvolvidas por meio de instituições de pesquisa. O consultor torna-se um elo entre a teoria e a prática administrativa.

E por último, a consultoria não é um serviço que oferece soluções milagrosas para os problemas organizacionais. Consultoria é uma atividade sistemática e disciplinada por meio da análise de fatos e na busca de alternativas imaginativas, porém exequíveis, e necessita de

um elevado comprometimento do cliente, “aliado a uma cooperação íntima entre consultor e cliente” para a obtenção de uma qualidade dos resultados (KUBR, 1986, p. 3-4).

Um dos processos fundamentais que constitui a base para os procedimentos de consultoria é a comunicação. Assim que dois ou mais indivíduos se reúnem, existe a necessidade de comunicação entre eles, como uma maneira de facilitar o entendimento do que cada um deseja e precisa nas situações. A comunicação é frequentemente definida como a troca de informações entre um transmissor e um receptor, e a inferência (percepção) do significado entre os indivíduos envolvidos. Na comunicação existe a mensagem que pode ser transmitida por meio de símbolos, tais como a voz, a palavra, a escrita e os comportamentos como gestos, contato visual e linguagem corporal. Todo esse processo influencia principalmente na relação consultor-cliente por ser essencialmente interativo (de cliente para consultor e vice-versa). É um processo transacional no qual as pessoas constroem o significado e desenvolvem expectativas sobre suas experiências, o que está acontecendo ao seu redor e compartilham mutuamente esses significados e expectativas por intermédio da troca de símbolos. Esses símbolos podem ser verbais ou não verbais e são influenciados por fatores intencionais ou não intencionais como aborda Habermas (1996).

Outro elemento crucial é a confiança caracterizada como uma expectativa positiva de que a outra pessoa não irá atuar de maneira oportunista tanto por palavras, ações ou decisões. Existem dois aspectos fundamentais na confiança: a familiaridade e o risco. A confiança implica em familiaridade, baseada no amadurecimento do relacionamento; e no risco, fundamentado na superação da vulnerabilidade inerente a qualquer relação de confiança. A familiaridade necessita de tempo para ser construída e acumulada (ROBBINS, 2002).

O conhecimento também assume papel importante nos processos de consultoria, é tudo aquilo que pode ser apreendido, sensível ou intelectualmente, pelo cliente, com a intervenção das suas emoções que seleciona o que vai aprender. O conhecimento envolve a curiosidade para aprender e humildade intelectual para o processo de ensino-aprendizagem em relação à codificação e decodificação de estruturas temáticas de interpretação do mundo organizacional. O diálogo é uma estratégia pedagógica do consultor que facilita conhecer as interações interpessoais e organizacionais problemáticas do cliente. O contato estabelecido por intermédio da confiança leva o cliente para a liberdade de expressão. O conhecimento válido é o conhecimento compartilhado porque é capaz de tornar o cliente participante ativo do processo de consultoria organizacional. O conhecimento compartilhado exige envolvimento com o que se aprende, disseminação de informações verdadeiras e autenticidade na relação.

No processo de consultoria, às vezes, o conhecimento é visto como um produto, assumindo características de um negócio, onde o consultor deve saber as respostas certas e comunicá-las ao cliente. Se o conhecimento transforma-se em negócio, ele precisa ser categorizado como uma “ferramenta formal e formulável em proposições que atribuem propriedades aos objetos ou se expressa em termos verbais ou simbólicos nas relações de objeto e propriedade” (SCHÖN, 1987, p. 02). Então, o conhecimento torna-se uma teoria e a consultoria fracassa.

Partindo dessas reflexões, surgiu o interesse em investigar a relação entre consultoria e sucesso profissional baseada nas atividades de aconselhamento que envolve a comunicação, a confiança e o conhecimento. Este estudo teve como propósito responder a seguinte questão: o aconselhamento baseado na comunicação, na confiança e no conhecimento influencia no sucesso profissional do consultor? O método adotado foi a análise estatística quantitativa.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 A ação comunicativa de Habermas

A palavra comunicar vem do latim *'comunicare'* e tem como significado pôr em comum. Comunicação é convivência, conviver é viver com; este termo está na raiz de comunidade que é um agrupamento de pessoas caracterizado por forte coesão, baseada no consenso espontâneo dos indivíduos. Consenso quer dizer acordo, consentimento e essa acepção supõe a existência de um fator decisivo na comunicação humana: a compreensão que ela exige para que se possa colocar em 'comum' as ideias, imagens e experiências. Existe um ponto em comum e as pessoas envolvidas têm os mesmos interesses. Havendo interesse comum, existe afinidade, empatia, pode-se sentir e pensar juntos.

Portanto, a comunicação entre consultor-cliente se processa por meio da compreensão, pondo ideias 'em comum'. O grande objeto da comunicação é o entendimento entre os homens. Para que exista entendimento é necessário que se compreendam mutuamente indivíduos que se comunicam. O homem é aquilo que comunica ao seu semelhante na sociedade onde vive. O que se pensa do outro depende do que ele (o outro) conseguiu comunicar a alguém sobre si mesmo. Portanto, a comunicação e o entendimento exigem a participação, o empenho, a sinceridade, o diálogo franco e a riqueza de informações para uma boa convivência.

Para que a comunicação seja eficaz no processo de consultoria, é necessário haver sintonia de interesse entre as partes. A comunicação humana só existe realmente quando se estabelece entre as pessoas envolvidas um contrato psicológico transformado em um contrato físico. A sintonia determina o fluxo da comunicação. Quanto maior a sintonia, mais próximo fica o movimento do consultor e do cliente. Estabelecer sintonia é entrar no mundo do outro. Quanto mais isso ocorre, melhor é o nível de atuação do consultor. Não há processo de consultoria adequado que se estabeleça sem haver essa sintonia. Buscar uma interação que se permita compartilhar o interesse do outro, é criar uma ponte, sintonizando a atitude, o gesto, a respiração e o tom de voz.

Sintonizar é aproximar sistemas de valores com o cliente. A comunicação bem sucedida surge quando os interlocutores reconhecem o sistema de valores e uma validade do que diz o outro, e a verificação disso no processo de entendimento é a compreensão e a aceitação (HABERMAS, 1990). A aplicação da teoria de Habermas (1996) na consultoria organizacional apresenta uma questão prática: pode a teoria da ação comunicativa inspirar algo nas relações com o cliente? A reflexão permite pensar que a teoria da ação comunicativa é uma abordagem do entendimento humano. Para esse entendimento, faz-se necessário comunicar e transmitir ideias, pensamentos ou conhecimentos.

Habermas (1996) aborda que sejam quais forem as ações, os temas ou o objeto contratual do relacionamento, o que se observa no discurso entre consultor-cliente são as intenções do outro. Então, a essência da relação é comunicar intenções (HABERMAS, 1996). Dessa forma, a teoria da ação comunicativa aplicada à consultoria organizacional é uma atividade profissional de relacionamento comunicativo de ideias, soluções e atitudes em que estão envolvidos a racionalidade e o processo de comunicação.

