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

Fábio Rogério dos Santos Barbosa

A evolução da relação contratual entre consultor e cliente em uma pequena empresa, como busca do entendimento, à luz da teoria habermasiana: um estudo de caso reflexivo

Recife, 2006

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A TESES E DISSERTAÇÕES

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

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

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

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

Título da Monografia: **A evolução da relação contratual entre consultor e cliente em uma pequena empresa, como busca do entendimento, à luz da teoria habermasiana: um estudo de caso reflexivo**

Nome do Autor: Fábio Rogério dos Santos Barbosa

Data da aprovação: 22 de dezembro de 2006

Classificação, conforme especificação acima:

Grau 1 ☒

Grau 2 ☐

Grau 3 ☐

Recife, 22 de dezembro de 2006

Assinatura do autor

Fábio Rogério dos Santos Barbosa

A evolução da relação contratual entre consultor e cliente em uma pequena empresa, como busca do entendimento, à luz da teoria habermasiana: um estudo de caso reflexivo

Orientador: Pedro Lincoln C. L. de Mattos, Ph.D

Dissertação apresentada como requisito complementar para obtenção do grau de Mestre em Administração, área de concentração em Organizações, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco

Recife, 2006

Barbosa, Fábio Rogério dos Santos

A evolução da relação contratual entre consultor e cliente em uma pequena empresa, como busca do entendimento, à luz da teoria habermasiana : um estudo de caso reflexivo / Fábio Rogério dos Santos Barbosa. – Recife : O Autor, 2006.

116 folhas : tab.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA. Administração, 2006.

Inclui bibliografia, apêndice e anexo.

1. Serviços de consultoria. 2. Empresas de consultoria. 3. Relações humanas. 4. Comunicação interpessoal. I. Título.

658.3
658.46

CDU (1997)
CDD (22.ed.)

UFPE
CSA2007-016

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

A evolução da relação contratual entre consultor e
cliente em uma pequena empresa, como busca do
entendimento, à luz da teoria habermasiana: um estudo
de caso reflexivo

Fábio Rogério dos Santos Barbosa

**Dissertação submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em
Administração da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 22 de dezembro
de 2006.**

Banca Examinadora:

Prof. Pedro Lincoln Carneiro Leão de Mattos, Ph.D, UFPE (orientador)

Profa. Beatriz Quiroz Villardi, Doutora, UNIGRANRIO (examinadora externa)

Prof. Marcos Gilson Gomes Feitosa, Doutor, UFPE (examinador externo)

A minha filha, Isadora.

Agradecimentos

A Deus, que sempre esteve muito presente na minha caminhada.

A Simone, minha esposa, pelo amor, companheirismo, compreensão e sensibilidade.

A Carlos e Aida, meus pais, pelo amor e formação de caráter, aprendido com eles.

Aos meus irmãos, Fernanda e Márcio, mesmo à distância, pela expectativa e pensamento positivo.

A Pedro Lincoln, meu orientador, pela sua confiança e apoio em todos os momentos da dissertação. Aos seus maravilhosos ensinamentos neste processo.

A Otto Benar, meu primeiro diretor de curso, que enxergou em mim motivação e competência, me inserindo na área acadêmica no Recife.

A Fernanda Roda e Nildo Cassundé, que me apoiaram incessantemente para eu ingressar no mestrado.

Aos meus colegas da turma 11 de mestrado, pela busca conjunta de aprendizado e novas amizades.

Resumo

Esta dissertação analisa a evolução de uma relação contratual de prestação de serviços organizacionais entre um consultor – o próprio pesquisador – e seu cliente, em uma pequena empresa da Região Metropolitana do Recife, entre janeiro e junho de 2006. O foco de interesse é a busca do entendimento, entendido à luz da Teoria do Agir Comunicativo, de Jürgen Habermas. Alguns conceitos trabalhados por esse filósofo, como agir comunicativo, racionalidade comunicativa, mundo-da-vida, atos de fala, condições para o entendimento e pretensão de validade, possibilitaram compreender o sentido e os fatos do relacionamento entre consultor e cliente naquela pequena empresa, centrando-se na análise da linguagem, que é o lugar, por excelência, do entendimento. A estratégia de pesquisa utilizada foi a observação participante que proporcionou acesso à riqueza de fatos da relação contratual. Para enriquecer a interpretação e análise dos fatos ocorridos durante a prestação de serviços pelo consultor (o próprio pesquisador), foi adotada a Metodologia Reflexiva (ALVESSON; SKÖLDBERG, 2001), baseada na interpretação reflexiva, que foi neste estudo sistematizada em três níveis sucessivos. A conclusão central é que não existe uma “receita de bolo”, técnicas pré-estabelecidas nem fórmulas de sucesso para uma saudável relação contratual “ganha-ganha” em consultoria. O que existe é o amadurecimento e muito diálogo em busca do entendimento entre gestor e consultor. Opõe-se ao entendimento o uso estratégico da linguagem, aquele no qual o interlocutor é tratado apenas como meio ou obstáculo na busca dos próprios interesses. Ao contrário, descobriu-se que a prática da argumentação continua uma ação comunicativa, mesmo quando há desacordo. Imprescindível é realizar um acordo de objetivos a serem alcançados progressivamente como base de entendimento e este, de uma relação de confiança.

Palavras-chave: Relações consultor-cliente. Entendimento na Teoria de Habermas. Metodologia Reflexiva. Argumentação e diálogo na ação comunicativa.

Abstract

This dissertation analyses the evolution of a relationship between a consultant – the researcher himself – and his client in a small firm in the Metropolitan Region of Recife (Northeast Brazil), during of organization consultancy services, in the period of January to June 2006. The focus of interest is the search for understanding, conceived according to the Theory of Communicative Action, of Jürgen Habermas. Some concepts, developed or assumed by this philosopher, such as communicative acting, communicative rationality, life-world, speech acts, conditions of understanding and presumption of validity helped to understand the meaning and facts of the relationship between consultant and client in this small firm, which was centered in the analysis of language, which is the locus, par excellence, of the understanding. To enrich the interpretation and analysis of the facts that occurred during the services of the consultant (the researcher), a Reflexive Methodology proposed by ALVESSON; SKÖLDBERG (2001) it was based of reflexive interpretation and systematization in three successive levels. Was research strategy was the participant observation that provided access to the richness of contractual relationship facts. The central conclusion is that there is no “cake-recipe”, pre-established techniques nor success formulas for a healthy relationship in consultancy. What exists is maturing relationship and ongoing dialog in search for understanding between manager and consultant. The strategic use of language, that in which the hearer is treated as means or obstacle while the search is for accomplishing speaker’s interests, opposes to understanding. On the contrary, the practice of argumentation allows to continue communicative action, processes although disagreement appears. Thus it is indispensable to accomplish an agreement of objectives to be accomplished progressively as a basis for understanding, which is a basis for trustful relationship as well.

Keywords: Consultant-client relationship. Understanding in, Theory of Habermas; Reflexive Methodology. Argumentation and dialogue in communicative action.

Lista de Quadros

Quadro 1 (2) – Proposta da Consultoria	22
Quadro 2 (3) – Atos de fala	36

Sumário

1 Introdução	9
1.1 Contextualização	9
1.2 Opção Estratégica e Objetivos.....	11
1.3 Justificativa.....	13
1.4 Estrutura e Limitações	13
2. Cliente, serviço e contrato.....	16
2.1 O cliente.....	16
2.2 O contrato	19
2.2.1 Contratação de serviços de consultoria – a praxe de mercado	19
2.2.2 O contrato, no caso da consultoria em estudo	21
2.3 Marcos de referência do serviço de consultoria	24
2.4 Avaliação sobre os marcos de referência de consultoria.....	25
3. Agir comunicativo em Habermas.....	27
3.1 Jürgen Habermas	27
3.2 A mudança de paradigma	28
3.3 A racionalidade comunicativa	29
3.4 O entendimento à luz de Habermas.....	32
3.5 Ação comunicativa e condições de validade para o entendimento	35
3.6 Pano-de-fundo para o entendimento: “mundo-da-vida”	41
4. Conceitos metodológicos especiais	43
4.1 Pressupostos teóricos da pesquisa reflexiva	43
4.2 Significado e análise da linguagem	46
5 Procedimentos Metodológicos	50
5.1 Delineamento da pesquisa	50
5.2 Pesquisa empírica reflexiva	54
5.3 Elementos caracterizadores das relações contratuais, no caso consultor e cliente, que serão objeto de observação específica	56
6. Análise dos dados gerados	59
6.1 Histórico inicial (julho a dezembro de 2005) da relação entre consultor e cliente.....	59
6.2 Análise do relacionamento consultor - cliente durante a relação contratual	67
6.2.1 1º. Nível de interpretação – interpretações e reflexões na coleta e geração de dados	68
6.2.1.1 Reunião – 20/01/2006.....	68
6.2.1.2 Reunião – 25/01/2006.....	69
6.2.1.3 Reunião – 11/02/2006.....	75
6.2.1.4 Reunião – 15/02/2006.....	75
6.2.1.5 Ligação telefônica (celular) – domingo - 19/02/2006	76
6.2.1.6 Reunião – 03/03/2006 (início da análise, avaliações e correções do sistema gerencial)	78
6.2.1.7 Conversa com Alberto – 24/03/2006.....	79
6.2.1.8 Reunião – 08/04/2006 (1ª. Avaliação / feedback – Sistema Gerencial e fluxo operacional interno).....	79
6.2.1.9 Conversa informal – 12/04/2006	81
6.2.1.10 Reunião – 24/04/2006.....	83
6.2.1.11 Reunião – 24/05/2006.....	85
6.2.1.12 Reunião – 01/07/2006.....	88
6.2.2 2º. Nível de interpretação – interpretação teórica da interpretação empírica do primeiro nível	89

6.2.3 3º. Nível de interpretação – interpretação sobre os níveis anteriores verticalmente	98
7. Conclusões	103
Referências	107
Anexos.....	109
Anexo I - Estrutura do software utilizado	109
Apêndices.....	110
Apêndice A - Estrutura de diagnóstico organizacional	110
Apêndice B - Propostas do contrato (janeiro a junho de 2006) - via <i>e-mail</i>	113

1 Introdução

1.1 Contextualização

Atualmente, no mundo das organizações, os desafios estão aumentando e se agravando sob diversos ângulos, isto é, competição intensa, alterações de leis e regulamentos, fragmentação de negócios e atividades, pressão por redução de custos, capacitação e atualização de conhecimento e relacionamento interpessoal. Em função da velocidade das mudanças, as empresas estão cada vez mais contratando consultores autônomos ou empresas de consultorias para suporte e apoio aos gestores, a fim de encontrar soluções para seus problemas específicos e assim atingir os resultados esperados.

Alguns motivos que levam as empresas a contratar consultores são: a) *evolução empresarial*, ou seja, se a empresa considera estar parada no tempo, estagnada ou se tem mudança inovadora à vista; b) *estilo da estrutura empresarial*, de conservadora até inovadora; c) *postura mercadológica*, na antecipação de expectativas dos clientes; d) *processos administrativos e gerenciais*, desde ações padronizadas até as ações de horizontalização gerenciadas por processo de negócio, com equipes multifuncionais e poucos níveis hierárquicos e e) *estilo de administração e organização*, nas estruturas totalmente centralizadas até as que funcionam com colaboração total. Quaisquer que sejam esses motivos, o serviço de consultoria desencadeia um intenso relacionamento interpessoal entre consultor e cliente, que envolve crenças, emoções e sentimentos dos interlocutores. Neste relacionamento, alguns pontos passam a ser imprescindíveis entre os envolvidos: a busca por um clima favorável, inspiração de confiança, o trabalho em equipe, a cooperação e lealdade, fatores importantes no tratamento entre pessoas. Em síntese, os interlocutores precisam entender-se.

Esta dissertação trata do entendimento no relacionamento interpessoal entre consultor e gestor de uma pequena empresa. Não é tema comumente tratado na literatura acadêmico-científica, e não foi fácil chegar a uma fundamentação conceitual consistente e bem aceita, quando, de início, foi proposto o objeto da dissertação. Cabe relatar aqui o percurso realizado por este pesquisador durante meses porque isso pode ajudar o leitor a afastar de seu contexto de compreensão outras abordagens que não foram eleitas na caracterização do fenômeno.

Foram percorridos alguns caminhos, precedidos por reuniões com profissionais (inclusive consultores) do campo da Psicologia, e por eles foram indicados temas de estudo do comportamento organizacional. Os diversos estudos e bibliografias existentes nessa área, porém, mostram incansavelmente o relacionamento interpessoal entre funcionários e gestores de organizações, sobretudo, grandes empresas. Foi descartada essa possibilidade porque o foco da pesquisa é a busca do entendimento entre consultor e cliente, isto é, duas pessoas sem vínculos empregatícios em relacionamento contratual temporário, de um lado, alguém representando uma pessoa jurídica e, de outro, um profissional autônomo ou representante de outra empresa (de consultoria). Esse é um relacionamento diferente daquele estudado na psicologia organizacional, o de pessoas associada pela condição de membros de uma organização, ou o de funcionário com seus supervisores e gerentes (níveis hierárquicos acima), ou seja, relações entre pessoas sob contextos, normas e objetivos diferentes.

Outra área indicada foi Análise Transacional, que Eric Berne (1985), psiquiatra e fundador dessa linha teórica definiu como “uma teoria da personalidade e ação social, e um método clínico de psicoterapia baseado na análise de todas as possíveis transações entre duas ou mais pessoas, baseada no específico estado de ego definido”. Portanto, novamente fugia-se ao foco, pois o relacionamento entre consultor e cliente é de prestação de serviços

em busca de resultados específicos, não interessando uma situação de convivência permanente – em alguns casos as pessoas nem se conhecem previamente.

Por outro lado, não se desejava estudar as relações cliente-consultor de forma geral. Uma situação específica desse relacionamento seria a melhor forma de o estudo não se dispersar nem misturar contextos em que tal relacionamento pode variar. Além disso, desejava-se inserir aí a variável *tempo* como condicionante fundamental. Assim, o objeto da dissertação não seria apenas o relacionamento consultor-cliente, mas este na evolução das relações contratuais que punham esses personagens em relação temporária específica.

Por isso também não servia ao caso a abundante literatura sobre relações contratuais, geralmente cingida à perspectiva jurídica.

1.2 Opção Estratégica e Objetivos

Precisando-se de uma abordagem ampla, que aceitasse ser trabalhada no contexto específico acima descrito, na relação consultor – cliente, encontrou-se na filosofia de Jürgen Habermas – especialmente em sua Teoria da Ação Comunicativa – um foco possível para fundamentar conceitualmente a investigação, e isso ajudou a caracterizar o interesse da mesma na busca do sucesso do entendimento entre consultor e cliente. Essa opção de foco teórico na busca do entendimento, em Habermas, posicionou fortemente a questão da linguagem no quadro teórico da dissertação.

Outra vertente de razões juntou-se às definições estratégicas dessa dissertação: a experiência do próprio autor como consultor. Tendo atuado por seis anos em serviços de consultoria, o autor percebeu que existem dificuldades e resistências típicas no relacionamento com o cliente, que se traduzem em conseqüências negativas ao processo da prestação de serviços, principalmente, tratando-se de cliente dono ou gestor de micro ou

pequenas empresas. A origem e os contextos de experiência entre ambos são bem distintos. O consultor tem alguma formação escolar superior e traz consigo experiências variadas em micro, pequena ou grande organização, diferentemente do micro e pequeno empresário, que geralmente começou seu negócio sem capital, sem planejamento e muitas vezes sem conhecimento sobre administração. Essa diversidade aumenta as dificuldades e resistências no relacionamento entre consultor e cliente, influenciando diretamente o entendimento entre ambos. Diversas vezes, ao final do trabalho realizado pelo consultor, as frustrações são grandes nas duas vias. Portanto:

Este estudo de caso tem como objetivo investigar como evoluiu o entendimento na relação contratual entre um consultor (o próprio autor desta pesquisa) e os gestores de uma pequena empresa familiar – distribuidora de produtos de limpeza – ao longo do contrato de prestação de serviços de consultoria entre janeiro e junho de 2006.

A própria circunstância de que o pesquisador era consultor em atividade na pequena empresa (campo empírico), definiu também uma estratégia de observação participante. Isso proporcionou riqueza de fatos e detalhes da relação contratual entre consultor e cliente, que o estudo procura destacar, especialmente no capítulo 6.

Por julgar-se adequada ao caso desta dissertação, a compreensão, interpretação e análise dos fatos ocorridos durante a prestação de serviços pelo consultor (o próprio pesquisador), foi adotada a metodologia reflexiva, conforme ALVESSON e SKÖLDBERG (2001), que implica interpretação e reflexão sistematizadas em níveis.

Assim, a pergunta de pesquisa é a seguinte:

Como ocorreu e evoluiu a relação contratual, como busca de entendimento, no sentido da teoria habermasiana, entre consultor e cliente nesta pequena empresa?

1.3 Justificativa

Existem boas razões para a utilidade deste estudo, tanto para acadêmicos como para profissionais que prestam serviços na área de consultoria, sobretudo, em pequenas empresas. O mundo real da consultoria geralmente fica fora dos objetos de pesquisa científica na área organizacional. A dissertação trata de um relacionamento vivenciado entre consultor e seu cliente, no qual **fatos** foram trazidos à tona e analisados com o objetivo de mostrar como eles buscavam o entendimento, com sucesso ou não. Ao ler este estudo, consultores não apenas poderão sentir-se envolvidos na história narrada, mas em um processo de aprendizagem onde o enfoque teórico (Habermas) dá profundidade ao significado dos fatos de relacionamento.

A estratégia de pesquisa também é outro motivo, pois se trata de uma metodologia qualitativa, diferenciada e inovadora. A Metodologia Reflexiva permite ao pesquisador interpretações sistemáticas em níveis de reflexão sucessivos, e a observação participante viabilizou tanto ao pesquisador como aos pesquisados a vivência, acesso aos fatos e clareza em sua descrição.

Outro possível beneficiário é o próprio grupo de pesquisas a que se vincula atualmente o pesquisador, o ECCO (Grupo de Estudos sobre Conhecimento e Consultoria Organizacional) do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco (PROPAD/UFPE), uma vez que, por estar bem inserido no campo empírico preferencial do Grupo, do estudo tem boas chances de ser útil a outros pesquisadores, especialmente se tiverem experiência de consultoria organizacional.

1.4 Estrutura e Limitações

A dissertação está estruturada em função de uma contextualização progressiva do leitor nos primeiros cinco capítulos, por meio de informações, esclarecimentos e apresentação de conceitos fundamentais, para adequada compreensão do capítulo central, o sexto, e as conclusões. Assim, após esta **Introdução**, contextualiza-se no capítulo 2 (**Cliente, serviço e contrato**) o campo empírico e o serviço de consultoria objeto do contrato em torno do qual se procuram as relações consultor-cliente. Em seguida (capítulo 3), coletam-se alguns conceitos da **Teoria da Ação Comunicativa**, de **Jürgen Habermas**, mais próximos do objeto de análise. A seguir, **Conceitos metodológicos especiais** (capítulo 4) que fundamentaram ou inspiraram a estratégia e procedimentos metodológicos adotados, os quais são descritos na sequência (capítulo 5, **Procedimentos metodológicos**). Enfim, chega-se ao capítulo mais importante, onde se faz a **Análise dos dados gerados**, com a sistematização em níveis, conforme a metodologia reflexiva de Alvesson e Sköldberg (2001), seguido das **Conclusões** do pesquisador.

Identifica-se entre as limitações desse estudo, a opção preferencial pelo enfoque da filosofia, na Teoria da Ação Comunicativa, o que afastou o estudo da revisão de campos mais comumente visitados pela administração e pelos estudos organizacionais, sobretudo a Psicologia, a Sociologia e a Antropologia. Mesmo assim, o estudo de Habermas foi restrito ao ponto de interesse, não se chegando aos fundamentos epistemológicos e lingüísticos do pensamento de Habermas. Tentativas nesse sentido ficariam provavelmente superficiais e serem acusadas de certa dispersão do foco. Essa opção teórica preferencial trouxe claras limitações às referências bibliográficas, se comparada esta a outras dissertações. Isso também é consequência do caráter exploratório da dissertação e certo delineamento fora dos padrões usuais. Soma-se a essas características a própria metodologia utilizada (Metodologia

Reflexiva), recente e ainda pouco usada em administração. Nesse ponto, o autor inspirou-se proximamente em tese de doutorado defendida na PUC-Rio pela Professora Beatriz Villardi (2004).

Enfim, tratando-se de observação participante o viés que identifica bem o pesquisador é o mesmo que o limita. Ele não se furta ao olhar crítico do leitor e apenas tenta, sem preocupação de defender uma interpretação “certa” contra uma “errada”, descrever sua experiência, refletir sobre ela, e apresentar as conclusões a que chegou.

Deste modo o critério de responsabilidade desta pesquisa é o correspondente a estudos interpretativista, isto é, sócio-construtivista.

2 Cliente, serviço e contrato

2.1 O cliente

O campo empírico pesquisado para esta dissertação foi a Distribuidora XY¹, uma pequena empresa familiar, distribuidora de produtos e equipamentos para limpeza localizada em Jaboatão dos Guararapes - PE. A empresa tem como atividade, a distribuição de produtos, equipamentos e acessórios de limpeza com foco em condomínios residenciais, mas também atua em outros segmentos, como indústrias, escolas, bancos, hospitais, restaurantes, escritórios e lojas, devido ao crescimento deste setor.

Segundo os gestores, a Distribuidora XY possui objetivos, como: oferecer ao mercado tecnologia em limpeza, sempre buscando a melhor qualidade de produtos, excelência e personalização no atendimento aos clientes. Raul², um dos gestores, capacita-se em São Paulo nas próprias indústrias fornecedoras ou parceiras e ministra treinamentos para os próprios vendedores a fim de elevar a qualidade no atendimento aos seus clientes. A atenção aos fatores humanos também parece estar presente à empresa, que procura proporcionar a seus funcionários crescimento profissional e melhor qualidade de vida.

Na visão deste empreendedor, a tendência é acontecer futuramente nesta região o que vem ocorrendo no sul do país, onde existem empresas especializadas para este ramo. Em Recife e região metropolitana, encontra-se empresas oferecendo diversos serviços, sem foco direcionado à qualidade tanto em produto quanto em atendimento ao seu cliente.

¹ A distribuidora de produtos e equipamentos para limpeza será identificada a partir deste momento na dissertação pelo nome fictício “Distribuidora XY”, a pedido de seus gestores.

² Nome fictício: Os nomes reais das pessoas citadas são preservados, conforme acordo inicial entre pesquisador e gestores da empresa em estudo.

No período em que ocorreu o serviço de consultoria ficou evidente que a empresa possui um olhar para o futuro, ou seja, a família tem o propósito de crescer gradualmente. Ao buscar a diferenciação no trato com o cliente e conquistar a fidelidade do mesmo, através da agilidade das operações. Assim como, proporcionar maior participação de mercado na região metropolitana de Recife, preferencialmente na capital e em Jaboatão dos Guararapes.

Evidenciou-se também uma preocupação com a responsabilidade social que é vista como prioridade e compromisso na ótica dos gestores. Em parceria com alguns clientes, a Distribuidora XY patrocina periodicamente encontros de jovens e outros eventos menores, a fim de contribuir com a cultura e educação da comunidade local, no Bairro de Piedade em Jaboatão dos Guararapes.

A realidade para as pequenas empresas é dura. Segundo pesquisa, apresentada no *site* do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) em cada dez empresas que nascem, três morrem no primeiro ano, quatro estão fora do mercado no segundo ano e apenas três sobrevivem ao quinto ano após seu registro. A Distribuidora XY está no seu quinto ano de vida e com excelentes sinais de crescimento. Contudo passou por períodos difíceis como toda micro e pequena empresa. Em um primeiro momento, a empresa foi registrada com o nome de Distribuidora AB que aos poucos está sendo desativada em função das limitações com que foi criada, pois, era registrada como empresa individual, o que restringe sua expansão. Há um ano foi realizado um novo registro prevendo seu crescimento, identificando-se ela como Distribuidora XY Ltda, a fim de expandir suas atividades e suas áreas de atuação. A empresa atua na região metropolitana de Recife, em cidades como: Cabo de Santo Agostinho, Jaboatão dos Guararapes, Recife, Olinda, Abreu e Lima, Itapissuma, Igarassu, Paulista, São Lourenço da Mata, Camaragibe.

Ao iniciar o trabalho de consultoria, os gestores da Distribuidora XY encontravam-se tentando melhorar sua estrutura organizacional com o objetivo de desenvolver um

planejamento estratégico a médio e longo prazo, pois perceberam que vinham agregando novos clientes, mesmo sem intenção de fazê-lo, devido à parceria em produtos e serviços com alguns fornecedores exclusivos, que lhes proporcionavam preços competitivos e credibilidade junto aos clientes. Entretanto, algumas dificuldades, receios e preocupações foram encontradas pelos gestores: *estruturação da equipe de vendas, concentração volumosa do faturamento em apenas um cliente e formação de capital de giro*. Na primeira situação, tinha-se dois vendedores, sendo que um era amigo da família, tinha uma relação interpessoal desgastante, somada à falta de resultados positivos e outro era um vendedor acomodado, sem metas profissionais e pessoais e motivação. Na segunda situação os gestores perceberam que concentrar as vendas em torno de 70% a 80% do faturamento mensal da Distribuidora XY a somente um cliente era suicídio, fato de grande preocupação. Adiciona-se a falta de capital de giro como fator presente na vida das pequenas e médias empresas, devido à deficiência do planejamento interno e às altas taxas de juros praticadas pelas instituições financeiras.

Estrutura Organizacional encontrada:

A estrutura vigente da empresa está dividida por responsabilidades pessoais:

- Alberto (setor de administração e financeiro): contato com clientes; compras; negociações com fornecedores e clientes; verificação dos pedidos e faturamentos de clientes; contato com clientes inadimplentes e cobranças.
- Isabel (setor operacional): notas fiscais; lançamentos dos pedidos; montagem de kit; recebimento de pedidos; cotações dos pedidos; controle de estoque.
- Raul (setor operacional e produtos): relacionamento com clientes; entregas; cotação de pedidos; compra de produtos locais; treinamento dos vendedores; responsável pela área técnica de equipamentos e produtos.

- Marcos (setor financeiro e marketing): relacionamento com os bancos; relacionamento com o contador (profissional autônomo); controle e lançamento das informações de bancos; contas a pagar e a receber; informática, marketing.
- Alfredo (serviços diversos): montagem de kit, entregas.
- Roberto (serviços diversos): montagem de kit, entregas.
- Carlos (vendedor): prospecção de novos clientes e atendimento aos atuais clientes do banco de dados da Distribuidora XY.

2.2 O contrato

2.2.1 Contratação de serviços de consultoria – a praxe de mercado

A contratação dos serviços de consultoria representa um momento-chave para o relacionamento futuro entre o cliente e o consultor, segundo Oliveira (2004, p. 78) “evidencia-se que o processo de contratação de serviços de consultoria tem, em vários momentos, muita semelhança com o processo de contratação de um executivo da alta administração”. Portanto, o consultor deve elaborar sua proposta e plano de trabalho de acordo com uma estrutura de projetos, para facilitar a análise e acompanhamento pelo contratante, bem como a própria realização dos serviços prestados de consultoria.

De acordo com Crocco e Guttmann (2005, p. 91-93), a proposta de consultoria é uma oferta de assistência ou de prestação de serviços ao cliente, reflete a competência do consultor para pensar e organizar soluções para o problema ou desejo do cliente. Uma proposta deve ser elaborada de forma clara, com fácil entendimento pelo cliente e necessita incluir:

Contexto ou histórico - todo tipo de levantamento realizado na visita prospectiva e em alguma visita subsequente, citando todos os pontos relevantes que foram levados em consideração para a elaboração da proposta. As citações mais fidedignas que foram feitas com as palavras

do cliente devem ser transcritas. A visibilidade e a particularidade da empresa estarão refletidas nesse item.

Termo de confidencialidade - termo padrão, esclarecendo os limites de sigilo e de possibilidade de divulgação, tratamento de informações privilegiadas, prazo de sigilo, possibilidade (ou não) de trabalhos em concorrentes diretos e período de quarentena. Esses itens são obrigatórios, podendo ser acrescentados outros, em comum acordo.

Objetivos dos projetos de consultoria - todos os objetivos finais dos projetos, com descrição detalhada e clara para entendimento do cliente. Não se trata de uma lista de trabalhos ou atividades, mas, estabelecimento e explicação dos resultados que aqueles trabalhos trarão ao cliente.

Metodologias adotadas - uma visão geral sobre como o consultor abordará o problema, quais os métodos, as técnicas e as ferramentas que o consultor utilizará para a realização dos trabalhos. É, em resumo, a abordagem conceitual e científica que será colocada à disposição do cliente.

Trabalhos e atividades - uma relação, a mais detalhada possível, de todas as ações que serão executadas durante o período de intervenção do consultor, descrevendo quem fará determinada ação, se o cliente ou seu preposto, ou o consultor e sua equipe.

Cronograma - período necessário a cada ação, sendo também, por consequência, determinada a duração total do projeto. Deverá ser feito um detalhamento que particularize quais ações são pré-requisito para outras, as que podem ser realizadas simultaneamente e aquelas que têm de ter tempo de espera. Como na fase de proposta e negociação de contratação o consultor não sabe as datas possíveis, o cronograma deverá ser realizado com períodos adequados ao perfeito entendimento pelo cliente (horas, dias, semanas, meses ou outro indicador de tempo). Um bom cronograma deve prever marcos intermediários, como entrega de produtos, realização de *workshops* etc. Deixar reuniões e *workshops* previstos desde o início para que os

membros da organização-cliente possam agendá-las é muito adequado. Às vezes, um projeto atrasa porque os executivos do cliente não encontram espaço em suas agendas para reuniões e trabalhos com o consultor.

Investimento - preços a serem cobrados pelos trabalhos, contendo, em muitos casos, o seu detalhamento por ação proposta e honorários-base que conduziram àqueles totais. Todas as condições comerciais, como prazos de pagamento, número de parcelas, pagamentos de impostos devem ser detalhados nesse item.

Outras condições - são as responsabilidades de cada parte. Onde consta se o consultor se responsabiliza por todos os materiais em quantidade suficiente para a realização dos trabalhos, ou só é responsável pelos originais, e o cliente fará a reprodução; quem será responsável pelas despesas acessórias, como locomoção, estada, locação de equipamento e local para eventos; equipe do consultor, relação nominal no caso do corpo técnico, e numérica para o corpo de apoio administrativo; e outras "pontas soltas" que geram custos adicionais às partes.

De acordo - cópia adicional para a concordância do cliente, no caso de não necessitar de contrato formal, estabelecido por advogados das duas partes.

Experiência prévia do consultor e currículo - histórico do consultor, serviços prestados, clientes atendidos, exemplos de como o consultor resolveu problemas semelhantes, e currículos do consultor e de seu corpo técnico que será alocado ao cliente.

2.2.2 O contrato, no caso da consultoria em estudo

Seguindo o modelo básico de proposta acima citado, foi elaborado pelo (consultor - o próprio pesquisador, e cliente) o período desta prestação de serviços com objetivos e responsabilidades mútuas, na qual a Distribuidora XY aceitou ser ao mesmo tempo o objeto de estudo para esta dissertação, isto é, através desta programação foi desenvolvido um trabalho conjunto em busca de consenso e entendimento com parâmetros tangíveis, a fim de nos guiar em relação a tempo e objetivos a alcançar, conforme proposta apresentada a seguir.

Proposta para o período de janeiro a junho de 2006, definida após algumas reuniões de negociação com a empresa estudada nesta pesquisa:

Quadro 1: Proposta da Consultoria

PROPOSTA PARA O 1º. SEMESTRE DE 2006 (janeiro a junho 2006)

Empresa: Distribuidora XY
 Contatos: Alberto e Marcos
 Endereço: AAAAAAA

Fone: (81) 9999-9999

Contexto

No contrato anterior foram realizadas algumas fases básicas que possibilitaram a continuidade desta prestação de serviços pelo consultor:

- ✓ Diagnóstico
- ✓ Feedback do diagnóstico
- ✓ Plano de ação
- ✓ Início da implementação do plano de ação

Pontos a destacar no período anterior:

- ✓ Conscientização da necessidade de mudanças internas (flexibilidade e agilidade em procedimentos e processos desenvolvidos pela empresa, relação custo x benefício – sistema gerencial).
- ✓ Identificou-se o potencial de cada pessoa envolvida na empresa e com a intenção de alocá-la na melhor maneira, conforme suas características, na operacionalização e processos internos, com o objetivo de estruturar a organização interna e externamente, para que a empresa torne-se apta a competir e inovar no mercado onde atua.
- ✓ Buscar maior atenção no setor onde se encontra a Distribuidora XY, a fim de aproveitar oportunidades que possam surgir, ex: 1ª. Fesíndico do Nordeste (Feira do Condomínio).
- ✓ Elaboração de um projeto para financiamento no BNB (Banco Nordeste do Brasil).
- ✓ Busca de informações importantes dos concorrentes.
- ✓ Aquisição de informações sigilosas de um grande concorrente.
- ✓ Aquisição de um sistema gerencial (Hábil), onde colocará a empresa em condições iguais ou em vantagem aos seus concorrentes, através de informações rápidas e precisas para as tomadas de decisão.

Termo de confidencialidade

O acordo por ambas as partes, estará relacionado com as informações estratégicas como valores (faturamentos, custos, clientes, fornecedores e produtos) e estratégias de mercado da empresa. O consultor/pesquisador terá autorização de mencionar na pesquisa as situações de relacionamento, observações e vivências internas com a empresa, respeitando o sigilo do nome real da empresa e membros, a pedido dos gestores.

Objetivos da consultoria para o próximo contrato

1. Finalizar a implantação do sistema gerencial (Hábil).
2. Implementar o fluxo de caixa, item fundamental para futuras tomadas de decisão.
3. Efetivar a separação da conta corrente física da conta jurídica.

4. Obter informações mais rápidas e de fácil acesso do faturamento da empresa através de relatórios, visto que este é um indicador de desempenho importante, por tornar-se parâmetro de análises periódicas.
5. Desenvolver uma estratégia para aumentar a quantidade de clientes, aumentando assim o faturamento da Distribuidora XY e diminuindo a dependência, ainda grande, de apenas um cliente.
6. Elaborar um Planejamento Estratégico para os próximos dois anos.
7. Desenvolver ações para o próximo ano de acordo com o planejamento estratégico.
8. Identificar indicadores de desempenho para a Distribuidora XY com o objetivo de saber como está respondendo a empresa às ações e implementações executadas.
9. Fazer avaliação mensal e possíveis correções em procedimentos adotados.

Metodologia adotada

- ✓ Serão realizadas entrevistas com os responsáveis de cada área da empresa.
- ✓ Serão realizadas 02 visitas mensais na empresa para apoio na implementação das ações estabelecidas, exceto necessária a presença com urgência do consultor.
- ✓ Será realizada uma reunião mensal, a fim de avaliar o que está sendo desenvolvido como também para traçar novas metas.
- ✓ Serão utilizados meios eletrônicos, como MSN (Messenger) on-line e *e-mail* para contatos entre empresa e consultor.
- ✓ Análises de documentos para comprovar e revelar os motivos de determinado fator estar no patamar em que se encontra.
- ✓ Observação direta, realizada por meio de participação em reuniões e outras atividades rotineiras, permitindo ao consultor a percepção sobre a empresa.

CRONOGRAMA

AÇÕES	Fevereiro				Março				Abril				Maio				Junho			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1 – Finalizar a implantação do sistema gerencial (Hábil)	X	X	X	X																
2 - Implementar o fluxo de caixa, item fundamental para futuras tomadas de decisão					X	X	X	X	X	X	X	X								
3 – Efetivar a separação da conta corrente física da conta jurídica					X	X	X	X	X	X	X	X								
4 – Obter informações mais rápidas e de fácil acesso do faturamento da empresa					X	X														
5 – Desenvolver uma estratégia para aumentar a quantidade de clientes	X	X																		
6 – Elaborar um Planejamento Estratégico para os próximos dois anos																	X	X	X	X

2.3 Marcos de referência do serviço de consultoria

Por meio do cronograma apresentado para o cliente. Foram definidos alguns marcos que serviram de parâmetros de trabalho e fornecem tangibilidade em relação a tempo e espaço durante a consultoria.

Marco 1 – *Início do diagnóstico organizacional*: momento inicial em que se revela a expectativa tanto do consultor quanto do cliente em relação ao levantamento de informações e *feedback*.

Marco 2 – *Término da implantação do Sistema Gerencial (final de março de 2006)*: o consultor neste momento analisa o contexto em que se encontra o trabalho da consultoria em relação ao que foi acordado no plano de ação e cronograma, conforme contrato inicial.

Marco 3 – *Início da análise do trabalho interno e fluxo operacional (abril de 2006)*: neste momento o consultor entra em um período bastante delicado no desenvolvimento do trabalho, pois, a partir da evolução e mudanças ocorridas desde o início das atividades da consultoria, mudanças internas deverão acontecer e conseqüentemente trarão novos métodos e processos operacionais e responsabilidades individuais específicas para os indivíduos da empresa. É uma das fases mais complexas desta prestação de serviços, que exige do consultor muita habilidade, percepção e experiência em consultoria.

Marco 4 – *Final da relação contratual entre o consultor e cliente (junho de 2006)*: o consultor neste momento analisa a relação contratual entre ele e cliente, com a participação deste, discutindo o trabalho da consultoria realizado em relação ao que foi acordado inicialmente no instrumento de contrato, visto como um meio de linguagem e entendimento à evolução das atividades da consultoria.

A seguir é apresentada a avaliação sobre os marcos de referência, observados durante o período de consultoria.

2.4 Avaliação sobre os marcos de referência do serviço de consultoria

A idéia de identificar maneiras de tangibilidade ao serviço de consultoria, fazendo com que cliente e consultor pudessem ter uma dimensão de tempo e espaço nas realizações dos trabalhos durante o processo das atividades e proporcionar confiança e credibilidade entre ambos é algo comum em consultoria. Nesse estudo específico, conseguimos respeitar o cronograma em alguns pontos, sobretudo, os fundamentais para a empresa.

No Marco 1 – Início do diagnóstico organizacional, tudo aconteceu dentro do previsto com um levantamento profundo das informações e logo após *feedback* com todos os gestores, logo partindo para as ações. No Marco 2 – Término da implantação do Sistema Gerencial, planejado para março de 2006, a empresa não conseguiu atingir esta meta, por causa de alguns imprevistos que fizeram os gestores se envolver em atividades imediatas na solução de problemas. Contudo, foi finalizado em abril e felizmente não tivemos prejuízos, além do tempo previsto nesta fase, pois, o forte empenho de todos na empresa possibilitou a continuidade e confiança nas fases posteriores. No Marco 3 – Início da análise do trabalho interno e fluxo operacional, começamos em maio de 2006 devido ao atraso ocorrido na etapa anterior. Foi uma fase intensa de trabalhos internos e de alcance da maturidade na relação contratual entre consultor e cliente. A última fase, o Marco 4 – Final da relação contratual entre o consultor e cliente, aconteceu dentro do previsto no cronograma, isto é, em junho de 2006.

Ao término do contrato, o planejamento estratégico para os próximos dois anos não foi realizado, devido alguns fatores contingenciais que influenciaram no andamento das atividades, tais como necessidade dos gestores em efetivar entregas de pedidos, negociações com clientes inadimplentes, problemas de saúde entre os familiares.

3. Agir comunicativo em Habermas

3.1 Jürgen Habermas

O filósofo Jürgen Habermas, nasceu em 18 de junho de 1929, considerado por muitos como o principal herdeiro da Escola de Frankfurt, encontrando-se ainda como crítico extraordinário frente a todas as práticas sociais. A Escola de Frankfurt nasceu com a fundação do “*Institut für Sozialforschung*” (Instituto de Pesquisas Sociais), no ano de 1923 com a idéia de uma instituição permanente voltada a estudar criticamente os fenômenos sociais.

Ao terminar o segundo grau, em 1949, Habermas estudou durante quatro anos e meio filosofia, história, psicologia, economia e literatura alemã, nas universidades de Göttingen, Zurique e Bonn. Sua carreira acadêmica foi brilhante, entre 1955 e 1959, foi pesquisador do Instituto de Pesquisas Sociais em Frankfurt, onde se tornou assistente de Theodor W. Adorno. Em 1961, trabalhou em sua tese de pós-doutorado: “Mudança Estrutural na Esfera Pública”, sob a orientação de Wolfgang Abendroth, da Universidade de Marburg, cujo patrocínio lhe foi negado anteriormente tanto por Adorno como por Horkheimer, intensificando-se ali um distanciamento de Habermas para com os mestres da Escola de Frankfurt.

Entre 1961 e 1964, foi professor de filosofia em Heidelberg, tornando-se posteriormente professor de filosofia e de sociologia na universidade de Frankfurt até o ano de 1971. De 1971 a 1982, foi diretor do Instituto de Pesquisa Social Max-Planck, em Starnberg, período no qual Habermas aprofundou suas pesquisas em relação à Teoria da Comunicação. Em meados de 1982, retornou a seu posto de professor na Universidade J. W. Goethe, em Frankfurt, aposentando-se em junho de 1994.

A importante visão de Habermas estimula uma mudança de paradigma na filosofia tradicional, assunto do próximo item.

3.2 A mudança de paradigma

A tradição filosófica ocidental tem como função, segundo Habermas (1984, p.1), pensar a razão: “... O pensar filosófico se origina na reflexão sobre a razão corporificada no conhecimento, linguagem e ação; e a razão permanece seu tema básico”. Habermas também vai ocupar-se com o tema da razão, embora não mais através do conhecimento e da ação e sim através da linguagem. Habermas rejeita a análise do conhecimento e da ação como meios adequados de refletir sobre a razão, não só por motivos exclusivamente metodológicos, mas, sobretudo porque até hoje ela só propiciou uma visão unilateral da razão. Por isso é que ele busca a adoção da linguagem como um novo paradigma para a filosofia e denomina este momento de “A Guinada Lingüística”.