Habermas (1990) apresenta as condições de validade e sucesso da comunicação. Para que ela exista é necessário que o discurso seja inteligente, atingindo a compreensão do falante e do ouvinte; seja honesto, preocupando-se em resolver a situação do cliente e seja competente, transparecendo opções de soluções viáveis e realistas. E para que ela se

concretize é necessário que o locutor apresente três condições, a saber: autoridade (quem está falando seja testemunha da coisa); sinceridade (não se utilizar da linguagem estratégica, ou seja, não apresentar outras intenções que podem estar ocultas) e racionalidade concreta (esteja de acordo com a linguagem íntima, do que se sente) (HABERMAS, 1990).

Em relação à racionalidade concreta, existem três situações práticas que se fazem presentes: primeira, a situação de quem faz algo com intenções, mesmo implícita. A validade entre as intenções e a sua forma, bem como os instrumentos utilizados, seria o que se chama da teoria da escolha racional. Segunda, a situação de quem relata uma experiência (mesmo interior), uma investigação, uma crença. A validade aqui está no que se sente. E terceira, a comunicação de uma intenção em interação com o outro. A linguagem, os gestos, a oralidade, a escrita, as imagens ou as formas artísticas contempladas pela teoria da ação comunicativa favorecem o que se pode dizer de tríplice conexão: com o mundo objetivo, com o mundo das relações pessoais e com o mundo subjetivo (HABERMAS, 1990).

Considerando essa conexão, Habermas (1990) enfatiza a importância dos saberes ocultos percebidos e vivenciados ao longo da experiência individual, ao que foi traduzido como ‘saber-a-cerca-de-um-pano-de-fundo’. Ao reconhecer a linguagem como grande definidora do pensamento em busca da emancipação do homem, os consultores de processos de mudança na organização não podem deixar em segundo plano a linguagem utilizada (MATTOS, 2008).

Os aspectos da racionalidade estão entrelaçados com os elementos da interação discursiva caracterizada pelo pano-de-fundo de informações e suposições habitualizadas presentes no entendimento da relação consultor-cliente, considerando o ‘núcleo ético’ da teoria da ação comunicativa segundo Habermas. O núcleo ético é constituído pelo uso comunicativo (o entendimento motivador) e o uso estratégico da linguagem (a intenção). Então, a chave do entendimento é sem sombra de dúvidas, dialogar com razão, envolvendo transações entre pessoas. E a comunicação é um processo de transmissão de informação e compreensão de uma pessoa para com a outra, caracterizando uma fonte de significados simbólicos no diálogo. Portanto, o objetivo básico na comunicação consultor-cliente é permitir que o indivíduo torne-se agente influente do outro, do ambiente físico e de si mesmo, é se tornar agente determinante, é escolher uma opção no construir das informações para influenciar com intenção.

Entender o cliente é o principal objetivo do que Habermas chama de linguagem com o cliente. Não necessariamente o entendimento significa concordância. Pode haver divergências de pontos de vistas, porém o respeito de quem ouve e de quem fala deve ser mútuo. É necessário, nos atos de fala, que exista um destinatário na busca de um relacionamento com o cliente. Habermas (1990) condena que esses atos de fala sejam de cunho oportunista, que procure tirar proveito de sua fala, ao que ele chama de ‘uso estratégico da linguagem’. O ato de fala deve ser comunicativo, que procure trazer a verdade dos fatos, e não de forma que, apenas um lado seja beneficiado (MATTOS, 2008).

A experiência que a pessoa carrega consigo, seja ele o consultor ou cliente, é um elemento importante na relação de consultoria. O consultor não pode se considerar, em nenhum momento, o dono da verdade, o único solucionador dos problemas da empresa. Por outro lado, o cliente, gerente ou empresário, não pode desconsiderar o seu conhecimento que foi adquirido ao longo da caminhada da empresa, apoiando-se apenas na contratação da consultoria como salvadora dos problemas. É necessário que as experiências de ambas as partes complementem-se (MATTOS, 2008).

## 2.2 A confiança

A confiança é uma expectativa positiva de que a outra pessoa não irá agir de forma oportunista, por intermédio de palavras, ações ou decisões. A expressão expectativa positiva se refere ao conhecimento e familiaridade entre as partes envolvidas dependente da história, do renome e da experiência do consultor.

Existem cinco dimensões básicas que fundamentam a confiança: a primeira é a integridade que se caracteriza pela honestidade e pela confiabilidade. A integridade parece ser a mais crítica dimensão na avaliação de um cliente. Sem a percepção do caráter, da moral e da honestidade, a confiança perde o sentido. A segunda é a competência caracterizada pelas habilidades e conhecimentos técnicos e interpessoais do consultor. O cliente acredita que o consultor possui as habilidades e as capacidades necessárias para realizar o que se propõe e está prometendo. A terceira é a consistência, associada à segurança, previsibilidade e capacidade de julgamento que o consultor demonstra nas situações de consultoria. A inconsistência entre as palavras, as atitudes e ações reduzem a confiança. A inconsistência aparece devido a uma discrepância entre o real e o ideal, além das promessas não cumpridas acordadas na negociação. A quarta é a lealdade que é a disposição de proteger e defender uma pessoa. A confiança exige que o consultor e o cliente não sejam oportunistas. A última dimensão é a abertura, o cliente confia totalmente no consultor e o consultor no cliente (ROBBINS, 2002).

A confiança parece ser um atributo associado à comunicação interpessoal relacionada com a durabilidade dos projetos de consultoria. A integridade e a honestidade são mais valorizadas na relação entre consultor e cliente. Ambas as partes confiam que seus direitos e interesses não serão prejudicados.

Existem também três tipos de confiança nas relações organizacionais: a confiança baseada na intimidação. As relações são frágeis e punitivas. O vínculo que gera esse tipo de confiança está na autoridade que o cliente possui, por exemplo, se não visualizar e obter os resultados, cancela-se o contrato. O segundo tipo é baseado no conhecimento. A confiança se baseia na previsibilidade do comportamento que resulta da história e das interações estabelecidas. Ao se obterem informações sobre o consultor, pode-se fazer uma previsão acurada sobre o seu comportamento. A confiança se apoia na informação e podem surgir novos contratos, arranjos formais, entre outros. A confiança por conhecimento se desenvolve no decorrer do tempo. O terceiro tipo é a confiança baseada na identificação, é o nível mais alto de confiança porque tem uma conexão emocional entre as partes. Essa confiança “permite que uma parte faça às vezes da outra e a substitua nas transações interpessoais” (ROBBINS, 2002, p. 330). As partes entendem as intenções uma da outra e concordam entre si nas vontades e nos desejos, a compreensão mútua se desenvolve ao ponto de uma parte agir em nome da outra. Os controles são mínimos e bastante flexíveis, não existe necessidade de monitoramento da outra parte porque se concorda e se sente que existe lealdade. Esse tipo de confiança se estabelece também com o tempo e os vínculos são construídos baseados em promessas cumpridas e verdades.

Para que a relação consultor e cliente seja fortalecida, é necessário manter a confiança do cliente por meio da abertura, expor os sentimentos com autenticidade, dizer a verdade, demonstrar consistência, cumprir as promessas, demonstrar competências, habilidades e atitudes para ganhar admiração e respeito, integridade e honestidade na comunicação e nos atos e preservar o sigilo nas confidências.

## 2.3 O conhecimento e o processo de consultoria

Além da comunicação, identifica-se que o conhecimento gerado em uma relação consultor-cliente é também relevante. A Teoria da Biologia do Conhecer pode auxiliar a desfazer os mal-entendidos em relações de conhecimento entre o consultor organizacional e o cliente. Conhecida também como Teoria de Santiago, a Biologia do Conhecer, surgida nas décadas de 60 e 80, pelos chilenos Humberto Maturana e Francisco Varela, utiliza-se da neurofisiologia e da citologia para desenvolver pesquisas científicas de interesse na área social. A teoria enfoca que ao analisar o modo celular, entende-se o modelo da sociedade humana. No modo celular existe um processo de autocriação da organização, a qual Maturana chama de organização autopoietica, derivada do termo *autopoiese* que significa autocriação (MOURA; MATTOS, 2005).

Dessa forma, o conhecimento é construído por meio das experiências do consultor e do cliente, sendo autocriado, isto é, autopoietico. Porém, nas relações de conhecimento entre o consultor organizacional e o cliente podem ocorrer cinco tipos de problemas ou mal-entendidos que serão elencados a seguir: 1- A situação de consultoria não gerou conhecimento: é uma visão equivocada de ambas as partes, uma vez que se houve relação gerou-se algum tipo de conhecimento. 2- Cliente: ele não vê o problema! Consultor: ele não vê a solução! Parece que o paradigma do representacionismo (crença na verdade única, independente do ponto de vista do observador) contribui para este tipo de mal entendido, pois a compreensão do problema e de sua solução deve ser interpretada por visões diversificadas e compartilhadas com ambos os lados. O que é problema para um, pode não ser para o outro. 3- Cliente: “Ele não conseguiu me ensinar”. Consultor: “Ele não conseguiu aprender comigo!” Pode ser um equívoco porque as experiências de ambas as partes constroem o conhecimento. 4- Cliente: “ Ele me entregou a solução!”. O conhecimento não pode ser entendido como soluções empacotadas em manuais de procedimentos. O conhecimento deve ser construído e compartilhado e as soluções construídas em conjunto. 5- Cliente: “Eu dependo dele para resolver o meu problema!” A consultoria deve buscar o conhecimento que emancipa. É perigosa a dependência estrategicamente criada para que o cliente fique dependente cada vez mais dos serviços de consultoria, pois mais cedo ou mais tarde essa relação necessitará de uma maior autonomia do cliente em relação ao seu próprio negócio.

Ressalta-se que quando o cliente e o consultor acham que problemas e soluções não estão sendo visualizadas por cada parte, eles estão sob a influência da teoria do representacionismo então, faz-se necessário diálogos entre as partes para que seus universos sejam entendidos, uma vez que a consultoria deve buscar o conhecimento que emancipa (MOURA; MATTOS, 2005).

Nesse sentido de construção de conhecimento junto ao cliente, Schein (1990) observou o quanto que um grupo pode aprender com os seus próprios exemplos e experiências sem ser necessário um modelo ditado por consultores ou psicólogos. Ele aborda três modelos de consultoria: 1- **Fornecendo informação de alto nível:** é melhor prover informações úteis aos clientes do que dar fórmulas preparadas para serem seguidas, pois essa ação estimula a independência do cliente em relação ao consultor. Pressupõe que o cliente sabe do problema e o comunicou ao consultor por meio de informações necessárias. 2- **Brincando de médico:** a utilização deste segundo modelo é mediana. Os clientes chamam um consultor para diagnosticar um problema e sugerir uma cura, como receita médica, já pronta para ser usada. Esse modelo traz alguns problemas, por exemplo, o cliente ter passado informações erradas para o consultor que diagnosticou equivocadamente a situação. Outro problema é o cliente

não aceitar a solução dada pelo consultor e não seguir os passos indicados para a solução do problema. Como analogia, se pode ir ao médico e não se tomar os remédios e nem seguir as recomendações feitas por ele. 3- **Processos de consultoria:** esse terceiro modelo, usado com maior frequência, baseia-se no sistema humano. Primeiro, os clientes procuram consultores porque não sabem dos seus problemas, quando estes são encontrados eles podem achar as soluções. Segundo, a maioria dos clientes não sabe quais os tipos de ajuda estão disponíveis para eles e quais podem ser relevantes para o caso deles. Terceiro, os clientes poderiam beneficiar-se do processo de diagnóstico. Quarto, somente os clientes sabem qual tipo de solução é possível ser aplicada em suas organizações. Quinto, os clientes apresentam intenções construtivas, porém o problema acontece quando os *goals* da empresa não coincidem com a consultoria, com o diagnóstico. Desta forma, os consultores devem ensinar aos seus clientes ‘a aprender a aprender’.

Os três modelos podem ser aplicados na organização e o consultor deve ter o discernimento de utilizar o modelo que trará maiores resultados para o cliente naquele momento, considerando até que ponto o cliente apresenta disponibilidade para a mudança e o aprendizado. Independente de quais forem os resultados, o consultor é um disseminador de conhecimento e de informação, além de preservar pela comunicação e confiança do cliente. Vale salientar que o modelo de processos é o mais indicado, pois o cliente participa como protagonista e não apenas como um ‘paciente em busca de cura’ para sua empresa.

Por fim, apresenta-se um quadro resumo sobre as características teóricas do aconselhamento que contempla a comunicação, a confiança e o conhecimento.

**Quadro 1- Síntese das Características Teóricas**

Palavras	Teoria/Autor	Características
<b>Comunicação</b>	Teoria da Ação Comunicativa Habermas (1990, 1996)	Intenção e entendimento. Três condições de validade: autoridade, sinceridade e racionalidade concreta. Núcleo ético.
<b>Confiança</b>	Robbins (2002)	Expectativa positiva (vulnerabilidade e risco). Cinco dimensões: integridade, competência, consistência, lealdade e abertura. Três tipos: Intimidação, Conhecimento (tempo da relação) e Identificação (conexão emocional).
<b>Conhecimento</b>	Teoria da Biologia do Conhecer Humberto Maturana (1960, 1980)	O conhecimento é construído levando em conta às experiências do consultor e do cliente, é autocriado, é autopoietico.

Fonte: autora

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa foi realizada com uma amostra não probabilística de um total de 95 consultores independentes localizados na Região Metropolitana do Recife sobre a temática de consultoria e sucesso profissional, no período de junho de 2010. A análise teve como foco a relação entre comunicação, conhecimento e confiança para o sucesso da consultoria.

O material utilizado foi um questionário voltado para consultores independentes com 30 perguntas, com um total de 59 itens a serem respondidos referentes aos dados demográficos, nível de escolaridade, nível de interação digital (hipercultura) e desenvolvimento profissional (atuação, experiência, atualização, contratos, perfil dos clientes, avaliação dos trabalhos e ganhos). Entre os 59 itens estava uma lista de 40 palavras (veja abaixo) que poderiam ser associadas ao processo de consultoria, onde o consultor indicaria 05 palavras que considerasse importantes.