Aragão (1997, p. 26) observa que a filosofia da linguagem lançou contra a filosofia da consciência algumas críticas, renunciou ao acesso direto aos fenômenos da consciência e substituiu o autoconhecimento intuitivo, a reflexão ou a introspecção por procedimentos que não apelam para a intuição, tais como a própria linguagem. Isto é, partiu da análise das expressões lingüísticas para reconstruir racionalmente o conhecimento das regras gramaticais, baseada no fato de que as sentenças de que nos utilizamos para transmitir um pensamento têm sua forma determinada por razões sintáticas. Ou seja, Habermas visualiza então, a necessidade da mudança de paradigma da análise da razão de uma “filosofia da consciência” para uma “filosofia lingüística”. A filosofia lingüística assim proposta, entretanto, não considera suficiente a posição do semanticismo (de uma análise formal das frases) para elucidar a questão da razão através da linguagem. Assim, deste modo ela estaria limitada à relação que se estabelece entre linguagem e mundo, sem levar em conta as relações que se estabelecem entre os sujeitos, quando se utilizam da linguagem para referir-se ao mundo. Habermas está interessado no uso de sentenças com uma intenção comunicativa. Portanto, propõe a mudança de paradigma: da filosofia da consciência para a filosofia da linguagem, pela qual onde a

razão seria construída pelas relações entre os sujeitos que buscam um entendimento. (Habermas, 1984)

De acordo com Mattos (2003a, p. 2-3) para compreender a teoria habermasiana e toda a filosofia pragmática da linguagem, são necessárias duas atitudes:

A primeira é a de que se está a falar do mundo das pessoas, e compreender algo das pessoas é poder afirmar suas **intenções** nas ações lingüísticas e não lingüísticas. Entre aquelas, só os atos de fala, que supõem interlocutor, revelam, a partir de si próprios, tais intenções – ainda que entre elas possa estar a de dissimular outras intenções. Fora disso, temos apenas **relatos de observador**, que, sobre elas, só trazem suposições, a partir de indicadores – mesmo que altamente prováveis. A segunda atitude, ao analisar objetivamente o fenômeno da linguagem, é manter-se conscientemente próximo a ele próprio. A reflexão sobre ele tem o privilégio de ter seu objeto presente (o pensamento é um fenômeno lingüístico). É preciso livrar-se de uma maneira restrita de construir o significado do que se analisa (inclusive ao ler) que é fruto do objetivismo, essa espécie de “auto-esquecimento”, talvez esquecimento do mundo subliminar de todas as experiências e certezas, que todos carregam em si e trocam coletivamente na linguagem. (Grifos do autor)

Devido a este complexo contexto de interação entre as pessoas, permeado de intenções nas ações lingüísticas e, sobretudo, não lingüísticas, Aragão (1997, p. 33) confirma toda a polêmica que Habermas desenvolve com a filosofia da linguagem analítica, na medida em que ela só analisa as expressões lingüísticas do ponto de vista da verdade das proposições. Só com a mudança radical de paradigma dentro da filosofia da linguagem analítica para a teoria dos atos-de-fala de Austin (a pragmática) é que começa a se delinear o programa de uma pragmática universal que não se apegue apenas ao conteúdo dos proferimentos (análise proposicional), mas inclui a meta ilocucionária³ das expressões lingüísticas, traduzindo o próprio desejo de compreensão imanente à fala.

³ De acordo com Mattos (2003b), atos ilocucionários se dão na força efetiva das palavras, tanto de forma implícita como explícita.

3.3 A racionalidade comunicativa

Para Habermas, o mais importante é a maneira como os indivíduos interagem seus saberes, por meio do diálogo e ações, ao invés do individualismo deste saber, ou seja, para o filósofo a racionalidade não se refere tanto com a posse do saber e sim com o modo como os sujeitos capazes de falar e de agir empregam o saber. O filósofo afirma que:

A racionalidade orientada para um fim aponta para as condições necessárias a uma intervenção, eficiente do ponto de vista causal, no mundo dos estados de coisas existentes; ao passo que a racionalidade dos processos de *entendimento* mede-se pelo conjunto de condições de validade exigidas para atos de fala, por pretensões de validade, que se manifestam através de atos de fala, e por razões para o resgate discursivo dessas pretensões. [...] Essa observação não pretende ser mais do que um indício para uma afirmação subsequente, a saber, que a racionalidade orientada para um fim e a racionalidade orientada para o entendimento não são intercambiáveis. Sob essa premissa, eu considero a atividade que visa fins e o agir orientado para o entendimento como tipos elementares de ação, irreduzíveis um ao outro. Habermas (2002, p. 70)

Iarozinski (2000, p. 22-23) em seus estudos baseados em Habermas, revela que existem dois tipos de racionalidade, as quais seguem direções distintas: a *racionalidade cognitivo-instrumental*, em que as ações do sujeito são de relações de domínio sobre a natureza e os sujeitos, visando a manipulação instrumental, e a *racionalidade comunicativa* em que as ações do sujeito são de relações com os outros sujeitos, visando ao entendimento comunicacional. A racionalidade cognitivo-instrumental caracteriza-se pelo distanciamento entre o sujeito e o objeto, por um sujeito tipicamente solitário, que visa a operação lógica dos conhecimentos, numa atitude calculista e metódica. Como ela é parcial, preestabelecida, pronta, absoluta e auto-suficiente possibilita ao sujeito o reforço de suas idéias e a imposição de sua dominação em proveito específico visando sucesso de determinado objetivo. Diferentemente, a racionalidade comunicativa para Habermas, não é mais a relação do sujeito isolado com algo no mundo objetivo, representável e manipulável, ao contrário, é uma relação intersubjetiva que se instaura entre os sujeitos capazes de falar e de agir.

Habermas oferece um interessante resumo de sua teoria da racionalidade comunicativa, quando afirma:

Para resumir, podemos dizer que as ações reguladas normativamente, as auto-apresentações expressivas, e também as expressões valorativas suplementam os atos-de-fala constatativos na constituição de uma prática comunicativa que, contra o pano-de-fundo de um mundo-da-vida, é orientada para alcançar, sustentar e renovar o consenso – e, na verdade, um consenso que se baseia no reconhecimento intersubjetivo de pretensões de validade criticáveis. A racionalidade inerente a esta prática é mostrada no fato de que um acordo alcançado comunicativamente deve ser baseado no final em razões. E a racionalidade daqueles que participam dessa prática comunicativa é determinada pelo fato de que, se necessário, podem, sob circunstâncias convenientes, fornecer razões para suas expressões (1984, p. 17).

Para Habermas (1989), no paradigma pragmático, o valor de verdade de uma proposição não depende apenas do estado de coisas e sim dos atos lingüísticos, da relação uns com os outros. De acordo com o filósofo, a intersubjetividade produz consenso baseado em razões da argumentação, consenso este calcado em pressupostos de validade criticáveis: um mundo objetivo das situações, que a linguagem atinge pelas proposições com pretensão de verdade (atos de fala constatativos). Outro pressuposto de validade refere-se a um mundo subjetivo entre falantes e ouvintes com pretensão de veracidade (atos de fala ⁴dramatúrgicos ou expressivos). Também, um mundo social cujas normas devem ser consideradas para regular as interações (atos de fala normativos). Finalmente, há os atos de fala estratégicos (impositivos), relacionados com o mundo objetivo, e que visam ao sucesso, ou seja, o alcance de um objetivo por alguns.

A teoria da racionalidade habermasiana, de acordo com Aragão (1997, p. 36) está intimamente ligada a uma prática comunicativa da argumentação, porque esta permite continuar a ação comunicativa quando há desacordo e, por consequência, as práticas comunicativas rotineiras não permitem chegar a um consenso. A prática da argumentação é,

⁴ Atos de fala, segundo Austin (1990), é o uso da linguagem em um determinado contexto, com uma determinada finalidade e de acordo com certas normas e convenções, ou seja, utilizando determinadas expressões lingüísticas e por consequência a produção de certos efeitos em uma dada situação.

portanto, uma opção valiosa para produzir entendimentos, sem apelar para a ação estratégica ou mesmo para o uso direto da força. Os indivíduos são assim lançados numa exigência de argumentação por parte da racionalidade comunicativa para avaliar as pretensões de validade conectadas com as expressões, e substituir o uso da força externa por um tipo de comunicação que implica em não-coercitividade, como é o caso da ação comunicativa que visa alcançar entendimento.

Ainda, segundo Aragão (1997), a argumentação é aquele tipo de discurso em que os participantes tematizam exigências de validade contestadas e tentam resgatá-las ou criticá-las por meio dos argumentos; e onde a “força” de um argumento é medida num contexto dado pela solidez das razões. Isto pode ser constatado quando um argumento é capaz ou não de convencer os participantes num discurso, isto é, motivá-los a aceitar a exigência de validade em questão. O *conceito de racionalidade* tem, pois, como diz Habermas:

[...] conotações baseadas, em última análise, na experiência central da força não-coercitiva, unificante e geradora de consenso do discurso argumentativo, em que diferentes participantes superam suas visões meramente subjetivas e, devido à reciprocidade de convicção racionalmente motivada, se asseguram tanto da unidade de um mundo objetivo, quanto da intersubjetividade de seu mundo-da-vida. (1984, p. 10)

Conclui Aragão (1997, p. 36), dizendo que em virtude de serem submetidas à crítica, as expressões racionais também podem ser corrigidas, melhoradas, bem como, os erros serem identificados com sucesso. O conceito de argumentar está, pois, associado ao de aprender, visto que a argumentação desempenha um papel importante nos processos de aprendizagem, pois a racionalidade de uma pessoa permanece acidental, se não é acrescida da habilidade de aprender de seus erros, da refutação de hipóteses e do insucesso de suas intervenções. A argumentação também se apresenta como fator fundamental para o alcance do consenso e entendimento à luz de Habermas. Assunto que será tratado no próximo item.

3.4 O entendimento à luz de Habermas

O *entendimento* para Habermas (1990, p. 70), surge fundamentalmente da interação entre dois ou mais atores, a partir de conceitos elementares como “agir” e “falar”, em que estes dois tipos de ação encontram-se ligados um ao outro. Os tipos de interação distinguem-se de acordo com o mecanismo de coordenação da ação, isto é, necessita-se saber em primeiro lugar, se a linguagem natural é utilizada apenas como meio para a transmissão de informações ou como fonte de integração social. Habermas, no primeiro caso, conceitua-o como *agir estratégico*, interpretado como utilitarista já que se supõe que o ator vá eleger seus meios e fins sob o ponto de vista da maximização de sua expectativa de utilidade. No segundo caso, quando a comunicação é utilizada como integração, conceitua-o como *agir comunicativo*, onde acontece a busca pelo entendimento por meio do consenso ou até mesmo por falta dele, mas por ligação da própria linguagem à coordenação das ações. Ao contrário do primeiro caso, em que o efeito de coordenação das ações depende da influência dos atores uns sobre os outros e sobre a situação da ação, através de atividades não-lingüísticas. O autor afirma ainda que, ações de fala não podem ser realizadas com a dupla intenção de chegar a um acordo com um interlocutor sobre algo, e ao mesmo tempo, produzir algo nele, de modo causal. Aquilo que se obtém visivelmente através de gratificação ou ameaça, sugestão ou engano, não tem valor como acordo intersubjetivo, pois tal intervenção fere as condições para o entendimento.

Na visão de Fraga (2000, p. 24-25), distinguem-se quatro categorias de ação em geral, entre os indivíduos, que são apresentadas a seguir:

a) *Ação teleológica*: é aquela em que a ação é realizada por uma só pessoa em busca de um certo objetivo. Ela será *estratégica* na medida em que as decisões e o comportamento de pelo menos uma outra pessoa forem incluídas no cálculo correspondente aos meios e fins a serem utilizados. Esta forma de ação é racional em função do cálculo feito pelo agente sobre o meio mais eficaz para o alcance do fim desejado. No modo estratégico de ação, os agentes se

relacionam como meios objetificáveis ou como obstáculos para a realização dos seus fins e, por causa disto, o agir estratégico pode ser interpretado como utilitarista já que se supõe que o ator vá eleger seus meios e fins sob o ponto de vista da maximização de sua expectativa de utilidade.

b) *Ação normativa*: caracteriza-se como sendo aquela em que a intenção primária é atender a expectativas entre indivíduos, mediante o ajuste da conduta a normas e valores compartilhados. Deste modo, a busca por objetivos pessoais poderá ser neutralizada pelos deveres sociais dos agentes ou mesmo pelos padrões estéticos. Os que se empenham em ações normativas também necessitam calcular as conseqüências objetivas de seu agir em relação aos demais agentes. A ação será racional na medida em que seja adequada aos padrões de comportamento socialmente aceitos em dada comunidade cultural e que atenda ao interesse geral das pessoas afetadas.

c) *Ação dramatúrgica ou expressiva*: este tipo de ação social tem por objetivo a projeção de uma imagem pública. Ela é constituída pela representação das intenções do ator através de seus atos de forma a permitir que o outro compreenda sua legitimidade e justificativa. Além disso, busca obter uma determinada resposta de uma certa audiência e, por isto, é implicitamente estratégica. Contudo, para que seja racional – no sentido não-estratégico –, a ação dramatúrgica necessita ser sincera e possuir autênticas intenções declaradas, ou seja, os demais atores envolvidos não devem ser enganados.

d) *Ação comunicativa*: esta forma de ação acontece quando dois ou mais atores sociais buscam chegar a um acordo voluntário e cooperativo sobre determinado aspecto. A ação comunicativa envolve um esforço explícito de alcançar um acordo sobre a totalidade das reivindicações de validade. Embora os atores possam usar as outras formas de ação para comunicarem-se e coordenarem seus esforços, não necessariamente o farão visando atingir um livre acordo. Por exemplo, poderão agir estrategicamente, forçando os demais atores a

contribuir com seus objetivos, utilizando-se de artifícios como ordens, ameaças, mentiras e proposições manipulativas, o que descaracterizaria a ação comunicativa em torno de consenso e entendimento mútuo.

De acordo com Fraga (2000, p. 26), destas quatro *categorias* de ação geral entre indivíduos resultam três *tipos* de ação, que se aproximam dos conceitos de ação de Habermas:

1) *Ação instrumental*: ação orientada para o êxito, e cujo grau de eficácia da intervenção que esta ação representa pode ser avaliado através da observância de regras de ação técnicas. A este tipo de ação pode estar associada uma interação social, mas não necessariamente, já que pode representar apenas um ato individual;

2) *Ação estratégica*: é aquela em que a ação orientada ao êxito – instrumental – considera, racionalmente, as decisões e o comportamento de pelo menos uma outra pessoa, de modo a realizar o cálculo egocêntrico correspondente aos meios mais eficazes a serem utilizados para atingir os fins predeterminados. A ação estratégica representa, em si mesma, uma ação social.

3) *Ação comunicativa*: quando os planos de ação dos atores estão orientados não pelo cálculo egocêntrico de resultados, mas por atos de entendimento. Os fins individuais são perseguidos, mas sob a condição de que os respectivos planos de ação possam harmonizar-se entre si sobre uma base compartilhada de interesses, buscando-se um acordo racional livre de pressões ou imposições, estabelecido através de convicções comuns.

Considera-se este último tipo de ação, aquela que poderá ser aplicável nas culturas organizacionais com o intuito de buscar o entendimento e por consequência atingir os resultados previstos, seja internamente nas organizações como em uma prestação de serviços em consultoria. Relação esta entre consultor e cliente. Trataremos deste tema no tópico seguinte.

3.5 Ação comunicativa e condições de validade para o entendimento

Segundo Habermas (2002, p. 65), o cotidiano é a melhor forma de explicar sua Teoria da Ação Comunicativa, ilustra o “agir” como certas atividades corporais comuns do dia-a-dia, como: correr, fazer entregas, pregar, serrar; e demonstra o “falar” por meio dos atos de fala, tais como: ordens, confissões e constatações. Afirma que ambos os casos são “ações” em sentido amplo. Contudo, a teoria habermasiana é focada nos atos de proferimento lingüístico, pelos quais um falante gostaria de chegar a um entendimento com um outro falante sobre algo no mundo, ao contrário da ação no sentido restrito, isto é, atividades não-lingüísticas que são orientadas para um fim (correr, fazer entregas etc). Habermas (2002, p. 66), comenta que as ações lingüísticas e não-lingüísticas dependem de condições específicas de compreensão, por exemplo; ao observar alguém correndo no outro lado da rua, pode-se identificar sua corrida como sendo uma ação e através dela tirar várias interpretações (atrasado para um compromisso, pegar o metrô, etc), pois, são apenas observadores. Não poderia-se inferir quanto à real intenção pela simples observação, pois, provavelmente seriam apenas suposições, portanto, na perspectiva de um observador, identifica-se uma ação, mas não se tem condições de descrever com segurança a especificação da ação, pois, para chegar a isso, teria que conhecer a respectiva intenção que comanda a ação. Contudo, a atividade não-lingüística não oferece por si mesma essa perspectiva, ela não revela a partir de si mesma o modo como foi planejada. Somente os atos de fala conseguem preencher essa condição. Nascimento (2005, p. 51), apresenta um quadro que possibilita interpretar melhor os atos de fala:

Quadro 2: Atos de fala

Domínios da realidade	Modo de comunicação	Tipo de ato de fala	Funções do discurso	Pretensão de validade temática
-----------------------	---------------------	---------------------	---------------------	--------------------------------

Mundo de natureza externa: mundo objetivo - “O”	Cognitivo: atitude objetivante	Constatativo	Conteúdo proposicional: representação de fatos	Verdade
Mundo de natureza interna: mundo subjetivo - “Meu”	Expressivo: atitude expressiva	Confissões/ Expressivo	Intenção do falante; revelação da subjetividade do falante	Veracidade: Sinceridade.
Mundo de sociedade: mundo social - “Nosso”	Interativo: atitude conformativa	Regulativo	Relação interpessoal	Acerto, adequação-normatividade
Mundo Objetivo	Impositivo	Estratégicos	Intenção do falante	Sucesso

Fonte: Nascimento (2005, p. 51)

Confirma Habermas (1997, p. 501), quando fala em pretensões de validade, que o núcleo da pragmática é constituído pela análise dos pressupostos pragmáticos universais dos atos de fala. Em primeiro lugar, o papel pragmático das pretensões de validade suscetíveis de críticas nas quais os interlocutores buscam um reconhecimento intersubjetivo apoiado em razões. O autor afirma ainda que todo o ato de fala pode ser impugnado sob três aspectos pelo ouvinte:

[...] bajo el aspecto de la rectitud que por referencia a um contexto normativo el hablante pretende para la acción que proyecta (o indirectamente para esas normas mismas); bajo el aspecto de la verdad que con su emisión el hablante pretende para un enunciado (o para las presuposiciones de existencia del contenido proposicional del enunciado normalizado); y, finalmente, bajo el aspecto de la veracidad que el hablante pretende para la emisión o manifestación de vivencias subjetivas a las que él tiene un acceso privilegiado. (Pg. 501)

Outro autor também apresenta estes aspectos, isto é, para Tonetto (2006, p. 59), nos contextos de ação comunicativa, os atos de fala podem sempre ser recusados por um desses três aspectos: pelo aspecto da correção que o falante exige para sua ação em relação com um determinado contexto normativo; pelo aspecto da veracidade que o falante exige para mostrar que faz uso das vivências subjetivas em que tem acesso, ou seja, questiona-se a sinceridade do falante; pelo aspecto da verdade que com sua emissão o falante exige para seu enunciado, isto

é, questiona-se o enunciado que o falante supõe ser verdadeiro. São essas as pretensões aduzidas pelo exemplo: correção, veracidade, verdade. A essas três pretensões o autor acrescenta a pretensão de inteligibilidade, isto é, que o ouvinte compreenda bem o enunciado do falante, na qual esta inteligibilidade, segundo Tonetto é condição para toda e qualquer comunicação e diz ser, não apenas uma pretensão, ela é uma condição para a comunicação.

Quem rejeita uma oferta do ato de fala, contesta a validade do proferimento pelo menos em um dos aspectos de: verdade, correção e sinceridade. Nas pretensões de validade o falante se expressa de forma que ele e o ouvinte se compreendam. Para que o ouvinte possa partilhar o conhecimento, o falante deverá ter a intenção de comunicar uma proposição verdadeira. Este, ao exprimir sua fala de forma verdadeira, possibilita ao ouvinte considerar seu discurso credível, ou seja, digno de confiança. Finalmente, o falante escolherá um discurso que esteja correto, que respeite as normas e valores, de forma que o ouvinte possa aceitá-lo e que ambos possam acordar mutuamente no que toca a uma base normativa reconhecida, conforme Habermas (1990).