- |                    |                   |                  |                     |
|--------------------|-------------------|------------------|---------------------|
| 1. Aprendizagem    | 11. Diálogo       | 21. Liderança    | 31. Relacionamento  |
| 2. Aprimoramento   | 12. Emancipação   | 22. Lucro        | 32. Resistência     |
| 3. Autonomia       | 13. Empoderamento | 23. Planejamento | 33. Resultados      |
| 4. Autoridade      | 14. Histórico     | 24. Poder        | 34. Simultaneidade  |
| 5. Causa           | 15. Humano        | 25. Praticidade  | 35. Social          |
| 6. Comprometimento | 16. Ideal         | 26. Previsão     | 36. Solução         |
| 7. Comunicação     | 17. Impacto       | 27. Proatividade | 37. Tecnologia      |
| 8. Confiança       | 18. Interação     | 28. Problema     | 38. Transmissão     |
| 9. Conhecimento    | 19. Internet      | 29. Redes        | 39. Visão Positiva  |
| 10. Diagnóstico    | 20. Legitimidade  | 30. Reflexão     | 40. Visão Sistêmica |

O questionário foi aplicado pessoalmente, por meio de entrevistas, e também por preenchimento eletrônico, via e-mail. Os consultores foram escolhidos dentre uma lista que constava seu nome e endereço eletrônico, e alguns foram selecionados devido ao relacionamento pessoal com a pesquisadora. Utilizou-se o método estatístico quantitativo.

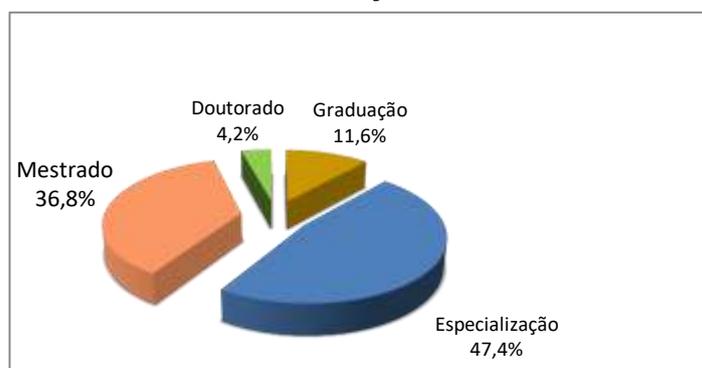
#### 4. RESULTADOS

Os 95 consultores entrevistados apresentaram os seguintes dados demográficos: total de 55 homens (57.9%) e 40 mulheres (42.1%). A média de idade foi de 44.7 anos (DP=10.64), variando individualmente de 26.0 a 68.0 anos. Cerca de 60.0% eram casados, 18.9% solteiros, 13.7% desquitados, 4.2% em união informal e 3.2% viúvos. Dentre os 74.7% com filhos, a média foi de 2.25 (DP=0.937), variando individualmente de 01 a 04 filhos. A renda mensal média foi de R\$ 7.905,00 (DP=R\$ 3.965,47) com a seguinte distribuição: cerca de 21.1% ganhando até R\$ 4.000,00; 29.4% ganhando de R\$ 4.001,00 até R\$ 8.000,00; 33.7% ganhando de R\$ 8.001,00 até R\$ 12.000,00; 15.4% ganhando mais de R\$ 12.000,00.

Percebe-se que a maioria dos participantes era do sexo masculino, havendo também uma concentração de idade ao redor dos 45 anos; que a grande parte era de casados e com filhos, embora o número de solteiros e de sem filhos não seja desprezível; e que a renda média estimada foi elevada, com a grande maioria ganhando acima dos R\$ 4.000,00 mensais.

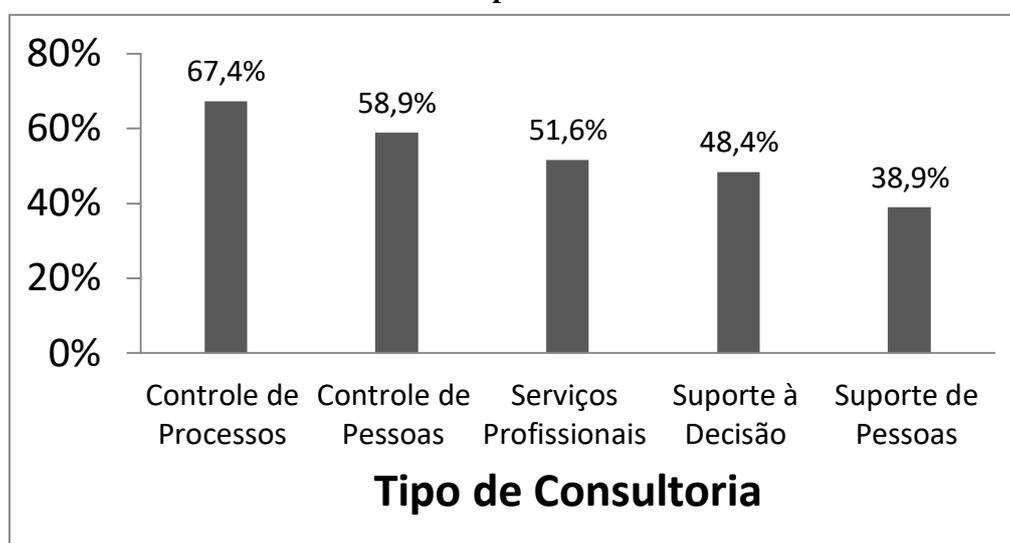
Em relação à escolaridade (Gráfico 1), a pesquisa demonstrou que a grande maioria dos entrevistados tinha alguma forma de pós-graduação; que a maior parcela foi daqueles com especialização, seguida daqueles com mestrado; e que poucos tinham apenas a graduação ou, no outro extremo, o doutorado. A maior parcela dos participantes tinha formação de graduação e pós-graduação em Administração; que em grau menor, aparecem os cursos de Psicologia, Economia e Direito; que as Engenharias surgem de modo relevante na graduação, mas não na pós-graduação; e que os demais cursos aparecem em proporções pequenas.

**Gráfico 1 – Distribuição da Escolaridade**



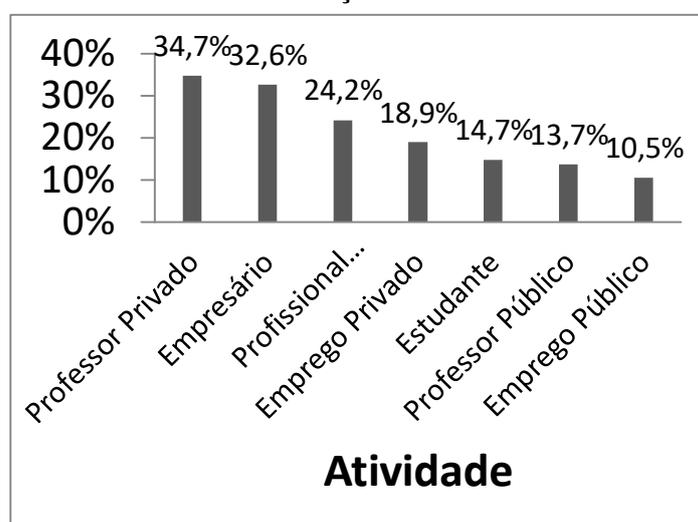
Em relação à atuação do consultor (Gráfico 2), a pesquisa demonstrou que a área mais frequente na amostra foi o Controle de Processos composto por Planejamento Estratégico, Gestão de Projetos e de Processos, Qualidade e afins (67,4%) e a menos frequente foi o Suporte de Pessoas com Cargos e Salários, Recrutamento/Seleção, QVT e afins (38,9%); que a grande maioria dos consultores atuava em mais de uma grande área e mais da metade em três áreas ou mais, tais como Controle de Pessoas envolvendo Gestão de Pessoas, *Coaching*, *Mentoring*, Desenvolvimento de Pessoas, Avaliação de Desempenho e afins (58,9%); Serviços Profissionais como Tecnologia da Informação, Gestão de Conhecimento, Relações Públicas, Publicidade ou Propaganda, Jurídica, Gestão de Riscos, Auditoria e afins (51,6%) e Suporte à Decisão: Plano de Negócios, Plano de Marketing, Pesquisa de Mercado, Estudo de Viabilidade Técnica, Estudo de Viabilidade Econômica, Controle de Custos e afins (48,4%).