Portanto, o agir comunicativo na teoria habermasiana depende do uso da linguagem em busca do entendimento e para isso, depende fundamentalmente da interação entre duas ou mais pessoas, por meio do diálogo através de *processos de entendimento*. Segundo Aragão (1997, p. 39-40), o processo de chegar a um entendimento pode ser caracterizado sob o ponto de vista do intérprete, a seguir é apresentado:

1º. - Para entender um proferimento (no caso paradigmático de um ato-de-fala orientado para alcançar entendimento), o intérprete tem que estar familiarizado com suas condições de validade e tem que saber sob que condições a pretensão de validade ligada a ele é aceitável, ou seja, em que condições ela teria de ser reconhecida pelo ouvinte;

2º. - Esse conhecimento das condições em que uma pretensão de validade pode ser aceita só pode ser obtido no contexto da comunicação observável: o intérprete observa sob que

condições as expressões simbólicas são aceitas como válidas e quando são criticadas ou rejeitadas; ele nota quando os planos de ação dos participantes são coordenados através da formação de consenso e quando se desintegram devido à falta de consenso.

3º. – O intérprete não pode entender esse “sim” ou “não”, se não pode tornar claro para si as razões implícitas que levaram os participantes a assumirem tais posições. Pois o acordo ou o desacordo, tanto quanto são julgados à luz de pretensões de validade reciprocamente erguidas e não meramente causadas por fatores externos, como se baseiam em razões que os participantes têm a seu dispor suposta ou realmente. Essas razões (na maioria das vezes implícitas) formam o eixo em volta do qual os processos de chegar a um entendimento revolvem;

4º. - Para trazer à mente as razões com que o falante deveria defender a validade de uma expressão, o próprio intérprete é arrastado para dentro do processo de afirmar pretensões de validade.

Habermas (2002, p. 73) distingue no processo do entendimento a compreensão e a aceitação. Elas interagem e se condicionam. Entretanto, compreensão e aceitação do proferimento de um falante por parte de outro só ocorrem se este o reconhecer como válido. A validade do proferimento de alguém é a grande condição interna de seu entendimento com outrem sobre algo. Outras duas condições estão presentes para o preenchimento da função interativa e expressiva da linguagem que visam o encontro ao entendimento, segundo Mattos (2003a, p. 05), são estas: *autorização* e *sinceridade*. A primeira diz respeito aos pressupostos que precisariam verificar-se, no caso, para alguém “autorizar-se” a fazer a assertiva (ou a promessa, previsão, ameaça, etc., qualquer conteúdo modal de proferimento); sem isso, não cabe fazê-la. A segunda, a sinceridade, é condição para o proferimento receber atenção como expressão de alguém, ou classificar-se como determinada ação (ilocucionária) realizada na interação pela fala (uma asserção, uma promessa, uma ordem, etc.).

De acordo com Aragão (1997, p. 39), se as expressões racionais são ações cheias de significado, inteligíveis em seu contexto, através das quais o ator se relaciona com algo no mundo objetivo, e que erguem pretensões de validade, a interpretação dessas expressões deverá avaliar exatamente se tais pretensões são satisfeitas ou não. É assim que compreender uma expressão (o conteúdo semântico de um proferimento) se confunde com reagir à pretensão de validade ligada a ela: não se podem separar questões de sentido de questões de validade. Por esse motivo, a problemática da racionalidade está centrada no conceito de “alcançar entendimento”, desde que, nos processos de chegar a um entendimento, os participantes visam a um consenso que depende do reconhecimento intersubjetivo das pretensões de validade lançadas com o próprio ato-de-fala proferido pelo sujeito falante e agente. Quando os atores se orientam por pretensões de validade atualizam suas relações com o mundo, porque submetem à crítica e, portanto, à possibilidade de fundamentação do conteúdo de sua fala. Ao mesmo tempo, quando se referem com seus proferimentos a algo em um ou outro mundo, os sujeitos pressupõem generalidades formais que são constitutivas de qualquer compreensão: aqueles que querem chegar a um entendimento devem supor que há padrões comuns à luz dos quais participantes podem decidir se um consenso pode ser alcançado.

Aragão (1997, p. 43) confirma que alcançar entendimento é, pois, uma questão do conhecimento pré-teórico de falantes competentes que sabem distinguir situações em que estão causalmente exercendo influências sobre outros, daquelas em que estão chegando a um entendimento com os outros. “Um acordo alcançado comunicativamente ou um que é pressuposto mutuamente na ação comunicativa, é proposicionalmente diferenciado”. Devido à sua estrutura lingüística, o entendimento não pode ser meramente induzido pela influência externa ou pela força. Em contraste com a cognição ou a representação, alcançar um entendimento é um conceito normativo que supõe não-coercitividade. Não é um estado

empírico que causa acordo factual, mas um processo de convencer mutuamente um ao outro, em que as ações dos participantes são coordenadas pela motivação por razões. Nessa comunicação espera-se alcançar um acordo válido, isto é, um acordo que satisfaça as condições de aquiescência motivada racionalmente ao conteúdo de um proferimento. Um acordo alcançado comunicativamente tem uma base racional, se baseia em convicções comuns e por esta razão espera-se obter um conceito de racionalidade, ou seja, pelo esclarecimento das propriedades formais da ação orientada para alcançar entendimento. Tanto pode ser buscado nas esferas dos valores culturais, nas formas de argumentação diferenciadas, como na prática da vida cotidiana, embora tão distorcida quanto possa ser.

Com a identificação das pretensões de validade Habermas (1989), estabelece as condições de possibilidade de entendimento, cuja meta é o acordo por intermédio do desempenho da resolução discursiva de pretensões de validade. O que motiva o ouvinte a aceitar o ato de fala é a garantia de supor que o falante irá resgatar a pretensão de validade do seu próprio ato de fala.

3.6 Pano-de-fundo para o entendimento: “mundo-da-vida”

Habermas traz emprestado o conceito de “mundo da vida” de (Husserl, 1956, apud Mattos, 2003a) de forma complementar ao *agir comunicativo*, deste modo, justifica que “mundo-da-vida” está presente em todo o indivíduo como um pano-de-fundo, algo além de crenças, valores e experiências cotidianas de cada um, onde exerce influência enorme na formação e características de uma pessoa, isto é, na forma de ver as coisas, na maneira de ser deste indivíduo, sua visão, sua experiência, vivência, valores e crenças. Por consequência desse “mundo da vida” cada ser humano tem seu jeito singular e único de ser e viver, cada

indivíduo tem sua forma de enxergar e entender o mundo, por meio de sua trajetória de vida que foi e é exclusivamente sua. Portanto, ao buscar o entendimento sobre algo no mundo com alguém, carrega-se junto os saberes implícitos, e, talvez sejam estes a grande dificuldade de se atingir consensos e entendimentos com os interlocutores. Husserl chamou esse grande pano-de-fundo de saberes, “ativado silenciosamente” e sempre pelas ações conscientes (comunicativas ou não), “mundo-da-vida” e, em contexto mais restrito, “razão oculta” (Husserl, 1956, p. 52 apud Mattos, 2003a, p. 06). Segundo Aragão (1997, p. 43), esse “mundo-da-vida” quando intersubjetivamente partilhado forma o pano-de-fundo para a ação comunicativa, ou seja, ele forma, um sistema de referência que é pressuposto nos processos comunicativos, pois, define aquilo sobre o *que* possivelmente pode haver qualquer entendimento.

O “Mundo-da-vida”, de acordo com Cònsolo Filho (2005, p. 22-23), reproduz-se sobre os resultados e conseqüências das ações orientadas para objetivos no pertencimento desse mundo, com intervenção do mesmo. Diz que é o lugar transcendental, onde o falante e o ouvinte se encontram, é onde se dão os processos de reprodução cultural, de integração social e sociabilização. É o espaço onde se constrói a linguagem num exercício permanente entre o falante e o ouvinte, em que se buscam a compreensão e o consenso, de forma a poder articular ações coletivas. O “mundo da vida” é o lugar onde ocorre a ação comunicativa, isto é, quando os participantes perseguem, de comum acordo, seus respectivos planos de ação sobre a base de uma definição comum da situação.

Afirma Habermas (2002, p. 98), que o “mundo-da-vida” está formado pela cultura, sociedade e pelas estruturas da personalidade. O *saber* cultural está inserido em formas simbólicas – em objetos de uso e tecnologias, em palavras e teorias, em livros e documentos, bem como em ações. A *sociedade* está inserida nas ordens institucionais, nas normas do

direito ou no entrançamento de práticas e costumes regulados normativamente e as *estruturas da personalidade*, estão inseridas literalmente na essência do ser humano.

4 Conceitos metodológicos especiais

4.1 Pressupostos teóricos da pesquisa reflexiva

Alvesson e Sköldbberg (2001) atuam respectivamente nas escolas de Administração da Universidade de Lund e da Universidade de Estocolmo. Tinham como propósito em seu livro *Reflexive Methodology: New Vistas for Qualitative Research* (2001) a elevação de nível do método qualitativo pela incorporação de idéias e resultados provenientes da filosofia da ciência, como ingrediente crucial nas ciências sociais de base empírica ou, como tentativa de trazer as abstratas teorias filosóficas, conceitos e idéias a um nível em que se tornem relevantes e gerenciáveis, no contexto da pesquisa qualitativa, por meio de reflexões sobre as contribuições das correntes metodológicas para a pesquisa qualitativa (Villard, 2005, p. 1).

A importância desta metodologia está na perspectiva reflexiva e interpretativa abordada pelos autores, cuja base se sustenta em métodos que consideram “orientados por dados”, isto é, *grounded theory*, etnometodologia e etnografia indutiva. Analisam também a hermenêutica, teoria crítica e a pós-modernista para este método qualitativo. Segundo Alvesson e Sköldbberg (2001) estas correntes metodológicas foram consideradas importantes fontes de inspiração à metodologia reflexiva, em especial a *Grounded Theory* segundo Glaser and Strauss.

Levacov (2006), em seu site, apresenta-a sendo

A *Grounded Theory*, conhecida como "Teoria Fundamentada nos Dados" (ou Teoria Fundamentada em Dados), em português, é uma metodologia de pesquisa relativamente nova e que usa uma técnica de trabalho que pode parecer desconcertante para alguns pesquisadores mais conservadores ou aqueles acostumados com metodologias quantitativas apenas. A *Grounded Theory* é uma teoria indutiva, baseada na análise iterativa sistemática dos dados. Ao criticar a dogmática técnica de testes hipotético-dedutivos, que eram utilizados como única alternativa metodológica (testar teorias, testar

hipóteses), Glaser and Strauss nos forneceram uma concepção muito mais ampla do que os pesquisadores em Ciências Sociais poderiam e deveriam fazer com seu tempo dedicado à pesquisa.

O pesquisador, desejoso em trabalhar dentro da metodologia Teoria Fundamentada nos Dados, aproxima-se do assunto a ser investigado sem uma teoria a ser testada mas, pelo contrário, com o desejo de entender uma determinada situação e como e por que seus participantes agem de determinada maneira, como e por que determinado fenômeno ou situação se desdobra deste ou daquele modo. Através de métodos variados de coletas de dados, reúne-se um volume de informações sobre o fenômeno observado. Comparando-as, codificando-as, extraíndo as regularidades, enfim, seguindo detalhados métodos de extração de sentido destas informações, o pesquisador termina então, nas suas conclusões, com algumas teorias que emergiram desta análise rigorosa e sistemática, razão pela qual a metodologia intitula-se Teoria Fundamentada nos Dados ("grounded" = apoiada, fundamentada, sustentada (pelos dados). Em outras palavras, a(s) Teoria(s) é aquilo com que o pesquisador encerra seu trabalho e não com o que principia. Não é aquilo que vai ser testado (não é o problema), mas aquilo que se conclui depois de uma pesquisa e da análise dos dados dela resultantes. (Grifos do autor)

Partindo como base a fundamentação da *Grounded Theory*, prosseguiram os estudos Alvesson e Sköldbberg e chegaram a importantes conclusões, apresentadas a seguir.

De acordo com Alvesson e Sköldbberg (2001, p. 7), quatro elementos importantes permeiam a pesquisa reflexiva:

a) Sistemática e técnica em procedimentos da pesquisa.

A pesquisa qualitativa deve seguir alguma lógica bem fundamentada na interação com o material empírico, e o uso de técnicas para processar os dados. Isto é o que a maioria de livros de método qualitativo descreve. Alvesson e Sköldbberg (2001) utilizam como um exemplo típico desta visão metodológica a Grounded Theory (Glaser e Strauss, 1967 apud Villardi, 2004).

b) Esclarecimento da primazia da interpretação.

A pesquisa pode ser vista como uma atividade fundamentalmente interpretativa. O reconhecimento que todo o trabalho de pesquisa inclui é conduzida por um intérprete, que nas ciências sociais, além disso, freqüentemente interage com outros intérpretes (pessoas estudadas), no qual fornece a chave a uma visão metodológica qualificada. Assim, o método

não pode ser separado da teoria e dos outros elementos da pré-compreensão, onde as suposições e as noções em algum sentido determinem interpretações e representações do objeto de estudo.

c) Consciência do caráter político-ideológico da pesquisa.

A ciência social é um fenômeno social inserido em um contexto político e ético. O que é explorado, e como é explorado, dificilmente evita ou suporta a reprodução ou a troca de circunstâncias sociais existentes. Os interesses sociais diferentes são favorecidos ou desfavorecidos, dependendo das perguntas que são feitas (e não feitas), e de como a realidade é representada e interpretada. Assim, as interpretações e as suposições teóricas em que estas são baseadas não são neutras, mas integram e ajudam a construir, circunstâncias políticas e ideológicas. Estas dimensões são destacadas por teóricos críticos, entre outros.

d) Reflexão em relação ao problema da representação e da autoridade.

O pós-modernismo vem questionar o problema de representação e autoridade da produção de texto e do uso da linguagem. Reconhece que a percepção não pode ser separada de quem percebe. Nem o objeto do sujeito (Villard, 2004, p. 189).

O paradigma Hermenêutico, que é apresentado por Villard (2004, p. 193), assim como também a visão holística favoreceram o desenvolvimento da pesquisa, facilitaram o entendimento do método reflexivo e propiciaram interpretações e reflexões aprofundadas, pois revelam que:

- A pesquisa se concentra em entendimento e interpretação.
- Estudos específicos e totais (visão holística).
- O ponto inicial é predominantemente indutivo; a atenção do pesquisador está menos focada e é permitida “flutuação” mais ampla.
- O pesquisador se concentra no específico e no concreto, mas também procura generalizações.

- A distinção entre fatos e julgamentos de valor é menos clara; reconhece-se e admite-se a subjetividade na construção do conhecimento.
- Entendimentos prévios que freqüentemente não podem ser articulados por palavras ou não completamente conscientes – conhecimento tácito – têm um importante papel.
- Os dados são basicamente não quantitativos.
- Há distanciamento e envolvimento; os pesquisadores são atores que também desejam vivenciar o que estão estudando a partir de dentro.
- Os pesquisadores aceitam a influência da ciência e da experiência pessoal. Usam sua personalidade como um instrumento.
- Os pesquisadores admitem emoção e razão no governo de suas ações.
- Os pesquisadores criam parcialmente o que estudam, por exemplo, o significado de um processo ou documento.

Outro ponto importante a ser estudado neste capítulo sobre conceitos metodológicos especiais é o significado e análise da linguagem que será o tema a seguir.

4.2 Significado e análise da linguagem

A compreensão do sentido da linguagem e comunicação, nas empresas, seja entre funcionários, na alta administração, entre executivos e funcionários ou ainda na relação consultor e cliente, precisa ser encarada como complexa e fundamental para a evolução dos trabalhos da consultoria. Acertados conforme contrato estabelecido inicialmente e, fundamentalmente, para um relacionamento transparente e proativo entre os indivíduos, a fim de conquistarem seus propósitos na evolução da relação contratual entre consultor e cliente.

Penna (1970) considera que nem a linguagem verbal é sempre comunicativa, pois nela se incluem outros desempenhos, nem a comunicação se expressa, apenas, pela linguagem verbal. Há comunicados não-verbais por meio do silêncio, do olhar ou do gesto. Comenta ainda que o estudo da linguagem coincide, em muitos pontos, com a análise dos processos comunicativos. Por isso é válido considerar a investigação da linguagem como ponto de partida para o estudo da natureza da comunicação, quando é válido partir-se de modelos comunicativos para a análise dos processos lingüísticos.

No método de análise apresentado por Austin (1990), leva-se em conta o uso das expressões e os elementos constitutivos do contexto abordado. O autor confirma que a linguagem não deve ser considerada em abstrato, ou seja, somente em sua estrutura formal, mas sempre em relação à situação, ao contexto apresentado. Segundo Austin (1990, p. 10),

“Quando examinamos o que se deve dizer e quando se deve fazê-lo, que palavras devemos usar em determinadas situações, não estamos examinando simplesmente palavras (ou seus `significados´ ou seja lá o que isto for), mas sobretudo a realidade sobre a qual falamos ao usar estas palavras – usamos uma consciência mais aguçada das palavras para aguçar nossa percepção (...) dos fenômenos”.

Portanto, pode-se dizer que, ao analisar-se a linguagem, o objetivo não é apenas analisar a estrutura formal da mesma, e sim investigar o contexto social e cultural que ela é utilizada, isto é, as práticas sociais, os paradigmas e valores onde a linguagem se torna indissociável.

Austin (1990) trouxe uma grande contribuição para a filosofia da linguagem, a idéia de que a linguagem deve ser tratada especialmente como uma forma de *ação* e não de *representação* da realidade, isto é, sua visão é sempre orientada pela consideração da linguagem a partir de seu uso, como forma de ação. Conseqüentemente esta nova concepção de linguagem consiste na análise da sentença dar lugar à análise do ato de fala, do uso da linguagem em um determinado contexto, com uma determinada finalidade e de acordo com

certas normas e convenções, ou seja, analisar agora as condições sob as quais o uso de determinadas expressões lingüísticas produz certos efeitos e conseqüências em uma dada situação.

Em seu relato, Souza Filho (2000, p. 56) corrobora Austin, afirmando que

“A linguagem e a experiência estão inter-relacionadas e a linguagem, de certa forma, possibilita a experiência. As palavras adquirem significado em seu uso no mundo das relações humanas. Este mundo de relações, entretanto, é possibilitado em grande parte pela existência de uma linguagem que é o meio eficaz de realizar esta interação. Com isto, linguagem e realidade não se distinguem mais. Descrever o significado de uma palavra é descrever o modo como é usada, e, descrever o modo como é usada, é descrever as relações sociais em que toma parte”.

Seguindo na linha de Austin e Souza Filho, Mattos (2003a) apresenta, como sugestão para análise e pesquisa da atividade profissional de consultoria organizacional, a filosofia pragmática da linguagem, em que trata o esclarecimento de significados presentes nos atos de fala, uma análise das ações de linguagem, como fenômeno de interação social, neste caso, praticados na atividade de consultoria organizacional.

Para Mattos (2003b, p. 5) e Oliveira (1996), a grande “virada lingüística” do início do Século XX, à qual se seguiu a “virada pragmática”, consiste exatamente na compreensão da “descoberta” do caráter transcendental da linguagem, isto é, que a linguagem é inevitavelmente anterior ao tratamento qualificativo ou analítico de qualquer objeto, inclusive dela própria, tomada como objeto; que qualquer conhecimento sobre um objeto, supostamente possível ou existente (inclusive a própria linguagem), só pôde até hoje e só poderá ser feito nos limites da linguagem, ou seja, “praticando-se linguagem”, mesmo que estejamos criando e aperfeiçoando constantemente linguagens novas. Para Wittgenstein apud Mattos (2003b), o significado das palavras é seu uso; palavras, bem como gestos corporais e pensamentos ao realizar certas ações, compõe a linguagem.

A visão performativa de Austin, segundo Ottoni (1998), funde os seus procedimentos filosóficos e suas técnicas de análise da linguagem ordinária. Esta fusão se reflete nesta visão

performativa em que subjaz uma nova concepção da linguagem, concepção incompatível com uma abordagem formalista, estritamente empiricista e cientificista da linguagem em que há uma cisão entre o sujeito e o objeto. Ottoni (1998) parte do princípio de que faz parte desta visão da linguagem a integração dos conceitos de *ilocucionário*, *ato de fala* e *performativo* tal como argumentado por Austin (1990) e conceituado por Mattos (2003b) logo abaixo.

Mattos (2003b, p. 15) apresenta, de forma objetiva e compreensiva, os atos de fala de Austin:

[...] o conceito de atos performativos, opondo-o ao de atos constatativos ou declaratórios (descrever, afirmar, negar, registrar, explicar) que se expõem ao juízo de falso ou verdadeiro. Mas vê que esta segunda categoria é restrita, e, na VIII e IX Conferência da coletânea (Austin, 1990, p. 85-102), vai adiante com a distinção, que ficou clássica, de três dimensões dos atos de fala: atos locucionários, a própria prática dos signos da linguagem segundo as regras que lhes asseguram um sentido textual, satisfazendo o aspecto semântico da linguagem (“está tarde, mas continuo a escrever este artigo”); atos ilocucionários, que se dá na força efetiva das palavras, tanto de forma implícita – porque se faz algo sempre que se diz alguma coisa (ao dizer “mas continuo”, significo “vou continuar”; “está tarde” significa “afirmo-lhe que está tarde”, etc.), quanto explícita: “condeno-o”, “proíbo-o”, “concedo”, “não faça isso!”, “vá! (ordem)”, expressões que operam o que significam; e atos perlocucionários, porque se pode fazer várias coisas dizendo isso ou aquilo: provocar, irritar, deixar desconfiado ou perplexo, agredir, etc.; no exemplo inicial (“está tarde, mas continuo a escrever...”), posso estar “querendo dizer” agora que este artigo me custou grande esforço, ou que sou disciplinado, ou estar me queixando, etc. Fala-se em “atos” diferentes, e todos reais, mas trata-se de dimensões de um mesmo ato de fala. Especialmente, os atos ilocucionários ganham (ou, muitas vezes, não conseguem ganhar) sua força pela situação e pela forma ou contexto do proferimento. (Grifos do autor)

5 Procedimentos metodológicos

5.1 Delineamento da pesquisa

Esta dissertação foi realizada através de uma pesquisa empírica reflexiva, na qual a estratégia de trabalho foi a observação participante conforme conceito apresentado por Haguette (1992, p. 77), em que expõe:

A observação participante pode ser considerada como a técnica de captação de dados menos estruturada nas ciências sociais. Ela não supõe nenhum instrumento específico para direcionar a observação, tal como um questionário ou um roteiro de entrevista, e, por esta razão, a responsabilidade e seu sucesso pesa quase que inteiramente sobre os ombros do observador, salvo, obviamente, naqueles aspectos que são fontes de vieses e que emanam do exterior, ou seja, da própria situação da observação (inibições provocadas pela presença de um estranho ao meio, o próprio pesquisador, por exemplo).

Haguette (1992) como Alvesson e Sköldberg, (2001), contribuiu no processo da pesquisa, pois chamaram atenção a respeito da extrema flexibilidade como observador participante, fizeram com que eu tomasse bastante cuidado com fatores que pudessem levar a contaminação e provocar distorções dos próprios dados adquiridos, ocasionando interpretações errôneas sobre o fenômeno estudado. A autora identificou alguns fatores externos:

O viés sociocultural do observador, ou seja, o viés de partilhar a perspectiva e valores de sua própria cultura de seu tempo e de seu meio com o desempenho do papel de pesquisador; o viés profissional / ideológico, que induz à seletividade da observação, dependendo do quadro de referência ou do tipo de treinamento recebido pelo pesquisador; o viés interpessoal do observador que moldará, a partir de suas emoções, defesas etc., o *que* ele “verá” como significativo e a maneira *como* ele perceberá a interação humana; o viés emocional do observador com relação às próprias necessidades como pesquisador, em outras palavras, a necessidade de confirmar suas hipóteses, de “estar certo”, pode levá-lo a forçar uma “adequação” do real a suas teorias prévias sobre o fenômeno; o seu viés normativo acerca do comportamento humano pode conduzi-lo a juízos de valor que prejudicarão não só sua coleta de dados como sua análise e interpretação. (p. 78) (Grifos do autor)

O campo empírico pesquisado foi uma pequena empresa de distribuição de produtos, equipamentos e materiais para limpeza, denominada para este estudo Distribuidora XY, que se tornou cliente e, o próprio pesquisador, o consultor. A investigação para a pesquisa começou em janeiro de 2006, no momento em que havia a necessidade de novo contrato após ter finalizado a primeira etapa do trabalho, na qual havíamos iniciado esta relação contratual entre consultor e cliente em agosto de 2005 com término previsto para dezembro de 2005. Esta consultoria começou em função do bom relacionamento que mantinha com Marcos, pois foi meu aluno e tivemos oportunidade de conversar bastante antes de começarmos definitivamente esta relação profissional. Na realidade, tratava-se de uma empresa familiar em que toda a família atuava e da qual se sustentava, naturalmente com os problemas inerentes a uma pequena empresa, sobretudo, uma empresa familiar, isto é, relacionamento interpessoal, recursos financeiros, gestão da informação, prospecção de novos clientes, controle de estoque etc. No próximo capítulo desta dissertação, será aprofundada a contextualização deste tema para melhor compreensão do leitor.

A geração dos dados empíricos foi realizada por meio de registro escrito (anotações) das observações na empresa, gravações transcritas das reuniões com os gestores, conversas presenciais ou virtuais (Messenger/MSN), meio eletrônico (e-mail) e pesquisa documental.

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa – reflexiva – com estratégia na observação participante, os dados de campo foram coletados e gerados com intuito de esclarecimento de significados presentes nos atos de fala, conforme apresentados anteriormente no item 4.2, “significado e análise da linguagem”, praticados durante o período da relação contratual entre consultor e cliente.

A linguagem é um dado comum a todos os falantes, é usada por todos, e, a partir desse uso comum, desse controle intersubjetivo, pode-se chegar, pela análise, a um esclarecimento dos problemas filosóficos. E esta é uma base necessária, uma vez que é intersubjetiva, não depende de nenhuma intuição especial, de nenhuma experiência privilegiada do filósofo, nem está fundamentada na intuição de idéias existentes em um mundo abstrato (SOUZA FILHO, 2000, p. 62).

Portanto, foi utilizada a prática hermenêutica da análise da linguagem, na qual Mattos (2003a, p. 12) sugere alguns princípios orientadores para a análise:

- O sentido da análise pragmática da linguagem, ou seja, o significado que se quer esclarecer é o de ações interativas. As pessoas fazem algo de amplo significado ao pôr-se em comunicação.
 - A identificação empírica da linguagem funciona exatamente como qualquer outro levantamento e caracterização de fatos na pesquisa empírica. A linguagem como fenômeno social é, de si, uma riquíssima carga de fatos. O trabalho analítico de identificação vai trazê-los à luz como fatos significantes.
 - Tratando de fatos socialmente significantes, a filosofia pragmática da linguagem procede de forma objetivada. Argumenta com o que se mostra e se testa na própria conversação, e não lhe cabe perguntar se os atores estão certos ou errados no que realmente estão dizendo.
 - Como texto e contexto estão completamente entrelaçados, a identificação empírica da linguagem tem um movimento recorrente: do texto ao contexto e de novo do contexto ao texto.
 - A identificação empírica da linguagem pode a qualquer instante passar à plenitude do entendimento, por isso deve estruturar-se para ele, com o qual guarda continuidade.
- (Grifos do autor)

Alguns procedimentos são importantes na identificação empírica da linguagem, segundo Mattos (2003a, p. 13) e serviram de apoio (referência) a este processo de coleta e geração de dados:

- *Formular perguntas introdutoras* – a idéia neste tópico é a de tentar conhecer melhor o interlocutor, contexto e suas implicações, sobretudo, ao iniciar a relação onde consultor e cliente pouco se conheciam e muita coisa não estava sendo dita, então, questões fundamentais vieram à tona em meu pensamento, como: “O que o falante está necessariamente supondo ao dizer isso, dessa forma?”, “Sob que condições seria certamente válido ele falar assim?” Por ex., “Algo aconteceu após nosso acordo no final de 2005, no qual estávamos acertados a respeito do contrato?” (Grifos do autor)
- *Observar os verbos* – Especialmente em relação aos verbos performativos, cujo proferimento é a própria realização da ação, por exemplo: “Declaro encerrada a sessão”, “Prometo o projeto para amanhã” em comparação ao contexto, ou seja, até que ponto o proferimento refletiu autenticidade e veracidade.
- *Imaginar paráfrases* – serviram em diversos momentos, a fim de não interpretar erroneamente o que o interlocutor estava querendo dizer. O uso de paráfrase é um dispositivo útil no procedimento de validação da compreensão literal da fala. Por ex., “Então, este próximo contrato será fechado nestas condições acertadas por nós neste momento, não é mesmo?”.
- *O jogo de relacionamento durante a conversação* – a análise pragmática da linguagem tem interesse em descrever as ações que realmente ocorrem entre duas ou mais pessoas em diálogo. De acordo com Mattos (2003a, p.14), tudo se passa como em um “segundo plano” do curso da linguagem. Com maior ou menor sutileza e carga emocional, as pessoas podem estar se experimentando mutuamente, fazendo e refazendo a própria apresentação para credenciamento ou legitimação de posições, trocando afagos ou farpas, assumindo diversos papéis como vendedor-comprador, político-eleitor e vários outros. Ainda segundo Mattos, há sempre diferenças entre o que se diz e o que se está “querendo dizer”, e é preciso descobrir onde se escondem,

ou quando passam quase encobertos, os momentos mais importantes e elucidativos das conversações. (Grifos do autor)

O próximo procedimento metodológico trata-se da pesquisa empírica reflexiva, na qual norteou este estudo.

5.2 Pesquisa empírica reflexiva

Considera-se esta uma pesquisa qualitativa e reflexiva no conceito de Alvesson e Sköldbberg (2001) em que a interpretação torna-se imprescindível no contexto estudado, e toma como base a construção do significado do contrato entre consultor e cliente como linguagem durante o período previsto de trabalho junto à empresa.

A pesquisa empírica reflexiva é baseada na interpretação cuidadosa e reflexiva. Reflexão, segundo Alvesson e Sköldbberg (2001, p. 245), significa pensar sobre as condições nas quais estão acontecendo em determinado momento e situação, com envolvimento individual e intelectual, com sentimento inserido no contexto cultural e político do indivíduo. Para os autores, quando refletimos tentamos ponderar as premissas com relação aos nossos pensamentos, nossas observações e nosso uso da linguagem. Conseqüentemente refletir é difícil.

Reflexão (reflexividade) [na pesquisa] é acima de tudo uma questão de reconhecer completamente a ambivalente relação do texto do pesquisador com a realidade investigada. Reflexão significa interpretar nossas próprias interpretações, atentando para nossas perspectivas a partir de outras perspectivas e voltando um olhar autocrítico sobre nossa própria autoridade como intérpretes e autores (Alvesson e Sköldbberg, 2001, p. 249).

A interpretação cuidadosa recomendada por Villardi (2004, p.187) traduz-se em perceber que toda pesquisa empírica é resultado de *interpretação*, aprimorando com isso a

necessidade da explicitação dos pressupostos teóricos e do reconhecimento da importância da linguagem e ainda rejeição das idéias de que:

- Medições, observações, afirmações dos sujeitos entrevistados e o estudo de dados secundários forneçam certezas e não apresentem relações problemáticas para além dos próprios dados.
- A relação entre "realidade", "fatos empíricos" e os resultados (o texto) espelhe a realidade.

Portanto, como “espinha dorsal” para uma pesquisa reflexiva, podemos considerar como problemáticas as percepções, cognições, circunstâncias lingüísticas, políticas e culturais que estão inseridas em toda a interpretação, bem como a própria linguagem estabelecida entre consultor e cliente em busca do entendimento na evolução da relação contratual naquele período acordado entre ambos. Por consequência, foi lançado mão de autores e teorias sobre linguagem, consenso e entendimento que auxiliaram nestas interpretações e reflexões.

Foram praticados, nesta pesquisa reflexiva, níveis de abstração interpretativa de acordo com Alvesson e Sköldbberg (2001) e como base, para melhor esclarecimento, lançado mão do quadro de referência elaborado por Villardi (2004), elementos reflexivos à pesquisa qualitativa:

Primeiro nível: interpretação para geração dos dados empíricos.

Este nível refere-se à interação com o material empírico, na qual a reflexão aconteceu através de registro escrito (anotações) das observações na empresa, nas gravações transcritas das reuniões com os gestores, em conversas presenciais ou virtuais (Messenger/MSN), meio eletrônico (e-mail). Em todos os momentos, registrava minhas observações e as situações vividas dentro deste contexto da evolução contratual entre consultor e cliente. Nesta fase, serão destacados também os elementos caracterizadores das relações contratuais cliente-

consultor, apresentados logo abaixo no item 5.3, os quais serviram de objeto de observação específica. Como recomendação metodológica, Villardi (2004, p. 189) diz para focar menos no que os dados podem “dizer-nos sobre a realidade”, focar menos na coleta e processamento de dados e mais na interpretação e reflexão.

Segundo nível: interpretação teórica da interpretação empírica do primeiro nível.

Este nível procura entender e desenvolver conhecimento sobre esta realidade, ou seja, consciência do ato interpretativo por meio dos significados implícitos. Revelar os aspectos que melhor dizem respeito às condições do entendimento, segundo Habermas e outros autores que fundamentaram este estudo.

Terceiro nível: interpreta e reflete sobre os níveis anteriores, verticalmente. Para tanto: o pesquisador deve, segundo Villardi (2004, p. 187), na medida do possível:

- Evitar a adoção de um ponto de vista definitivo nos primeiros níveis;
- Manter-se alerta para as ambigüidades, diferenças e divergências;
- Reconhecer o problema de autoridade segundo o qual em toda pesquisa o pesquisador atribui um significado determinado e, assim legitimado, a um fenômeno particular que, por sua vez, sustenta a autoridade do pesquisador em relação a outras vozes.

Alguns elementos foram caracterizadores como forma de observação específica neste estudo, com o intuito de apresentar parâmetros para análise, apresentados a seguir.

5.3 Elementos caracterizadores das relações contratuais, no caso consultor e cliente, que serão objeto de observação específica.

Devido à complexidade do trabalho de consultoria, sobretudo a intangibilidade deste serviço, foi necessária a identificação de alguns elementos que caracterizam a relação contratual entre consultor e cliente, a fim de tornar-se uma maneira de certa forma tangível e de termos parâmetros para interpretar os fatos ocorridos durante o desenvolvimento desta consultoria, bem como auxiliar a compreensão deste estudo que tem como objetivo mostrar a busca do entendimento à luz de Habermas, por meio do consenso ou até mesmo do dissenso, na qual se torna fundamental a explicitação de certos elementos para a evolução do relacionamento entre consultor e cliente. Os elementos que caracterizaram este estudo foram:

1) Os resultados esperados – pela própria natureza dos trabalhos de consultoria, um fator de suma importância é a intangibilidade do objeto da relação contratual, ou seja, a impossibilidade de vê-lo antes de ser comprado e, por consequência, ser bem negociado. Decorre, dessa característica, a necessidade de se estabelecerem resultados previstos de curto, médio e longo prazos. Ao se dividir os trabalhos em fases, com resultados específicos, o cliente tem uma visão mais clara da evolução, tornando os serviços contratados mais tangíveis. A interligação dos resultados de cada uma dessas fases é necessária, pois, ao alcançar as primeiras metas propostas, o cliente já conseguirá vislumbrar as seguintes e assim por diante, desenvolvendo-se assim um clima favorável à continuidade dos projetos contratados. No caso de algum tipo de desvio ou resultado indesejado, a divisão dos trabalhos em fases, conforme apresentadas no capítulo 2, permite que o consultor realize as correções necessárias, sem maiores danos ao projeto como um todo. Por outro lado, é em torno de tais resultados esperados, mesmo divididos por fases, que se tecem os conflitos e se faz ou não se faz o entendimento ao longo dos trabalhos.

2) *Prazos e cronograma* – são as fases (metodologias) e datas previstas no início da prestação de serviços em consultoria, a fim de que se gere entre consultor e cliente uma relação de confiança ao atingir determinados objetivos nos prazos e datas estabelecidas. Conforme for mostrado na realidade, o cumprimento de prazos e cronograma pode chegar-se ao entendimento, ou não, obviamente influenciando na evolução contratual entre consultor e cliente.

3) *Relação entre retribuição financeira e carga de trabalho* – uma das decisões mais difíceis do consultor, segundo Crocco e Guttman (2005, p. 52), refere-se à determinação dos preços de seu produto ou serviço. As duas extremidades, valor alto ou baixo, podem levar à perda de clientes ou a negociações difíceis, desvalorizando o produto ou serviço ou ainda a imagem do consultor. Os mercados são regulados por dois limites: o que o vendedor quer receber e o que o comprador está disposto a pagar. O mundo ideal para a prestação de serviços de uma consultoria seria uma dedicação plena do consultor ao produto vendido, outros projetos em fila de espera, e possibilidade de remuneração integral para recuperação das despesas, pesquisa e desenvolvimento, trabalho efetivo e margem de contribuição sem contestações. Como o mundo real não remunera determinadas atividades, consideradas indiretas em relação ao trabalho do consultor, o tempo dedicado a produtos vendidos não é pleno. O consultor precisa promover-se e formar o conceito do valor do próprio trabalho, mesmo assim, restando margens de lucro constantemente comprimidas. A relação com a carga horária significa como efetivamente será usado o tempo para o desenvolvimento do trabalho de consultoria, ou seja, são as horas alocadas à prestação de serviços ao cliente. Esse tempo mostrará o grau de interesse do consultor, pois a expectativa do cliente é de que o consultor realmente faça uma parte do trabalho, além de orientar as demais etapas e transferir os métodos, as técnicas e as ferramentas ao conhecimento do cliente. Ora, mais uma vez, é nessa situação, por natureza difícil de definir, que ocorre ou não o entendimento consultor-cliente.

6 Análise dos dados gerados

6.1 Histórico inicial (julho a dezembro de 2005) da relação entre consultor e cliente

Para a realização da pesquisa, que transcorreu no primeiro semestre de 2006, é feito aqui um levantamento inicial, desde os primeiros contatos até o final do primeiro contrato de trabalho da consultoria (julho-dezembro 2005), com o objetivo de transmitir maior clareza ao leitor sobre o contexto desta pequena empresa e dar oportunidade ao próprio pesquisador de interpretar melhor seu comportamento no período seguinte. Mesmo não tendo, naquele momento, como foco a Distribuidora XY como possível campo empírico para minha⁵ dissertação, não foi difícil resgatar este material inicial, devido às minhas observações e anotações, pois, sempre que havia contatos com a empresa, costumava organizar todas as informações em computador, metodologia que me acompanha há algum tempo.

O contato com esta empresa veio por meio de um aluno, em julho de 2005, após ter finalizado a disciplina de Empreendedorismo, da qual fui professor na faculdade onde leciono. Marcos havia conversado com a família a fim de que eu os ajudasse em sua empresa, a qual passava por um momento de crescimento, mas sabiam que deveriam melhorar alguns processos internos e externos, porém não sabiam quais eram exatamente e como poderiam executá-los.

⁵ Devido à metodologia utilizada nesta pesquisa (Metodologia Reflexiva) e à sistematização em níveis de interpretação e reflexão pessoal, a partir deste momento, não será mais usada a 3ª. pessoa (impessoal) e sim depoimentos na 1ª. pessoa, como observador participante.

Chamaram-me para conversar. Então, logo percebi que era mais um caso de uma pequena empresa familiar, sem planejamento, sem definições de processos operacionais e sem capital de giro. Nesta reunião, pude observar no pai e nos dois filhos a expectativa da minha resposta ser positiva e começar o mais rápido possível a consultoria, pois meu ex-aluno havia feito um bom *marketing* a meu respeito, o que ficou evidente quando fui recebido com a frase dita pelo pai (proprietário) “Então, você que é o guru do Marcos?”. Este fato claramente quebrou um pouco o gelo inicial e facilitou nossos primeiros momentos de diálogo.

Confesso que eu estava lá, principalmente, para “dar uma força” ao meu ex-aluno, pois estava com outras atividades e disciplinas do mestrado, mas como este aluno foi o melhor em sala de aula, interessado em aprender e dedicado, fez-me pensar com maior carinho a respeito. Nesta reunião, conversamos cerca de cinquenta minutos. Senti uma intenção avaliativa mútua e implícita entre nós, principalmente nos momentos iniciais. Mas, depois de uns dez minutos de conversa, começamos a relaxar e seguimos o diálogo com mais naturalidade.

Marcamos, então, uma nova conversa para o começo da negociação desta relação contratual entre nós (cliente e consultor), pois decidiram que queriam começar o trabalho imediatamente, sem ter a necessidade da proposta de diagnóstico e, sim, pelo começo imediato desta primeira etapa, ou seja, o diagnóstico já estaria incluído no contrato e posteriormente as implementações normais do trabalho de consultoria. Inicialmente, fizeram-me uma proposta que rejeitei. Então, elaborei outra proposta para análise da empresa. Diria que entramos naquele momento em um consenso, o qual se tornaria uma proposta interessante e justa para ambos os lados, consultor e cliente. Havia interesses implícitos dos dois lados. A empresa queria resultados positivos imediatos e viu que eu poderia ajudá-la por um valor menor do que é pedido pelo mercado de consultoria, visto que, ao conhecer meu ex-aluno e começando minha trajetória no mercado do Recife e região metropolitana, o valor cobrado por mim a esta prestação de serviços deveria ser apropriado para uma pequena empresa com

pouco capital de giro. Em contrapartida, do meu lado, existia realmente o interesse de entrar no mercado de consultoria no Recife, visto que, naquela época, estava morando aqui há dois anos e meio apenas. Certamente era uma enorme oportunidade de conhecimento, de ingresso e experiência em um ambiente diferente do que havia trabalhado anteriormente.