**Gráfico 2 – Tipo de Consultoria**



Averiguou-se que a grande maioria dos consultores atuava também em outro tipo de atividade profissional (Gráfico 3): a maioria exercia atividade como professor universitário em faculdade privada (34,7%), empresário (32,6%) ou autônomo (24,2%); poucos tinham emprego público, incluindo o de professor universitário em universidade federal (13,7%).

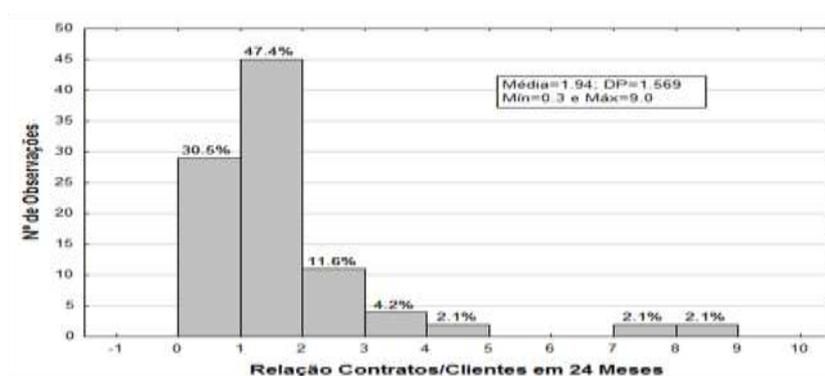
**Gráfico 3 – Atuação dos Consultores**



Em relação à experiência do consultor, a pesquisa demonstrou que em média, os consultores tinham mais de uma década de experiência como consultor e também como funcionário de empresa, sendo estes os dois tipos de experiência mais abundantes; que a experiência como empresário foi bastante reduzida no grupo como um todo, com média inferior a dois anos. Observou-se que o número de contratos em 24 meses (Gráfico 4) era estimado entre 0 a 9 contratos, o número médio de contratos por cliente foi de 1 a 2 (47,4%) e apenas 2,1% dos consultores possuía entre 7 a 9 contratos.

**Gráfico 4 – Número Médio de Contratos por Clientes**

### Contratos/Clientes



Em relação ao índice de clientes de alto perfil (-1 a 2) observou-se que 27,4% dos consultores não tinham nenhum cliente de alto nível; 34,7% tinham apenas 01 cliente e 21,1% tinham 02 clientes de alto nível (Gráfico 5), mostrando uma distribuição onde a maioria dos consultores apresentava valores baixos e apenas uns poucos apresentaram os valores mais altos (distribuição exponencial decrescente). O faturamento com consultoria em 24 meses (Gráfico 6) apresentou uma grande variabilidade, embora ainda com alguma tendência aos valores mais baixos serem um pouco mais prováveis (entre R\$ 60.000) do que os mais altos.

**Gráfico 5 – Índice de Clientes de Alto Perfil**

### Clientes de Alto Perfil (Média Ponderada)

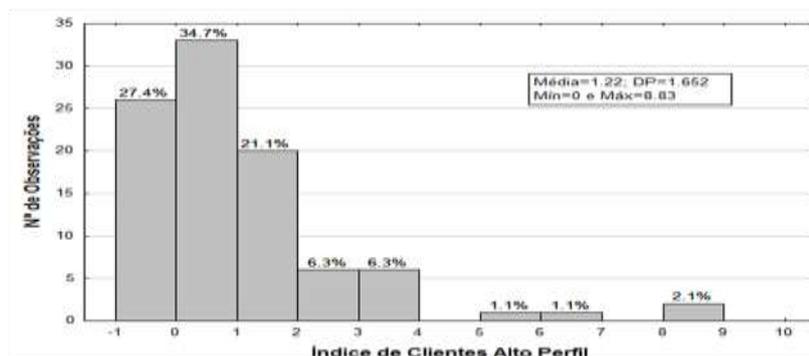
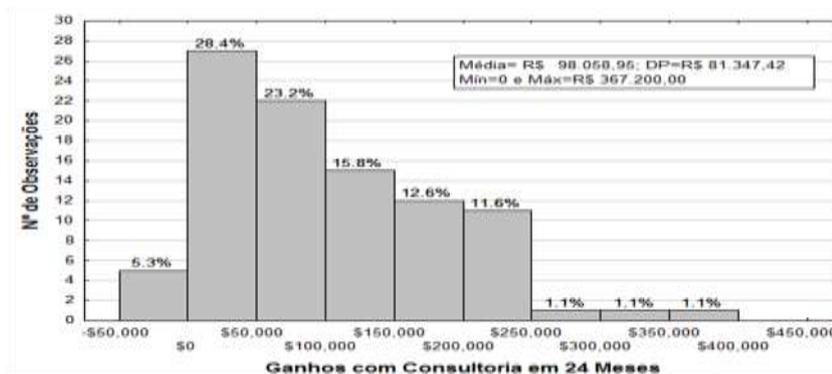


Gráfico 6 – Faturamento com Consultoria

## Faturamento com Consultoria



Ressalta-se que a avaliação dos consultores acerca dos impactos dos seus projetos de consultoria foi, na grande maioria dos casos, bastante positiva (56,8%) e ótima (29,5%), havendo apenas dois casos onde se julgou os resultados como "ruins" ou "péssimos" (1,1%).

Destaca-se que das 40 palavras listadas para a escolha dos consultores, apenas 10 foram citadas por mais de 20% dos respondentes, sendo elas: Planejamento, Comprometimento, Aprendizagem, Visão Sistêmica, Conhecimento, Confiança, Resultados, Comunicação, Relacionamento e Liderança. A *cluster analysis* para todas as 40 palavras (Gráfico 7) mostrou que as 10 mais frequentemente citadas constituem um conjunto à parte das demais. Uma *cluster analysis* das 10 palavras mais frequentes (Gráfico 8) mostrou que as mesmas podem ser agrupadas em quatro grandes grupos, cada um expressando um conceito, sendo eles: 1. Conselhos (Confiança, Conhecimento e Comunicação) – foco da presente pesquisa. 2. Pragmatismo (Resultados, Relacionamento e Planejamento). 3. Gestão (Liderança e Comprometimento). 4. Abertura (Aprendizagem e Visão Sistêmica).