Começamos o trabalho por meio do diagnóstico organizacional, conforme apresentado no Apêndice A. Foram sete dias de visitas e longas conversas, e, ao final desta fase, haviam sido empregadas vinte e duas horas, pois se tratava de uma distribuidora com um número elevado de produtos e nichos distintos. Começamos no dia dois de agosto de 2005 e terminamos em vinte e sete de agosto do mesmo ano. Foi exigido um tempo longo de diagnóstico pelas dificuldades iniciais em estar presentes todas as pessoas envolvidas, ou seja, a família, composta de quatro pessoas: pai, mãe e dois filhos. Como não estava sendo possível reunir todos em um mesmo momento, nossas reuniões foram realizadas, na maioria das vezes, com a presença do pai e dos dois filhos. Neste período, sentia um ar de desconfiança pelo filho mais velho, Raul, graduando em Direito, que, no decorrer do tempo, eu percebia que ele tinha voz muito ativa na família. Raul sempre evitava falar, comentar alguma situação, mesmo sendo inúmeras vezes induzido a isso por mim, pois queria me aproximar e conhecer seu posicionamento. A sensação que eu tinha era de que o filho mais velho estava esperando algum escorregão ou erro meu para fundamentar sua idéia de não trazer nenhuma pessoa estranha à família para se “intrometer” nos negócios deles.

Foi uma etapa em que pude captar pontos fundamentais que deveriam ser melhorados, como, por exemplo, o tempo desperdiçado com a busca de informações dadas por telefone aos clientes; a falta de informações sobre o estoque; a falta de material básico de escritório para ser utilizado no fluxo operacional da empresa que, por isso, obrigava alguém a se locomover, naquele momento, até um fornecedor e buscá-lo. Algumas observações durante as visitas iniciais:

Sábado (06/08/2005)

- Não foram fechados os pedidos para atender as áreas do principal cliente, porque não havia os produtos na empresa. A entrega foi protelada para segunda e terça-feira seguintes.

Quarta-feira (10/08/2005)

- Faltou papel de fax no momento em que o principal cliente estava enviando os pedidos de algumas áreas. Isabel (esposa do proprietário principal, responsável pelos serviços de escritório) pediu desculpas e solicitou para aguardar até que o menino trouxesse o papel. Este saiu para realizar compras de produtos.
- Alguma pessoa de *Factoring* ligou para Alberto, porque voltou um cheque de um cliente novo - critérios para a primeira compra estavam por ser criados.
- Raul e Marcos esqueceram documentos quando foram a um Banco. Tiveram que retornar à empresa para buscá-los.

Neste período de diagnóstico, pude também observar que a maioria dos procedimentos eram lentos e em alguns casos existia retrabalho por falta de informações disponíveis, organização e comunicação interna. Portanto, esta fase do diagnóstico revelou a mim a realidade desta pequena empresa, com a qual não estava surpreso, pois, como comentei anteriormente, existem alguns sintomas similares neste tipo de estrutura organizacional em micro e pequenas empresas. O que me surpreendeu foi a boa disposição física dos materiais de trabalho cotidiano, o respeito que havia entre os membros da família e o ambiente saudável de trabalho entre toda a empresa, incluindo os funcionários. Estava ali, então, um novo desafio que me motivou em comprometimento e na vontade de ajudá-los a crescer, a chegar a seus objetivos ainda não muito claros naquele momento.

Entrada de dados no software (plano de negócios) e análise dos resultados

Esta etapa começou em agosto de 2005. Logo após ter finalizado o diagnóstico, utilizei onze horas, divididas entre a entrada de dados e a análise dos resultados obtidos. Realizei-a através de um software (Anexo I) que compõe as diversas áreas de uma organização e questiona inúmeros itens, que me permitiam aprofundar o diagnóstico e refletir sobre o que estava acontecendo naquela empresa, naquele momento.

Reuniões para “feedback”

Após a entrada de dados e análise feita a respeito de todo o ambiente da Distribuidora XY, retornei à empresa e utilizamos nesta fase de *feedback* oito horas em conversas e análises junto à família (gestores). Percebi certa tensão nas conversas, primeiro por causa da expectativa dos resultados e, depois, pela relação entre nós que estava ainda sendo construída há pouco tempo. Sentia os olhares de questionamento que faziam entre si os membros da família gestora da empresa, já que estavam todos reunidos – especialmente o filho mais velho e a mãe que trocavam olhares a todo o instante.

Mesmo assim, concordaram comigo na análise apresentada e definimos algumas ações que deveriam, a partir daquele momento, serem aprofundadas e desenvolvidas, mas não necessariamente nesta ordem, como:

- ✓ Resolver a situação de um vendedor, que era amigo, mas sem comprometimento;
- ✓ Prospectar novos clientes;
- ✓ Estruturar equipe de vendas;
- ✓ Analisar vendas do vendedor Carlos (região/clientes/potencial);
- ✓ Analisar novas parcerias com administradoras de condomínios;
- ✓ Analisar software das cotações (convergir em apenas um);
- ✓ Montar planilha de estoque – contas a pagar – contas a receber – fluxo de caixa;
- ✓ Analisar arquivo morto (fornecedores e clientes);

- ✓ Determinar indicadores de desempenho;
- ✓ Analisar fornecedores de copo e lâ de aço;
- ✓ Analisar público-alvo (qual melhor segmento para investir ou prospectar);
- ✓ Fortalecer pós-venda;
- ✓ Verificar como é feita a compra de material de escritório (na própria empresa);
- ✓ Trabalho aos sábados, necessário ou não (custo x benefício);
- ✓ Analisar critérios e condições para a primeira compra de um cliente novo;
- ✓ Analisar o processo de baixar áreas depois de faturadas e entregues.

1ª. Fesíndico do Nordeste

Devido a uma oportunidade que surgiu em setembro de 2005, tivemos uma pequena mudança de direção, isto é, canalizamos, naquele mês, nossa atenção para o evento (Feira do Síndico do Nordeste), com o intuito de apresentar a empresa e produtos ao mercado, pois não era conhecida pelo grande público, sobretudo, clientes potenciais deste setor.

A idéia surgiu após uma das minhas pesquisas em revista especializada neste segmento. Acreditei que seria uma oportunidade de a empresa mostrar-se ao mercado, de ser conhecida pelos potenciais clientes e fornecedores, e, naquele período, fechar negócios e contatos futuros. Elaborei então um documento que mostrava todas as informações necessárias para a participação no evento. Foi realizada também pesquisa no site da empresa responsável pela realização da feira.

Com todas as informações necessárias, nos reunimos. Então, sugeri esta idéia de participar do evento. A resposta foi imediata com bastante interesse na novidade. Havia pensado em alternativas e coloquei-as aos gestores que estavam na reunião. Houve algumas discussões. Em meio à empolgação, contudo, começaram naquele momento a traçar a estratégia para levantar recursos para sua participação na 1ª Fesíndico do Nordeste, realizada no Centro de Convenções, em Olinda / PE.

As ações começaram no outro dia; contactaram alguns fornecedores, pediram produtos e equipamentos para levar à feira para a comercialização ou brinde. O fato interessante nesta situação é que, através da motivação individual, eles contagiaram toda a empresa, inclusive a mim e aos fornecedores que colocaram à disposição alguns materiais promocionais e produtos. A feira foi realmente um sucesso dentro da expectativa que estimamos, ou seja, sermos conhecidos no Recife e região metropolitana e estabelecer contatos com possíveis clientes e fornecedores.

Reunião – 12/10/2005

Em seguida, após o evento (Feira do Síndico do Nordeste), de que a Distribuidora XY participou no início de outubro de 2005, retornamos nossa atenção às necessidades imediatas que eram obter informações corretas e rápidas em diversas áreas da empresa, pois as tomadas de decisão e iniciativas para a comercialização eram lentas, o fluxo operacional dentro da empresa vagaroso, por depender diversas vezes de busca em arquivo documental. Outro agravante também era a quantidade de papel sobre as mesas. Isto tudo influenciava fortemente os resultados finais, principalmente pelo fato de a empresa não ter capital de giro e ter que lançar mão de capital financiado pelos bancos. Então provoqueei esta reunião, que durou três horas e meia, para discutirmos alguns assuntos, entre eles:

1. Comentar sobre o orçamento familiar;
2. Definir a política de preços dos produtos e equipamentos;
3. Definir os primeiros passos para trabalhar o estoque;
4. Desvincular conta pessoal de conta empresarial;

Chegamos a algumas conclusões, as quais nos colocaram legitimamente juntos e centrados na busca das soluções. Foram objetivos previstos após a reunião: a) *implantar um sistema gerencial (estoque – contas a receber – contas a pagar)*; b) *desvincular conta pessoal de conta empresarial*; c) *analisar a logística de compras e entregas aos clientes*.

Investigação sobre um sistema gerencial

Na reunião anterior (12.10.2005), ficou resolvido e acordado que implantaríamos um sistema gerencial, o qual nos possibilitaria, em um único banco de dados, termos todas as principais informações (cadastro de clientes, fornecedores, contas a pagar e a receber, estoque, etc.) para a tomada de decisões mais rápidas, e possibilitar a extinção dos papéis em demasia nas mesas e arquivos. Comecei então a procurar algo que se encaixasse na necessidade da empresa, tanto pelo tamanho (pequena empresa) como pelo fator preço, pois não havia recursos financeiros disponíveis para a compra de um sistema gerencial com valor elevado. A notícia de que eu havia encontrado, analisado e aprovado um sistema gerencial (Hábil) sem custos (gratuito) via *Internet*, foi de uma animação total na empresa. Senti, naquele momento, que a confiança deles em mim tinha sido alimentada em mais um “degrau”. A partir daquele momento, começamos a explorar e estudar o sistema. Dias depois, em conversas com colegas consultores, percebi que tinha encontrado um excelente sistema gerencial e com a vantagem de estar integrado a ele, um suporte *on-line*. Na verdade, era o que precisávamos naquele momento.

Reuniões – novembro e dezembro de 2005

Iniciou-se a partir daquele momento de aquisição do Sistema Gerencial um longo e intenso estudo e análise sobre o mesmo, pois precisávamos adequá-lo para a realidade da Distribuidora XY. As reuniões nos meses de novembro e dezembro de 2005 foram para discutir o andamento sobre o sistema gerencial, visto que este sistema contém diversas áreas formando um banco de dados único, como, por exemplo: Cadastro de clientes, fornecedores, transportadora, produtos; contas a pagar e a receber; controle de estoques e outros. Era preciso o conhecimento profundo do sistema gerencial e domínio de suas operações específicas. Ao chegarmos ao final de dezembro, encerrou-se o primeiro contrato. Ficamos o período de festas entre natal e início do ano de 2006 conversando via *MSN / Internet* e começamos a pensar no

novo contrato, isto é, o contrato de janeiro a junho de 2006, com o objetivo de continuarmos a consultoria, sobretudo, a implantação do sistema gerencial que era, naquele instante, fundamental para a empresa.

Acredito que apresentar esta contextualização inicial sobre a empresa, bem como nossa relação contratual neste período, além de auxiliar o leitor na compreensão do campo e antecedentes da pesquisa, ajudou-me a refletir sobre meus próprios passos realizados até aquele momento. Desta forma, estaria em melhores condições para seguir a linha metodológica de Alvesson e Sköldbberg (2001), bem como possibilitar-me “enxergar” coisas que não havia visto antes, implícitas nos diálogos por meio de gestos, olhares e observações que agora vieram à tona.

6.2 Análise do relacionamento consultor - cliente durante a relação contratual

Apresento a seguir a análise e tratamento dos dados e utilizo a metodologia reflexiva em três níveis de interpretação; o primeiro referente à geração dos dados empíricos gerados do campo empírico, na seqüência dos fatos ocorridos; em segundo nível, a interpretação teórica da interpretação empírica do primeiro nível (este nível procura entender e desenvolver conhecimento sobre aquela realidade à luz de Habermas e de outros autores que me auxiliaram na consciência do ato interpretativo por meio dos significados implícitos); e, em terceiro nível; a interpretação e reflexão sobre os níveis anteriores verticalmente, isto é, uma reflexão sobre as reflexões anteriores. Consciente de minha visão de mundo e de meus vieses, fiz a interpretação dos fatos selecionados à luz as teorias e conceitos dos autores referenciais, a fim de refletir sobre a busca do entendimento nesta relação contratual (segundo e terceiro níveis).

6.2.1 1º. Nível de interpretação – interpretações e reflexões na coleta e geração de dados

Neste primeiro nível de interpretação, selecionei fatos que pudessem facilitar a compreensão e transparecer, na forma mais fidedigna possível, a evolução desta relação contratual, com o objetivo de apresentar ao leitor a construção do meu relacionamento com os gestores da Distribuidora XY e os “degraus” percorridos durante o trabalho de consultoria, de janeiro a junho de 2006.

6.2.1.1 Reunião – 20/01/2006

Fizemos esta reunião para o reinício dos trabalhos, pois eu havia chegado de férias, dia 18/01 e estava reorganizando minhas atividades e responsabilidades. Esta conversa com os gestores da empresa também foi para saber como tinha sido o final do ano anterior e início deste ano. As notícias não foram muito agradáveis, pois o cliente que possuía uma participação grande no faturamento da empresa estava em atraso com seus pedidos, isto é, não estava enviando para a distribuidora a confirmação deles, pois o responsável pelas compras tinha entrado em férias e isto prejudicou o andamento dos trabalhos daquela empresa. Conseqüentemente atrapalhou e muito as vendas (receita) de meu cliente, e este, sem capital de giro, teve que fazer diversas manobras para poder cumprir seus compromissos com credores e fornecedores. Neste mês, também fui prejudicado no recebimento de meus honorários, pois os recebi na segunda metade de janeiro e o contrato expressava que o pagamento deles fosse realizado no dia dois (02) de cada mês.

Podemos apontar aí um sinal amarelo na evolução do contrato ou, neste caso, início de um novo contrato, visto que estávamos começando as negociações. Conforme descrito anteriormente na seção 5.3, este fato representa um dos fatores que interferem positiva ou negativamente na busca do entendimento entre as partes, pois é a expressão tangível do serviço (consultoria), item contemplado no contrato e que deveria ser seguido à risca, pois

também fundamenta o comprometimento do consultor em relação ao trabalho. A remuneração ao consultor é, sem sombra de dúvida, um dos fatores fundamentais nesta relação contratual, sobretudo em uma empresa pequena, onde os valores cobrados pelos consultores são menores, devido à deficiência de fluxo de caixa positivo nestas organizações.

Este período foi um pouco tenso para mim, porque, além da remuneração, que vinha fazendo parte de meu orçamento, eu tinha interesse em continuar até mesmo por valor menor, devido à pesquisa empírica para esta dissertação que ora começava efetivamente a nascer. Tínhamos definido (meu orientador e eu) o ambiente de uma pequena empresa, bem como minha prática de consultoria, para levar este estudo à frente como observador participante. Estávamos motivados com a pesquisa, caso não se realizasse este novo contrato, tudo viria “água abaixo”. Mesmo assim, não cedi naquele momento às pressões que vinham deles (gestores) em relação ao valor que seria cobrado no novo contrato.

Mas, de qualquer forma, estaria somente começando o que seria uma das várias reuniões, trocas de *e-mail* e conversas *on-line* via MSN (*Messenger*), com a finalidade da renovação do contrato de trabalho entre consultor e cliente para o semestre, janeiro de 2006 a junho desse mesmo ano.

6.2.1.2 Reunião – 25/01/2006

Esta reunião aconteceu para estabelecermos o novo contrato para o primeiro semestre de 2006. Cheguei à empresa e, como sempre, fui bem recebido por todos (família), mas em nosso diálogo percebi que estavam “deslizando” do assunto do novo contrato. Senti que seria então o começo de uma nova negociação, pois já havia enviado a proposta de trabalho via *e-mail*. Ao chegar à empresa, Marcos e Raul me falaram que tinham algo externo a fazer e que eu começaria conversando com o pai, Alberto. Senti, pelo lado de Alberto, uma volta grande para começarmos a conversar. Entretanto, de minha parte, de nada adiantaria continuar o trabalho, se não houvesse a confirmação explícita do novo contrato. Alberto demorou muito

para iniciar a conversa objetivamente. Então, tomei a frente e pedi que conversássemos sobre o contrato, ele concordou comigo e iniciamos a negociação. Ele foi direto no campo de valores, um dos itens finais da proposta. Sabendo que ele não identificaria os motivos do valor a ser cobrado pelo novo contrato, busquei a conversa para meu campo e intencionalmente induzi o diálogo para os tópicos, mostrando-lhe o que havia sido feito até então no contrato anterior, explicando-lhe passo a passo, ou seja, fundamentando minha decisão na escolha daquele valor previsto.

Na realidade, aparecia nesta situação, um dos procedimentos importantes na identificação empírica da linguagem (MATTOS, 2003a, p. 8-14), para a qual eu estava atento: o “jogo de relacionamento durante a conversação”. Segundo o autor, a análise pragmática da linguagem tem interesse em descrever as ações que ocorrem entre duas ou mais pessoas em diálogo, em um “segundo plano” do curso da linguagem, com maior ou menor sutileza e carga emocional. E percebi claramente que não havia interesse por parte do gestor em lembrar os passos, já realizados com sucesso, porque não iriam ao encontro de seus objetivos (valores menores para o novo contrato).

A conversa se estendeu e foi algumas vezes interrompida pelo telefone (Isabel, co-proprietária) para pedir informação a Alberto. Aliás, nessa ocasião percebi a perda de tempo que a empresa demonstrava, pela falta de informações com cadastro de cliente, fornecedores e, principalmente, com o controle de estoque que não existia. Ela corria para o auxílio de Alberto ou então para arquivos e a pessoa que estava do outro lado da linha ficava aguardando uns minutos, acabando às vezes sem resposta.

Alberto, com sua experiência, vinha com rodeios na conversa. Aquilo não estava me agradando e eu estava ficando um pouco sem paciência com aquela postura. Porém, chegaram os dois filhos e começamos a partir dali a reunião para a decisão de um novo contrato, ou não. Percebi algo entre eles. Acredito que tinham uma estratégia elaborada, que fariam e

argumentariam a mesma coisa para não entrarem em discordâncias e conflitos naquele momento.

Lembro que lancei mão de outro procedimento: “Ao final do primeiro contrato, nós havíamos conversado em aumentar minha participação em visitas à empresa, bem como a análise dos procedimentos com intuito de acelerarmos o processo, então o que aconteceu, visto que vocês voltaram atrás nesta idéia?”. Eu queria mesmo saber o que estava por trás daquela mudança de posicionamento, pois esta pergunta me possibilitaria observar as reações, olhares e gestos, bem como a própria resposta ou contradições dos três gestores.

Percebi que as intenções se revelavam a partir de algumas imposições e aumento do tom de voz (tensão) entre as partes durante o diálogo, como mostro a seguir na transcrição em um dos momentos desta negociação:

Negociação sobre o novo contrato (janeiro a junho de 2006):

Alberto: [...] Bem! Vamos falar deste custo de oportunidade, deste investimento que você colocou!

Fábio: Sim.

Alberto: Bom!! O que é que nós pensamos, na realidade..éhhh... Nós não temos condição nenhuma, hoje!! Você sabe muito bem disso... Isto é um investimento, mas a gente tem que ter este investimento disponível, porque ele não pode pesar na nossa conta, e tá pesando tá??!! Então, qual seria a opção? O Marcos tava fazendo um cálculo, o que a gente teria disponível para a gente te dizer, não óhh!! A gente vai poder te pagar, vai continuar com o Fábio. Seria como você tem feito, se eu não me engano, tem sido uma visita por semana e uma reunião depois geral, tá!! Então seriam quatro semanas, são quatro visitas e uma reunião. Seriam cinco intervenções suas na empresa, tá!! O que nós temos disponível pra fazer nestas cinco intervenções, se funcionar desta forma seria (apresentou um valor abaixo do contrato anterior) pra não pesar na gente e nas nossas contas, a gente se segurar ou então a gente fazer o seguinte: pra não ter essa obrigação da intervenção semanal, qual seria a tua hora? Pra num momento que a gente necessitar da sua intervenção, por exemplo: o Marcos tá no sistema, tá implantando, começa a ter dificuldades, ele vai lançando as dificuldades, daí vai chegar ao final da semana, vai te ligar e dizer “Fábio eu precisaria que você viesse aqui e passa aqui uma ou duas horas comigo”. Então a gente te paga esta uma ou duas horas. Por quê? Porque a gente vai contornar isto aí, dentro das nossas possibilidades do bolso da gente. A gente não vai ter aquele compromisso fixo, tá! Ou então, ele (Marcos) falou que a gente tem disponível para pagar a consultoria é este valor, é o que a gente vê de possibilidade, pra não sufocar a gente, né!! Então, se tiver dentro da tua possibilidade, a gente fecha dentro destas condições e se não tiver, qual seria tua hora pra gente não ficar sem tua participação aqui, talvez não com essa intensidade, como é necessário, mas dentro do possível a gente pedir uma intervenção sua aproveitando os seus conhecimentos pra tudo aquilo que a gente precisa pra juntar uma coisa com a outra.

Fábio: Bem!! Eu fiz um levantamento, eu tenho todo um controle sobre o tempo envolvido para nosso trabalho na Distribuidora XY, incluindo as horas trabalhadas para

análise e pesquisas. O valor da hora foi de R\$ 39,59.

Alberto: A hora?

Fábio: A hora e isso é pouco, especialmente comparando com o mercado de consultoria onde o valor fica em torno de R\$ 100,00 a R\$ 120,00, em média. E tu sabes que é pouco, porque este trabalho é de uma responsabilidade enorme.