Gráfico 7 – Cluster Analysis das 40 Palavras

## Frequência das 40 Palavras

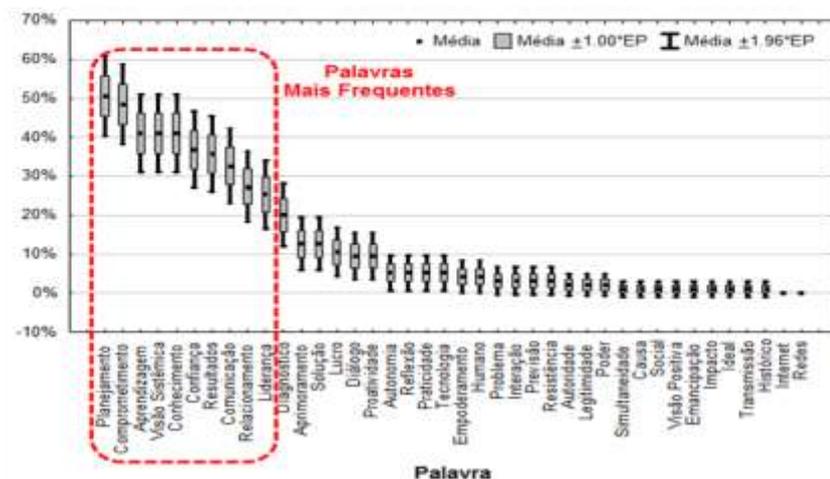
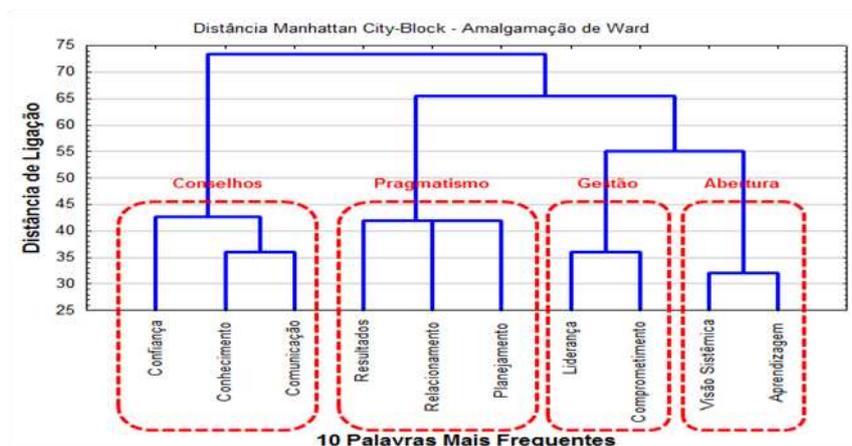


Gráfico 8 – Cluster Analysis das 10 Palavras

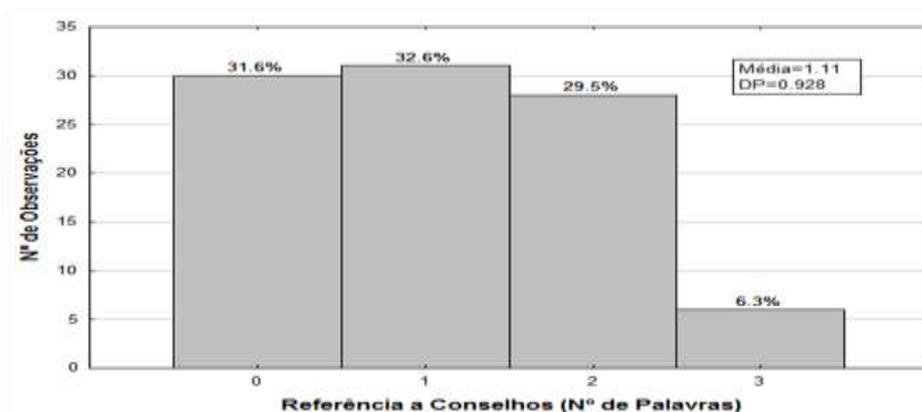
Cluster Analysis das 10 Palavras Mais Frequentes



Observou-se no Gráfico 9 que mais da metade dos consultores citou ao menos uma (32,6%) das três palavras associadas a Conselhos (confiança, conhecimento e comunicação); que poucos citaram todas as três palavras (6,3%), havendo mais consultores que não citaram palavra alguma (31,6%) do que aqueles que citaram as duas (29,5%); tendo um percentual relativamente significativo que a maioria que citou uma ou duas das palavras (32,6% e 29,5%).

Gráfico 9 – Estatística Descritiva dos Conselhos

## Estatística Descritiva dos Conselhos



Na Tabela 1 observa-se que o perfil demográfico do consultor (sexo, idade e escolaridade) não se mostrou associado à sua propensão a fazer referência a Conselhos conforme os dados estatísticos provenientes dos respectivos testes ( $p > 0,05$ ). Aceita-se como estatisticamente significativos aqueles resultados que têm chance de 0,05 (5%) ou menos de ocorrerem ao acaso ( $p < \text{ou} = 0,05$ ), isto é, o acaso interfere pouco sobre a variável, o que não ocorreu na Tabela 1 onde  $p > 0,05$  ( $p = .37$ ,  $p = .75$  e  $p = .18$ ).

**Tabela 1 – Sexo, Idade e Titulação vs. Conselhos**

Não houve diferença de referência a Conselhos entre os sexos ( $z=0.941$  e  $p=.37$  no teste Mann-Whitney U); que não houve correlação com a idade do consultor (Spearman  $R=-.03$  e  $p=.75$ ), tampouco com a sua titulação (Spearman  $R=-.14$ ,  $p=.18$ ).

Na Tabela 2 constata-se que não houve associação entre o tipo de consultoria realizado e a referência às três palavras de Conselhos ( $p > 0.05$ ).

**Tabela 2 – Conselhos vs. Área de Atuação**

### Conselhos vs. Área de Atuação

Forma de Atuação Profissional	Palavras de Conselhos Citadas						Teste Mann-Whitney U	
	Atuam na Área			Não Atuam na Área			z	p
	Média	DP	N	Média	DP	N		
Controle de Pessoas	1.04	0.914	56	1.21	0.951	39	-0.778	0.46
Suporte de Pessoas	1.05	0.970	37	1.14	0.907	58	-0.433	0.68
Suporte à Decisão	1.09	0.985	46	1.12	0.881	49	-0.313	0.77
Controle de Processos	1.13	0.917	64	1.06	0.964	31	0.325	0.76
Serviços Profissionais	1.20	0.935	49	1.00	0.919	46	1.047	0.32

Na Tabela 3 averigua-se que a referência a duas das três palavras de Conselhos mostrou-se associada a ganhos em 24 meses mais elevados do que a referência a três, uma ou nenhuma palavra ( $p =$  ou  $< 0.05$ , significativo estatisticamente). Veja Gráfico 12 (\$ 130.886).

**Tabela 3 – Conselhos vs. Desempenho**

Aspecto do Desempenho	Teste de Kruskal-Wallis em Função da Referência a Conselhos
Nº de Contratos em 24 Meses	KW-H(3,95) = 3.9218, $p = 0.27$
Nº Médio de Contratos por Cliente	KW-H(3,95) = 0.3118, $p = 0.96$
Indicador de Clientes de Alto Perfil	KW-H(3,95) = 8.0543, $p = 0.04$
Avaliação do Resultado da Consultoria	KW-H(3,95) = 8.6909, $p = 0.03$
Ganhos com Consultoria em 24 Meses	KW-H(3,95) = 7.9149, $p = 0.05$

Também, observa-se nos respectivos Gráficos (10 e 11) da Tabela 3 que a maior referência às palavras denotativas de Conselhos mostrou-se negativamente associada ao indicador de clientes de alto perfil (0,11) e ao número de contratos realizados em 24 meses (5,5), particularmente quando todas as três palavras são citadas.

**Gráfico 10 – Conselhos vs. Alto Perfil**

### Conselhos vs. Alto Perfil

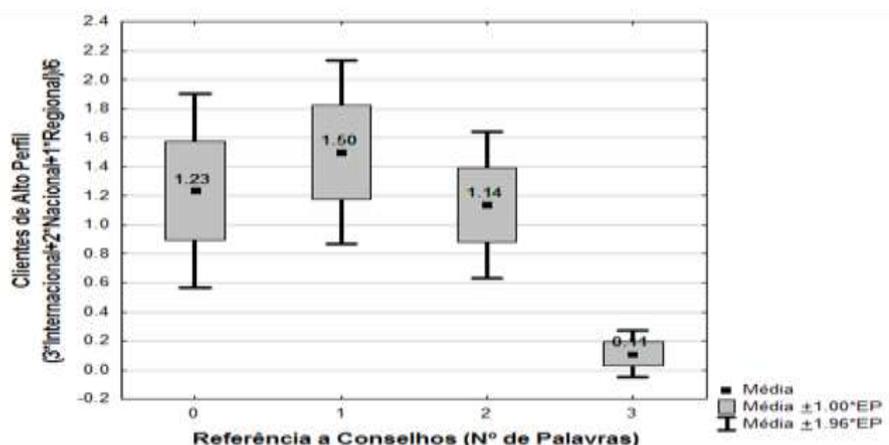


Gráfico 11 – Conselhos vs. Número de Contratos Perfil

## Conselhos vs. Nº de Contratos

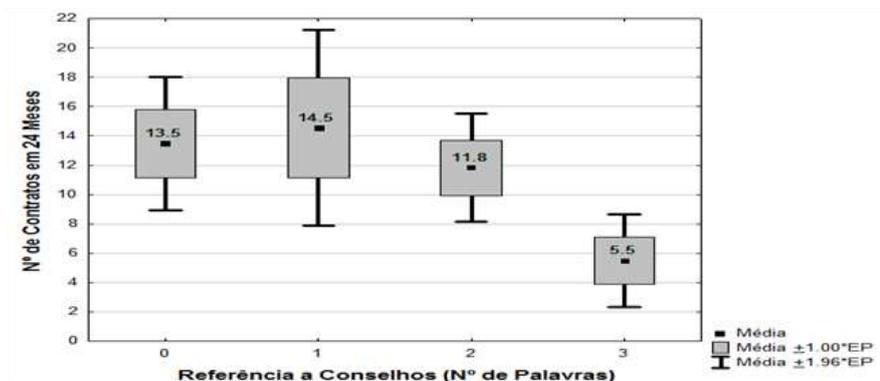
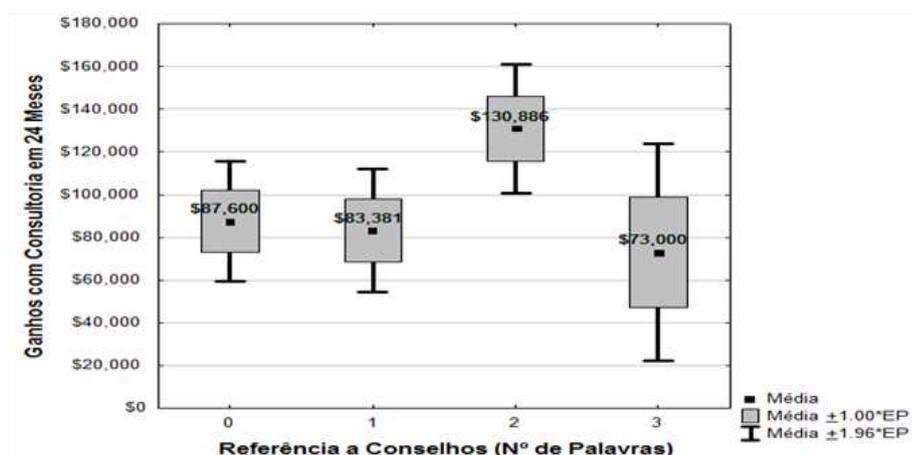


Gráfico 12 – Conselhos vs. Ganhos

## Conselhos vs. Ganhos



Constata-se que a referência às palavras denotativas de Conselhos não mostrou qualquer associação com os três aspectos da Hiperultura considerados (uso de *hardware*, *software* e *Web* para realização das atividades de aconselhamento), conforme Tabela 4 abaixo.

Tabela 4 – Conselho vs. Hiperultura

Aspecto da Hiperultura	Resultado do Teste de Kruskal-Wallis em Função da Referência a Conselhos
Hardware	KW-H(3,95) = 2.1811, p = 0.54
Software	KW-H(3,95) = 1.0087, p = 0.80
Web	KW-H(3,95) = 1.2651, p = 0.73
Hiperultura	KW-H(3,95) = 0.4298, p = 0.93

Observa-se que a referência às palavras denotativas de Conselhos não mostrou qualquer associação com qualquer das formas de atualização profissional (Tabela 5).

**Tabela 5 – Conselho vs. Atualização Profissional**

Forma de Atualização Profissional	Resultado do Teste de Kruskal-Wallis em Função da Referência a Conselhos
Cursos e Eventos	KW-H(3,95) = 1.5000, p = 0.68
Artigos em Periódicos Acadêmicos	KW-H(3,95) = 3.3315, p = 0.34
Revistas Profissionais	KW-H(3,95) = 1.7281, p = 0.63
Artigos em Websites	KW-H(3,95) = 0.6944, p = 0.87
Livros Técnicos	KW-H(3,95) = 2.2882, p = 0.51

Constata-se na Tabela 6 que houve uma associação negativa entre a referência a qualquer quantidade das palavras denotativas de Conselhos e a quantidade de experiência como professor. Apesar do  $p < .01$  ser significativo, mas a correlação é negativa (-0.31), isto quer dizer que a experiência de professor não ajuda na valorização do consultor.

**Tabela 6 – Conselho vs. Tipo de Experiência**

Tipo de Experiência	Correlação c/ Conselhos	
	Spearman R	p
Funcionário	0.04	0.69
Consultor	-0.01	0.95
Autônomo	-0.10	0.33
Professor	<b>-0.31</b>	<b>&lt;.01</b>
Empresário	0.12	0.26

## 5. DISCUSSÃO DOS DADOS

Os resultados do grupo Conselhos com ênfase na confiança, no conhecimento e na comunicação parecem não estar associados entre si.

Em relação às palavras associadas ao Conselho, os resultados estatísticos demonstraram que: 32,6% mencionaram uma palavra do grupo conselhos; 31,6% não mencionaram nenhuma palavra do grupo conselhos; 29,5% mencionaram duas palavras do grupo conselhos e 6,3% mencionaram as três palavras do grupo conselhos (Gráfico 9).

Observa-se que metade dos consultores citou uma ou duas das três palavras associadas a Conselhos (confiança, comunicação e conhecimento). Significa que o processo de consultoria pode contemplar (32,6%) ou não (31,6%) as três palavras, mas elas não estão necessariamente correlacionadas, talvez porque cada uma apresenta um conjunto de características teóricas específicas como foi apresentado no Quadro 1.