Alberto: Não!! Eu sei, não tenha dúvida.

Fábio: A gente não tá aqui, fazendo leilão no valor da hora do consultor!! (tenso)

Alberto: Claro!! O que você cobrou da gente foi uma coisa totalmente fora do mercado, eu reconheço isso daí, entendeu?

Fábio: E o contrato sendo realizado de seis em seis meses é bom, justamente pra gente...

Alberto: E está sendo!!

Fábio: [...] O contrato desta maneira, ajuda-nos a monitorar nosso trabalho, só que chegou um momento em que a responsabilidade aumentou muito mais, porque isto aqui é alguma coisa extremamente séria. Se a gente não fizer isto correto, este trabalho de base, este lastro, pode acontecer de não servir de maneira eficaz e eficiente no futuro, implicando tomadas de decisões erradas.

Alberto: E eu vou dizer que seu trabalho não foi bom.

Fábio: É uma preocupação minha, pra que não haja uma frustração do consultor e a frustração do cliente.

Fábio: Então o que eu penso Alberto? Qual é a minha idéia inicial aqui? O que eu vinha conversando com vocês anteriormente, ou seja, não me interessa ter dez (10) trabalhos de consultoria, por exemplo. Fui convidado por uma consultoria que tem nome conhecido no Recife a ser um associado deles, isto significa que eu trabalhar com eles e direcionar minha atenção para cá com vocês ficaria dentro da minha expectativa, pois não quero estar com diversos trabalhos de consultoria ao mesmo tempo. O que eu preciso é que vocês supram minhas necessidades mínimas e eu dou mais atenção a vocês e com isto poderemos andar mais rápido nos processos...

Alberto: [...] Então, eu não quero, eu não quero forçar a uma decisão deles e que depois eu venha receber um comentário deles de que eles não queriam, porque eles é que vão tocar isto futuramente. Mas, eu tenho a noção de tudo isto, o trabalho que foi feito. O que eu tô querendo é que seja feito de forma que não pese, porque vamos supor que a gente considere 2% em cima de um faturamento de R\$ 65.000,00, são R\$ 1.300,00 por mês, nem pensar!!! (tenso) Nem pensar!!! O que a gente tá pensando é no nosso lado, você pensou do seu lado. (stress)

Fábio: Não!! Eu pensei nos dois..

Alberto: Não.. você pensou nos dois...

Fábio: Até em função do pagamento em duas vezes.

Alberto: Eu sei, mas pra nós, pesa!!

Fábio: Eu sei, mas é um investimento!!!

Alberto: É mas pra nós é pesado!! Então, eu queria ver como é que nós poderíamos ver, pra gente chegar num... Nesse período que a gente tá no sufoco, não se comprometesse com você dentro desse parâmetro aqui (apontou para a proposta), porque, pra nós, vai pesar, vai pesar muito, né? Então por que o lance da hora? Porque eu acho que daí a gente vai pedir socorro pra você, né!!

Fábio: Não!! (firme e voz segura) A hora neste momento, ela totalmente descartada!

Alberto: É?! (surpreso pela minha reação firme)

Fábio: É, porque a gente vai perder o ritmo, agora não é a hora de vir esporadicamente aqui, agora é a hora de sentar e fazer. A gente tem que terminar a implantação do sistema. Senão, vamos passar o ano inteiro nele, o sistema vai ser desacreditado, vocês vão voltar a trabalhar manualmente através do arquivo (batizado por eles - um arquivo móvel) e se perdeu tempo, vocês e eu. Não pode ser feito isto agora. No segundo semestre, pode até ser, porque nós estaremos trabalhando o planejamento para os próximos dois anos e ainda já estaremos trabalhando as ações. Aí, no segundo semestre, nós podemos começar a rever isto no sentido de "Bom! Vamos fazer uma reunião mensal, fazer duas horas pra que eu possa analisar" então, a gente fecha alguma coisa específica, mas neste momento se

nós pararmos ou se nós diminuirmos o ritmo, o sistema não vai. Eu tenho absoluta certeza disto!!

Alberto: Mas, vamos lá! Vou sentar com os meninos e a gente se fala!

Fica evidente a dificuldade de entendimento nesta negociação para o fechamento do novo contrato, realidade encontrada na rotina das consultorias, sobretudo, pela intangibilidade deste serviço. As empresas não compram algo que estão visualizando e sim uma promessa de resultados. Neste caso, não foi diferente mesmo tendo havido um primeiro contrato anterior, no qual interação, confiança e objetivos estavam surgindo. Neste diálogo, não conseguimos entrar em acordo, não houve consenso entre mim (consultor) e meu cliente. Atualmente entendo que, naquela negociação, não estávamos tentando chegar a um entendimento e sim, ganhar a “batalha” visando cada um seus interesses próprios. Em momentos desta conversa, houve uma certa rispidez em relação à minha proposta inicial, pois consideraram, em especial Alberto (o pai), um absurdo como revelado acima no diálogo “Nem pensar! Nem pensar!”. Lembro que não gostei de ter escutado aquela exclamação. Então, fiquei fechado para acordos e queria minha proposta aceita.

A conseqüência disso foi que, de um lado, meu cliente tentava me convencer em ficar por um valor menor ainda do que o contrato anterior, valor este que já estava fora de mercado. Acredito que o gestor se apoiava em meu interesse de entrar no mercado de consultoria na região, somado ao fato de a Distribuidora XY estar sendo meu campo empírico para a dissertação e de os honorários representarem apenas um plus em minha receita como professor. Por outro lado, eu como consultor, com a base de conhecimento e consciente de que estava fazendo um bom trabalho, ainda contava com a confiança declarada da família. Entretanto, chegou um momento em que vimos não existirem mais alternativas. Então, o gestor encerrou a negociação para pensar e conversar com seus filhos e voltarmos a tentar nova proposta para a consultoria.

Percebi que a família tinha um real interesse em continuar com minha participação como consultor, pois seria bem mais fácil, não prolongarmos tanto este momento de contratação, caso não houvesse vontade entre eles. Assim, do meu lado também, refleti e fiz algumas ponderações e refiz a proposta na tentativa de continuar prestando o serviço de consultoria àquela empresa, pois nosso entrosamento e confiança mútuos estavam cada vez mais se estabelecendo. Eu percebia que havíamos tido evolução nesta relação contratual por meio de nosso relacionamento, por meio da convivência. O interessante é que a família e eu nos sentíamos bem trabalhando juntos. Este sentimento eles me expressaram também. Contudo, meu interesse aumentava à medida que meu orientador aceitou a idéia de eu ser um pesquisador participante, ou seja, este trabalho, em uma pequena empresa, se tornar o campo empírico de nossa dissertação. Então me traria bons resultados futuros, além de uma experiência singular, possibilitando responder algumas perguntas que me acompanham há algum tempo como consultor. Teria a oportunidade de refletir profundamente sobre esta experiência e a oportunidade de analisar minhas características e posicionamentos, como também conhecer mais sobre relacionamento interpessoal, pois acho este assunto imprescindível quando trabalhamos diretamente com pessoas.

Atualmente, percebo que foi a melhor solução para aquele momento, pois poderíamos perder tudo o que havíamos realizado por falta de entendimento, isto é, cada um querendo ganhar a negociação de sua maneira. A melhor alternativa foi ambos pensarem sobre aquele fato e reverem suas posições para uma próxima tentativa de acerto. Para isso, consultor e cliente refletiram e se dispuseram a ouvir a outra parte a fim de buscar um consenso e fechar o novo contrato, visto que ambos queriam prosseguir com a consultoria na Distribuidora XY. Interpretei esta situação como um grande aprendizado pessoal e profissional, tanto para mim como para os gestores daquela empresa.

Após trocarmos vários *e-mails*, conforme mostra Apêndice B, sobre o novo contrato, entramos definitivamente em acordo. Então, nos reunimos e “batemos o martelo” e assim reiniciamos as atividades normalmente.

6.2.1.3 Reunião – 11/02/2006

Esta reunião não houve e para mim foi frustrante, pois sequer me avisaram. Ocorreria em um sábado às 10h. Cheguei à empresa, como de costume – horário britânico – e a empresa fechada. Pensei que deveriam estar chegando, mas, para minha surpresa, passaram-se 20 min e os filhos do proprietário chegaram. O mais velho brincou “ainda bem que não foi comigo que tu marcaste a reunião, Fábio”, e o Marcos, que havia marcado nossa conversa, veio se desculpando, alegando motivos pessoais e doença. O pior é que ele me falou que estava lá em função da calçada nova, que tinham que molhar, ou algo deste tipo. Comentei que este tipo de coisa não poderia acontecer novamente, pois eu estava lá conforme combinado e justifiquei o fator tempo, desenvolvimento das etapas, cronograma e retorno financeiro também. Saí de lá aborrecido, pensando: já que é assim, este mês a cota de horas trabalhadas será influenciada por esta ação de descomprometimento, desconsideração e, porque não, desrespeito com um profissional que procura apresentar os resultados esperados.

Esse fato foi muito significativo no contexto da consolidação da confiança, tanto diretamente, pelo que significava a pouca atenção dada por Marcos ao compromisso comigo – ele poderia ter avisado pelo celular sua dificuldade – quanto indiretamente, pois ficaram ameaçados prazo e cronograma. Lembro-me que fiquei muito decepcionado com a situação.

6.2.1.4 Reunião – 15/02/2006

Em contrapartida, quatro dias depois da reunião marcada e que não aconteceu, tive outra impressão. Acredito que os gestores entenderam meu posicionamento naquele dia. A reunião do dia 15 de fevereiro foi de uma interação excepcional. Enxerguei ali um empenho da empresa, tanto em Alberto, como Marcos e Raul, pois era notório o esforço que estavam

fazendo, sobretudo, no comprometimento para terminarmos a atividade de cadastramento dos produtos no controle de estoque, o qual vinha sendo postergado em função de outros fatores contingenciais da empresa. Conseguimos, além disso, conversar sobre os próximos passos, falamos um pouco sobre o futuro da empresa. Acredito que isto tenha sido também um fator de motivação para todos. Os gestores tiveram uma postura de respeito e envolvimento em nossa reunião, por exemplo: atendendo telefonemas, mas sem esquecer que estávamos tratando de algo bastante sério (falavam aos seus interlocutores que estávamos em reunião).

Como foram duas situações antagônicas que aconteceram nestes dois dias tão próximos (reuniões de 11 e 15 de fevereiro), comecei a refletir por quê. Isso pode dever-se ao fato de eu ter sido, no dia 11, muito claro e direto com eles, quando comentei minha decepção e frustração pelo fato ocorrido, e fiz notar a eles a falta de compromisso e responsabilidade com um profissional, sobretudo, que depende de seu tempo, uma das principais “ferramentas” de trabalho. Acho que a outra reunião marcada por eles (gestores) para o dia 15 de fevereiro teve como motivação o que eu havia falado antes, repercutindo também em seus atos e resultados. Este acontecimento me fez lembrar a pragmática da linguagem: pelo que eu disse no dia 11, realizei uma ação eficaz para além do significado semântico de minhas próprias palavras. Aconteceu algo a mais. A partir daquele instante tivemos, eu e meus clientes, uma evolução em nosso relacionamento, pois não lembro de nenhum momento ao longo de nosso trabalho que tenha acontecido algo similar a este fato.

6.2.1.5 Ligação telefônica (celular) – domingo - 19/02/2006

O Marcos ligou bastante entusiasmado. Eram 13h e 18min. e disse: “grande Fábio, estou ligando em primeira mão para te dar uma notícia muito boa. Terminamos de cadastrar os produtos do estoque e fizemos também a contagem de todos eles. O valor do estoque é de trinta e três mil reais”. Falou também que começariam no outro dia as entradas e saídas reais

no estoque através do sistema, proporcionando assim um controle importante da compra e venda de produtos, bem como informações corretas e seguras para tomadas de decisão.

Este fato reportou-me a outra orientação para a análise da linguagem, segundo Mattos (2003a, p. 12): “A linguagem como fenômeno social é, de si, uma riquíssima carga de fatos. O trabalho analítico de identificação vai trazê-los à luz como fatos significativos”. Aquela ligação (celular), em pleno domingo, naquela hora, trazia consigo algo implícito como confiança, comprometimento e busca cada vez maior pelo entendimento.

Vínhamos trabalhando no controle de estoque desde novembro de 2005. No entanto, por diversas vezes, foi interrompido o cadastramento por motivos de tempo. Neste começo de ano e de novo contrato, solicitei um empenho forte por parte da empresa para que terminássemos esta etapa, a qual nos traria inúmeras vantagens. Sem sombra de dúvida, conquistamos um degrau excepcional para as necessidades da Distribuidora XY, para a comprovação de resultados do meu trabalho, bem como o comprometimento do cliente em colocar o sistema gerencial na ativa diariamente e nele buscarmos todas as informações necessárias para melhores decisões.

Este momento foi muito significativo para todos nós, devido ao grande empenho dos gestores e funcionários, e às expectativas envolvidas nesta etapa. Novamente podemos observar outro elemento caracterizador das relações contratuais, entre consultor e cliente, o qual também foi objeto de observação específica nesta pesquisa: os resultados esperados – fator de suma importância para a tangibilidade do trabalho da consultoria. Percebia a alegria de todos em emitir relatórios com informações precisas e imediatas. A partir deste dia, a economia de tempo e gasto, e a produtividade foram enormes. Sentiram isso com o passar do tempo e eu, claro, me enchia de orgulho e percebia também o crescimento da relação contratual. Na verdade, começávamos a evoluir no relacionamento em um nível acima do ambiente profissional, algo como amizade e respeito entre todos. Penso que, a

partir daquele momento, aprendemos a lidar e respeitar uns aos outros e primamos pela busca do entendimento, mesmo em momentos de dissensos. Na vida das organizações e também nas relações consultor-cliente, os resultados positivos da ação conjunta geram o entendimento.

6.2.1.6 Reunião – 03/03/2006 (início da análise, avaliações e correções do sistema gerencial)

A recepção e atenção dadas a mim quando cheguei à empresa foram algo que me surpreendeu, pois Alberto ao telefone pediu licença ao interlocutor e fez questão de me cumprimentar. Senti ali que os resultados esperados pela empresa estavam sendo obtidos e, melhor, entendidos e bem aceitos, como também nossa relação de confiança vinha realmente crescendo com o tempo. Da mesma maneira fui bem recebido pelo Marcos, com quem trabalharia naquele momento. Esta reunião foi importante porque marcou o término da implantação do sistema gerencial informatizado. Descobri o entusiasmo deles, ao perceber que estavam conseguindo trabalhar diretamente no sistema em seu dia-a-dia, e que diversos relatórios disponibilizados pelo software tornaram-se importantes para análise e tomadas de decisão. O próximo passo, naquele instante, era analisar, por certo período, o cotidiano da Distribuidora XY na integração e operacionalização do sistema gerencial, identificando possíveis correções (fluxo operacional).

Neste momento, percebi que estávamos em um momento alto de nossa relação contratual, pois havia confiança forte entre todos pelos resultados atingidos até aquele momento, em forma bastante tangível, ou seja, através dos relatórios com informações pertinentes à realidade da empresa, ferramentas que possibilitariam as tomadas de decisões rápidas e bem pensadas. Achei importante mencionar esta observação, pois sinto, analisando agora a linguagem das pessoas, que nós estávamos realmente nos estruturando para o entendimento.

6.2.1.7 Conversa com Alberto – 24/03/2006

Sexta-feira, dia vinte e quatro de março, Alberto me ligou por volta das 15 horas, aborrecido e insatisfeito com algumas atitudes do filho mais velho em relação ao trabalho que estava desenvolvendo na empresa, ou seja, para ele, o filho deveria ter mais comprometimento com suas atividades profissionais direcionadas à empresa, pois andava utilizando seu tempo de trabalho em troca de *e-mails*, *orkut* e *msn (on line)* com seus colegas e amigos. De outro lado, a distribuidora estava passando por uma fase muito delicada, momento em que todos os envolvidos deveriam estar concentrados e unindo forças para buscar os resultados necessários para o sucesso da empresa. Alberto, então, me pediu que falasse com ele em uma próxima reunião.

O fato de Alberto dirigir-se a mim para queixar-se do filho representava um novo sinal de confiança, novo passo no nosso relacionamento.

Minha posição foi clara levando-o a ver a empresa em seu conjunto, pois estávamos, naquele momento, fazendo avaliação de implantação do sistema gerencial, suas conseqüências (positivas e negativas), analisando o fluxo operacional e o relacionamento interno entre os membros da organização. Então, pedi a Alberto que, juntamente com os outros gestores, me enviassem o relatório que tinha sido pedido a Marcos. Assim, eu poderia interferir de uma maneira fundamentada, aproveitando o momento para trabalhar melhor a conscientização de todos, inclusive com enfoque no filho mais velho (por sinal, o Marcos já havia me comentado dias antes o mesmo problema).

6.2.1.8 Reunião – 08/04/2006 (1ª. Avaliação / feedback – Sistema Gerencial e fluxo operacional interno)

Esta reunião teve o objetivo de corrigir possíveis processos e fluxo operacional para maior flexibilidade e agilidade da empresa após a implantação do sistema. Houve também, a análise dos membros da família sobre o dia-a-dia da empresa. Para ela, solicitei a presença de todos os membros da família, pois era um momento bastante importante de avaliação e

identificação de situações internas que pudessem estar neste período dificultando o fluxo cotidiano de trabalho. A Isabel não esteve presente e isto gerou certo desconforto meu, pois havia insistido a presença de todos os familiares, inclusive a de Isabel, naquele momento, para aproveitar e conscientizar todos os gestores, sobretudo, o filho mais velho, a respeito das atividades e preocupações mencionadas por Alberto, e discutir possíveis mudanças e correções.

Contudo, este encontro foi outro momento alto e importante na evolução contratual, pois me permitiu, através deste *feedback*, ratificar a segurança nas tomadas de decisões e a certeza de que os resultados estavam de fato aparecendo até aquela etapa:

Alberto:...oh, deixa eu explicar só um detalhe!! Nós temos o sistema que está implantado com os produtos. Tudo o que está entrando a partir de agora está sendo lançado conforme a nota fiscal de entrada ou conforme o cupom fiscal ou o que vem, tudo bem! Já estão codificados todos os itens que nós trabalhamos, certo? Então a solução para a entrada destes códigos sem margem de erros é...

Lembro que esta declaração me trouxe orgulho e confiança no que estávamos realizando, bem como deixava evidente que trilhávamos o mesmo caminho. Ainda na mesma reunião apresentávamos interação, consenso, entendimento e satisfação com os resultados obtidos até aquele momento, como mostro a seguir:

Alberto: Raul, você sabe o que acontece? Nós não podemos deixar a coisa fluir sem ter um direcionamento, por quê? Se você pensa em regras, em métodos de sistemas pra racionalizar a coisa. A gente tem que ter este pensamento! A gente tem que escrever as normas pra todo mundo saber.

Fábio: Horários! O processo vai sempre melhorando!

Marcos: Eu hoje, vou te dizer! Eu deixei de perder tempo em *factoring*, eu hoje até posso passar alguns dias fora, saindo às 11h e voltando às 16h. Mas, hoje, por exemplo, assumi o controle da organização da igreja (cliente), faz mais de um mês que ele (Raul) não faz o processo para a igreja, quem tá levando sou eu. Eu tô lançando as notas, praticamente todas, então, o tempo que eu consegui ganhar por conta do sistema financeiro.

Alberto: Pôde absorver outras coisas!

Fábio: Então, essas ações são básicas e fundamentais, nós já havíamos conversado sobre este assunto, só que agora vamos ser pontuais, fazemos reuniões para avaliar como estão caminhando. O que tem que mexer? Melhorar? As responsabilidades individuais e coletivas estão dentro do que foi combinado? E vendas externas, nós temos que tratar também, mas não agora!!

6.2.1.9 Conversa informal – 12/04/2006

Em uma das visitas a empresa, fui surpreendido durante o diálogo que vínhamos construindo, Alberto, Raul, Marcos e eu. Acredito que aproveitaram a ausência de Isabel (esposa, mãe e co-proprietária) e trouxeram à tona um desconforto gerado por ela e não estavam sabendo como administrar aquela situação, conforme mostro um dos momentos desta conversa, logo abaixo:

Raul: E hoje existe a correria da emissão de nota fiscal pra ela poder sair daqui de dentro do escritório. Infelizmente é uma coisa pessoal, mas é que existe. Ela procura estar fora pra poder estar fumando. (Silêncio entre todos e surpresa para mim com aquela declaração)

Fábio: E isso a gente vai ter que trabalhar.

Raul: Então, ela emite a nota pra poder ir pro depósito! Você entendeu? Então eu tenho às vezes ela aqui dentro. Às vezes eu tô na rua e o Marcos tá na rua, tá ela dentro do escritório e dois funcionários lá, ela emite, quatro notas, deixa o escritório sem ninguém e vai para o depósito para ajudar a separar. Dois funcionários e ela vai ajudar a separar!!

Raul: O escritório fica sem ninguém, ou seja, às vezes, a gente fica querendo se comunicar, liga centenas de vezes!!