Sendo assim, em relação à ação comunicativa de Habermas (1996), a comunicação está relacionada à intenção e ao entendimento entre as pessoas envolvidas, não está necessariamente associada ao conhecimento (técnico) do consultor. A ação comunicativa pode estar relacionada aos conhecimentos interpessoais do consultor, uma vez que envolve intenção e entendimento. A intenção está relacionada com confiança nos aspectos da lealdade (acreditar que a pessoa não seja oportunista).

Para Robbins (2002), a confiança apresenta íntima relação com a competência que envolve conhecimentos, habilidades e atitudes do consultor. Apresentar uma boa comunicação e possuir apenas conhecimento não implica necessariamente que se tenha plena

confiança. A confiança exige a competência que é um conjunto de três palavras (conhecimentos, habilidades e atitudes).

Segundo Kubr (1986), a atividade de consultoria tem relação com o conhecimento do consultor que pode ou não está associado à sua capacidade de comunicação.

Dessa forma, essa literatura explica porque as três palavras do grupo conselhos não apresentaram fortes correlações entre si no processo de consultoria, o que foi demonstrado pelos resultados da pesquisa. A associação exige outros elementos que não foram investigados como a competência, a intenção, o conhecimento técnico e o conhecimento interpessoal em separado, a confiança e o tempo de duração de um projeto. Vale salientar que a comunicação em alguns tipos de consultoria pode ser apenas superficial sem precisar de um relacionamento interpessoal mais profundo, principalmente em trabalhos de curta duração.

As três palavras (confiança, comunicação e conhecimento) não refletem necessariamente sucesso profissional nas atividades de consultoria.

No que diz respeito a Conselhos X Sexo, Idade e Titulação observou-se que o sexo, a idade e a titulação não interferem nas atividades de consultoria como aconselhamento e nem na relação entre confiança, conhecimento e comunicação. São indiferentes os fatores mencionados, porque o que interessa é o diagnóstico e a resolução do problema.

Quanto a Conselhos X Atuação Profissional averiguou-se que o campo de atuação profissional é independente das reuniões de aconselhamento. Algumas áreas são mais objetivas como é o caso da tecnologia da informação que depende mais dos sistemas do que de aconselhamento. Vale salientar que várias atividades estão automatizadas no controle de gestão de pessoas, no suporte de pessoas, no suporte à decisão, no controle de processos e nos serviços profissionais, e que a consultoria de aconselhamento tornar-se desnecessária, uma vez que a tecnologia resolve vários problemas gerados por atividades manuais e de sistemas.

Em relação a Conselhos X Desempenho (Cliente de Alto Perfil, Número de Contratos e Ganhos), contraditoriamente às ideias de MATTOS (2008) afirmando que uma boa comunicação é importante para o sucesso em consultoria, o resultado da pesquisa demonstrou que a maior referência às palavras denotativas de Conselhos mostrou-se negativamente associada ao indicador de clientes de alto perfil (-1 a 2 / 0,11) e ao número de contratos realizados em 24 meses (0 a 2 / 5,5), particularmente quando todas as três palavras são citadas; que a referência a duas das três palavras de Conselhos mostrou-se associada a ganhos em 24 meses mais elevados do que a referência a três, uma ou nenhuma palavra. Os resultados demonstram que o consultor ao associar duas palavras das três (comunicação, confiança e conhecimento) terá altos ganhos. Conforme a revisão teórica, a confiança tem maior base quando é fundamentada na competência que envolve o conhecimento (técnico e o interpessoal) e na identificação do consultor com o cliente. Confiança circula entre as duas palavras, conhecimento e comunicação, mas não necessariamente. Quanto maior confiança, maior lealdade, maior fidelidade, então maior lucro, talvez porque os valores cobrados aos clientes sejam maiores. Os resultados negativos para empresas-clientes de alto perfil e número de contratos, não necessariamente precise do elemento da confiança.

Quanto a Conselhos X Hipercultura constatou-se que as reuniões de aconselhamento não necessitam do uso da tecnologia (hipercultura). As atividades de aconselhamento implicam em relacionamento face a face.

No que diz respeito a Conselhos X Atualização Profissional observou-se que as reuniões de aconselhamento não apresentam dependência direta com a atualização profissional. A consultoria é realizada baseada mais na experiência do consultor.

Em relação a Conselhos X Experiência como Professor averiguou-se que a consultoria tem maior valorização quando o consultor tem experiência prática. A experiência de professor implica mais em uma atividade teórica.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No grupo de Conselhos, as três palavras: comunicação, conhecimento e confiança estão associadas indiretamente, mas não apresentam fortes correlações. A confiança permeia tanto o conhecimento quanto a comunicação em situações específicas. Ela parece ter relação direta com altos ganhos, talvez porque o cliente ao estabelecer bases sólidas de confiança, não dê importância e atenção aos valores cobrados, uma vez que adquiriu confiança suficiente no desempenho do consultor.

As outras categorias, tais como sexo, idade e titulação, e experiência como professor não apresentaram correlação com as palavras de Conselhos.

As categorias cliente de alto perfil e número de contratos apresentaram correlação negativa. Nenhuma palavra de Conselhos é positiva para essas categorias.

Na hipercultura, as atividades de Conselhos exigem uma comunicação face a face.

Os resultados gerais demonstraram que as atividades de Conselhos (a comunicação, a confiança e o conhecimento) não implicam significativamente em sucesso profissional.

As contribuições deste estudo são de grande relevância para a discussão aprofundada sobre consultoria e sucesso profissional, além da identificação de novos aspectos sobre os ganhos, cliente de alto perfil e número de contratos. Esta pesquisa pode ser ampliada para detalhar mais sobre a correlação entre as três palavras (comunicação, confiança e conhecimento). Faz-se necessário, desenvolver outros métodos de análise, para possibilitar um novo olhar sobre a consultoria e o sucesso profissional, tratando de outros temas de análise como competência, intenção, conhecimento técnico, conhecimento interpessoal, confiança e tempo de duração de um projeto que são entrelaçados às atividades de consultoria.

## REFERÊNCIAS

- HABERMAS, J. **Racionalidade e comunicação**. Lisboa: Edições 70, 1996.
- \_\_\_\_\_. **Pensamento pós-metafísico**: estudos filosóficos. R Janeiro: Tempo Brasileiro, 1990.
- KUBR, M. **Consultoria**: um guia para a profissão. Rio de Janeiro: Editora Guanabara Koogan, 1986.
- MATTOS, P. L. C. L. **Notas introdutórias sobre a Teoria da Ação Comunicativa, de Jürgen Habermas, com vistas à relação consultor-cliente**. Recife: ECCO/PROPAD/UFPE, 11/08/2008.
- MOURA, G. L.; MATTOS, P. L. C. L. Desfazendo mal-entendidos em relações de conhecimento consultor organizacional-cliente à luz da Biologia do Conhecer. Encontro da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Administração – ANPAD. 29, Brasília, 19-20/9/2005. **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9ª Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- SCHEEFFER, R. **Teorias de aconselhamento**. São Paulo: Editora Atlas, 1983.
- SCHEIN, E. H. A General philosophy of helping: process consultation. **Sloan Management Review**, ABI/INFORM GLOBAL, 31, 3, p. 57, Spring, 1990.
- SCHÖN, D. Educating the reflective practitioner. **American Educational Research Association**, 1987. Disponível em: <<http://educ.queensu.ca/~russell/howteach/schon87.htm>> Acesso: 17 jul. 2010.