Alberto: E o celular dela, deixa na mesa!!

Raul: Então, é um problema que acontece, uma questão pessoal, mas que interfere no trabalho.

Fábio: Com certeza!!

Alberto: Ohh, Fábio!! Chamei os funcionários na semana passada e coloquei responsabilidades e alguns procedimentos para cada um. Então, a Isabel não vai fazer mais isto, a gente já pediu, então ela fica dentro do escritório.

Fábio: Ah, então vocês já conversaram com ela e ela já deu o *ok*??!!

Raul: Deu o *ok*! Mas não tá cumprindo.

Fábio: [...] Vocês estão sentindo nitidamente o problema hoje! Vocês estão me dizendo aqui que precisam mudar alguma coisa e pra mudar..

Alberto: Tem que ter o comprometimento de todo mundo!

Fábio: Comprometimento de todo mundo e tem que se fazer cumprir.

Raul: Porque o complicado, Fábio, é por ser uma empresa de família, porque quando você está trabalhando com funcionário eu falaria: “você vai emitir esta nota fiscal e não vai sair do escritório”. Ela iria emitir a nota fiscal, passaria ao funcionário e ficaria dentro do escritório. Infelizmente família a gente tem estes detalhes, então minha mãe, minha mãe tem um gênio muito forte, então é o seguinte: a gente sugere uma coisa, ela corta.

Alberto: Ela não assimila aquela coisa!!

Raul: Ela não aceita!

Alberto: É!!! (sinal com a cabeça de positivo)

Raul: “Que eu faço do jeito que eu quero” ela diz. A gente tenta equalizar isto.

Alberto: Eu falo que isto é síndrome de filha única.

Raul: E a gente sabe Fábio. Eu tenho certeza disso, que o motivo dela estar do lado de fora..

Alberto: É o cigarro!!

Raul: É o cigarro! Por exemplo, a gente já proibiu acender cigarro dentro do escritório, já tá proibido do portão até o escritório.

Alberto: Tanto ela como o Alfredo! “Never”.

Fábio: Bem! Nós temos aí... Nós estamos entrando nesta parte que eu acho a mais

delicada de todas. Eu já tive experiência, eu trabalhei com a minha família: irmão, irmã, pai e mãe. Então, sei bem como é que funciona. E lá conseguimos, porque o perfil da família é muito parecido com o de vocês. Todos queriam chegar a um denominador comum, a um determinado ponto. Nós queríamos acima de tudo não visar interesses próprios, tínhamos interesses...

Alberto: Comum!

Falei sobre minha experiência familiar por vários minutos!

Fábio: A parte delicada que falo é justamente as mudanças de comportamentos de cada um dentro da necessidade de uma reorganização cultural dentro da empresa, algumas metodologias de trabalho, atribuições e comprometimento de todos dentro da Distribuidora XY serão inevitáveis para alcançarmos o que estamos buscando. Deixar os interesses próprios e pensar em objetivos comuns a todos. Este *feedback* que vocês estão me dando hoje, acho fantástico porque quando cheguei aqui, em agosto do ano passado, (2005), embora vocês tivessem conseguindo atuar no mercado, estavam sem números, isto é, sem informações precisas sobre a empresa, um fluxo operacional onde um falava uma coisa, outro falava outra coisa, quer dizer, não existia de fato a consciência das reais necessidades da empresa, como hoje vocês possuem, e sentam para conversar!!

Alberto: Não se discutia detalhes!!

Fábio: E é inevitável para o crescimento da Distribuidora XY as atribuições de tarefas e responsabilidades de cada um na empresa, pois vocês serão os responsáveis por cada área, então, tem que ter método de trabalho, padronizações, tem que ter sincronia nas atividades entre vocês, tem que ter comunicação interna. Porque, no futuro, por exemplo; o Marcos sai daquela atividade de entrar com informações no sistema, ele tem um belo potencial para outras atividades mais importantes no futuro, então se contrata uma menina para desempenhar o que Marcos vinha fazendo.

Raul: Outro problema é que minha mãe não tem noção da posição geográfica da cidade!

Fábio: Influencia no roteiro?

Raul: Minha mãe é cega em tiroteio!

Fábio: E no que prejudica isto?

Raul: O que prejudica é que ela toma decisão sem comunicar ninguém!

Fábio: Como assim?

Marcos: “Vocês vão entregar em tal canto, depois em tal canto, em tal canto” e é assim. E tá tudo errado!

Raul: Apresenta um exemplo de rota mal dimensionada!

Entendi, naquele momento, como a busca da família de minha compreensão e apoio como alguém que pudesse efetivamente ajudá-los a resolver de forma efetiva aquele problema de Isabel, na qual percebia o grau de sensibilidade que deveria tratar o assunto, pois se tratava de um dos gestores, além de mãe e esposa, um elevado nível de persuasão entre a família, mas que estava de certa forma interferindo no fluxo de trabalho da Distribuidora XY. Fiquei surpreso, mas contente pela confiança. A conclusão deste fato foi que tivemos em outra oportunidade um diálogo com todos, inclusive com Isabel, e conseguimos resolver aquela situação na empresa.

6.2.1.10 Reunião – 24/04/2006

Esta reunião teve o objetivo de avaliarmos como estavam caminhando as mudanças realizadas a partir da reunião do dia (08/04/06). Na reunião estiveram presentes Isabel, Raul e Marcos. Tive um bom retorno de todos, porque as mudanças estavam efetivamente sendo feitas conforme metodologia idealizada e processos determinados. Não foi necessária, naquele momento, nenhuma alteração na operacionalização. Houve declarações da Isabel sobre a dificuldade de implementar alguns procedimentos pelo fato de estar acostumada a trabalhar de forma diferente há vários anos. Uma parte da reunião foi destinada à exposição de Raul. Disse que estava sendo bastante exigido na faculdade, por ser seu último ano. Entretanto, solicitei que pensasse e definisse sua situação, sendo ele o homem de vendas da empresa, para que pudéssemos elaborar a estratégia de prospecção de clientes para a Distribuidora XY. Abaixo apresento momentos deste diálogo para melhor compreensão.

Marcos: A minha mãe já está fazendo (cotação de preços para pedidos) pelo sistema.
Isabel: Já, apesar de não gostar. Eu não gostei da planilha de cotação do sistema. Eu comentei isto com eles, eu particularmente não gostei! Eu tava habituada com a outra, acho que a outra descriminava melhor, é a impressão que eu tenho. Eu, eu... Tudo bem! Eu faço, mas, eu, eu, esteticamente inclusive eu não gosto.
Fábio: É...De novo entramos na idéia da metodologia e padrão de trabalho, né?! É aquilo que a gente conversava antes. Tem certas coisas, procedimentos que precisam mudanças! Com certeza tem coisas que vocês vão se sentir desconfortáveis de uma certa maneira e confortáveis em outras! Mas a gente precisa visualizar o contexto.
Isabel: Exatamente!
Marcos: O que é melhor para a empresa.
Fábio: E daqui a pouco, passa trinta, sessenta dias, a atividade torna-se hábito. O importante é que a gente precisa de certas mudanças. A não ser que o desconforto seja muito grande, aí vamos rever e tentar outra maneira, enfim...
Isabel: Isso pode acontecer, não pode?
Fábio: Pode sim, pode!! E é por isso que estas avaliações são importantes.
Isabel: Eu acho que preciso me desacostumar, eu ainda não desacostumei com o anterior.
Fábio: É...Isabel o por quê? O que tu enxergas aí?
Isabel: Eu gosto, e é como se, veja só: tudo bem, eu sei que não é para eu ir lá pra fora, sei que não é para separar e pegar mercadoria. Mas eu gosto! É como... tão tirando isto de mim! Tá... tudo bem, eu vou me acostumar a não fazer, mas tão tirando isto de mim.
Marcos: É mas... É a saidinha pra acender o cigarro!!
Isabel: É, mas eu gosto!
Fábio: Independente disso!! A saidinha é normal, sai e fuma!
Isabel: Não sei... E tenho cinco (05) anos separando!
Fábio: Isto também faz parte!
Isabel: Entendeu? Entende? Eu fiquei cinco anos separando. Cinco anos carregando, hoje eu não carrego, eu ia lá e pegava. Porque eu fazia isto sozinha, certo?!

Fábio: Veja só, Isabel! Nós estamos preparando... Isto tudo a gente precisa primeiro entender tá?

Isabel: É.

Fábio: Não é uma coisa que se diga: olha o Marcos vai fazer isto e pronto, a Isabel vai fazer tal coisa e pronto! Não é isto, não é isto!! A gente precisa sempre entender o conjunto! Uma das necessidades que eu percebi e que foram unânimes entre vocês, foi o que eu coloquei na reunião passada, ou seja, através do que vocês me trouxeram!! Foi em relação à responsabilidade e atribuições para cada um. Todos vocês sentem a necessidade de cada pessoa ter a sua responsabilidade.

Isabel: É.

Fábio: Dentro da empresa, e assim começar e terminar uma atividade. Todos vocês colocaram isto no *feedback* feito a mim! E o que a gente está tentando fazer é agregar isso já de uma maneira desde o início. Já definir atribuições desde o início. Me refiro neste momento em que estamos começando a trabalhar o fluxo interno.

Isabel: É.

Isabel: Veja só! Eu já tô saindo daqui hoje, sinceramente contra, gosto! Mas sinceramente, só estou saindo realmente quando eu não estou com nada pra fazer! Eu já terminei minhas notas, o Marcos tá com os bancos, o Raul tá fazendo alguma coisa, então, eu vou lá pra fora, eu saio com as notas e, como hoje! Eu saí e fui separar, não é? Estou sendo sincera, Raul. Não adianta eu esconder e falar que tá tudo maravilhoso, sabe?! E eu fui, achei ótimo hoje!!

Fábio: Nós precisamos ser assim! Falar!

Isabel: Mas, eu não tinha o que fazer aqui.

Raul: Mas, mãe, veja só! Não ter o que fazer, justamente é pra você procurar uma outra coisa, mas esta parte de fora tem que deixar com os meninos, a responsabilidade tem que ser deles.

Fábio: [...] em vez disso, se nós olharmos que a Isabel pode começar a prospectar clientes ou fazer um pós-venda!! Vai lá, fuma teu cigarrinho, não é para ficar escravo. A idéia é potencializar vocês! Vocês são os donos, vocês têm o maior interesse, a capacidade para isto. Quem sabe, fazer algumas pesquisas. Posso sentar contigo e te dar algumas coordenadas. Daqui a pouco tu estás agendando clientes para o Raul visitar. Existe uma série de alternativas que podemos analisar. Mas, primeiro, Isabel precisamos estar enxutos internamente. Na reunião passada, trabalhamos muito este assunto, pois, primeiro tem que haver o entendimento da idéia, aonde nós queremos chegar e como faremos. Nós estamos entrando no que eu chamo de “parte mais delicada no trabalho de uma consultoria” que é a mudança organizacional, a mudança interna. E eu não gosto e também não surgiria efeitos se eu chegasse aqui dizendo o que tem que ser feito de uma maneira que não houvesse o entendimento.

Isabel: É... Eu acho que tudo o que se tem como meta, tem que seguir!

Fábio: Uma coisa que eu comentei com todos foi que tive experiência em trabalho com família, então eu sei bem como é trabalhar com familiar, é, sobretudo difícil, com família tem as vantagens e desvantagens. Lá (empresa de minha família) nós conseguimos!! Quando chegávamos na empresa, cada um era um profissional e se respeitava por isto.

Isabel: Não tinha pai, irmão e ninguém!!

Fábio: Eu nem chamava meu pai de pai e sim pelo sobrenome, foi difícil, mas conseguimos profissionalizar todos.

Isabel: Agora, demora? Não demora?

Fábio: Demorou uns três anos e meio, o principal é saber separar família dos negócios e empresa.

Marcos: Mas, eu acho que hoje depois daquela nossa reunião, hoje já está acontecendo em quase 100 % das vezes, estão ficando os 04 (quatro membros da família) aqui. Só quando eu saio pra fazer bancos. Mas, geralmente tá ficando meu pai, minha mãe, meu irmão e eu.

Isabel: Estão saindo os três meninos (funcionários).

Marcos: Porque as compras estão sendo feitas até às 10h, então eles saem às 10h. O

Alfredo se precisar sair para fazer alguma entrega, sai, ou então, fica aqui fazendo *Kit*.

Marcos: Mas, o que acontecia? A gente tava usando o nosso tempo e desperdiçando o tempo útil deles. A gente não tava utilizando o tempo útil deles 100% e ainda não está!

Fábio: Isto significa dizer que vocês estão entendendo toda a lógica e estão se estruturando e se organizando. A idéia é esta, precisa sobrar tempo, para que vocês façam outras coisas e que o tempo de vocês comecem a não sobrar novamente, isto é, um ciclo.

Este diálogo se estendeu por mais de uma hora, e continuava em construção, pois a sensação era de sinergia entre gestores e consultor. Algo que refletia positivamente em nosso relacionamento era o fato de eu ter experiências com empresa familiar, percebia que isso lhes ajudavam em compreensão e aceitação das atividades acordadas. Acredito que, depois de meses desenvolvendo este trabalho junto à família, buscando atingir objetivos, metas e os resultados sólidos surgindo, pouco a pouco, refletiram a fluidez daquela conversa e com ela o comprometimento e sinceridade entre todos para as próximas ações.

6.2.1.11 Reunião de 24/05/2006

Esta reunião teve duração de aproximadamente quarenta minutos e fomos direto a cada uma das questões apresentadas na pauta. Foram unânimes as respostas sobre o sucesso nas situações elencadas, com exceção dos itens sobre logística de entregas, atribuições ao Raul e prospecção de mercado, que aprofundamos um pouco mais. Mesmo assim, tive um *feeling* de que algo estranho estava acontecendo naquele momento. Como nosso contrato estava finalizando, teríamos apenas mais um mês de consultoria, conforme acordo inicial em contrato, o qual acabaria em junho de 2006. Saí dali com a percepção de que não continuaríamos a evolução desta relação contratual, mesmo havendo mencionado, na contratação da consultoria, etapa posterior que desencadearia um planejamento estratégico para curto, médio e longo prazos.

Nos últimos contatos com os gestores, senti “o jogo de relacionamento durante a conversação, no qual a análise pragmática da linguagem tem interesse em descrever as ações que realmente ocorrem entre duas ou mais pessoas em diálogo. Tudo se passa como em um

‘segundo plano’ do curso da linguagem. Com maior ou menor sutileza e carga emocional, as pessoas podem estar se experimentando mutuamente, fazendo e refazendo a própria apresentação para credenciamento ou legitimação de posições. Há sempre diferenças entre o que se diz e o que se está “querendo dizer”, e é preciso descobrir onde se escondem, ou quando passam, quase encobertos, os momentos mais importantes e elucidativos das conversações”. (MATTOS, 2003a, p.14. Grifos do autor).

A Distribuidora XY continuou sua atividade normal, pois suas operações estavam otimizadas, sobretudo, com o apoio do sistema gerencial em que os gestores estavam mais familiarizados e confiantes naqueles controles e bancos de dados, proporcionando informações e resultados imediatos e precisos. Lembro que enviei alguns *e-mails* e tive conversas com Marcos pelo MSN, mas para minha convicção do *feeling* acima descrito, não estavam sendo respondidos e quando conversávamos *on line*, as respostas não eram precisas, existia algo por trás daquele suposto “descomprometimento” da empresa comigo. A seguir apresento conversas *on line* (MSN) entre Marcos e eu, nos dias vinte e vinte e seis de junho.

Dia 20, de junho de 2006:

<p>Fábio: Marcos, leste o e-mail que trato dos próximos passos? <i>Marcos: Fabio, para ser sincero, ainda não, mas vou ler hoje</i> Fábio: sobretudo do Planej. Estratégico para a empresa <i>Marcos: ok</i> <i>Marcos: tenho q dar uma saidinha</i> Fábio: estamos no momento de sermos mais agressivos com o mercado Fábio: não esqueça dos relatórios Fábio: nos falamos <i>Marcos: ok...um abraço</i> Fábio: outro em vocês</p>
--

Dia 26, de junho de 2006:

<p><i>Marcos: grande Fábio... Estou com seu R\$ desde quarta</i> <i>Marcos: mas está difícil nos encontrarmos né?</i> Fábio: estou preocupado Marcos <i>Marcos: levei para a faculdade na quarta, te procurei, mas disseram que vc estava em sala de aula</i> <i>Marcos: vc n tava no centro</i> Fábio: mesmo entendendo o acontecido não podemos perder nosso foco e cronograma de</p>
--

trabalho, isto não é bom, para o andamento das nossas atividades, entendes??

Fábio: ainda não recebi nenhum relatório para podermos finalizar a etapa de indicadores de desempenho e monitoração

Fábio: temos que iniciar um trabalho forte externamente

Fábio: mais uma vez aconteceu uma situação contingencial (inusitada) e fomos pego novamente no mesmo problema, INSUFICIÊNCIA DE CAPITAL.

Fábio: temos que trabalhar forte e focado a partir do plano estratégico que iremos implementar na empresa.

Marcos: entendo

Fábio: não podemos ficar mais esperando as coisas acontecerem

Fábio: temos que tomar a frente e aumentar a receita mensal

Fábio: o primeiro trabalho era organizar internamente as informações e processos operacionais, isto nos dá tranquilidade e equilíbrio para tomarmos as melhores decisões

Fábio: agora estou me sentindo mais seguro de continuar a implantação de um plano estratégico na Distribuidora XY

Fábio: o planejamento e planos de ação são fundamentais para uma empresa como é para uma pessoa, estamos fazendo um trabalho de médio prazo, os resultados em numeros aparecerão com certeza, sem falar em tempo e custo operacional que são intangíveis, mas podemos perceber agora. Temos que olhar para frente e definir estratégias, ações e implementá-las, pois, senão ficaremos nesta do dia-a-dia, apagando fogo e se desgastando

Fábio: trazendo idéias excelentes para os concorrentes

Fábio: têm expertos que copiam o que viram e dizem que foram eles sempre digo que enxergo coisas boas à Distribuidora XY, e até hoje não mudei minha opinião

Fábio: penso que agora começaremos efetivamente a trabalhar para buscarmos o lucro e participação de mercado, e, ainda com o olhar para o futuro, trabalhando para ele.

Fábio: NÃO PODEMOS FICAR APAGANDO FOGO. Eu sei qual é o caminho que leva isto. Desgaste emocional, desequilíbrio, desmotivação, descomprometimento, interesse pessoal, falta de capital de giro, dívidas com empréstimos e financiamentos, brigas internas. E o pior em se tratando de uma empresa familiar, até na família respinga.

Marcos: exatamente

Fábio: leste o e-mail que enviei para vocês? com as próximas etapas, onde falei tb do planejamento estratégico?

Marcos: já faz um tempinho q vc mandou né?

Fábio: sim

Marcos: sim, li

Fábio: peça para todos lerem, ok?

Marcos: sem problemas

Fábio: é importante a conscientização de todos, pois, precisaremos que todos entendam a real necessidade de um planejamento estratégico na empresa

Marcos: certo

Fábio: e andemos juntos para obtermos resultados tangíveis num futuro muito próximo

Fábio: que dependerá de nós, amigo!! Quando vais me dar os relatórios?

Marcos: valeu

Marcos: Fábio, não tem como salvar em adobe...

Fábio: puts

Marcos: estou sem tinta aqui na impressora, vou comprar hj o cartucho e vou ver se consigo salvar de algum jeito

vc vai estar na faculdade hj?

Fábio: acredito que dá para fazer de alguma forma esta cópia em arquivo.

Fábio: sim

Marcos: levo teu honorário hj... peço desculpas mesmo...

Marcos: n sei nem com q cara vou olhar pra vc

Fábio: imprima aquele conteúdo das etapas e mostre à todos, ok?

Marcos: certo

Fábio: não podemos ficar esperando, quando o que temos que fazer depende de nós. A saúde financeira e emocional da Distribuidora XY está em jogo!!!

Fábio: até mais

Marcos: até

Fábio: estarei no Centro Empreendedor hoje

Marcos: ok

6.2.1.12 Reunião – 01/07/2006

Recebi uma ligação de Alberto no dia 30 de junho, pedindo um encontro naquele dia ou no dia posterior. Sabia do que se tratava. Tanta pressa de um dia para outro, era porque nosso contrato estava terminando naquele dia de sua ligação. Percebi então que meu papel como consultor naquela empresa estava se encerrando naquele instante. Tive sensação de orgulho por ter conseguido atingir resultados previstos ao iniciar este relacionamento de consultoria, assim como frustração de não evoluirmos a relação contratual para mais um semestre, visto que existia um planejamento estratégico a ser elaborado e agora com fundamentação e base de dados, bem como um fluxo operacional interno que estava fluindo com bons resultados.

Então, nos reunimos no dia 01 de julho. Estavam presentes Alberto e Marcos. Após aqueles minutinhos de “quebra de gelo”, foram direto ao assunto, para o qual eu já estava preparado. Justificaram que estavam numa “sinuca de bico”, pois haviam sido procurados por um amigo que lhes apresentou uma oportunidade excepcional, segundo eles. Era a contratação de uma vendedora experiente no mercado de produtos para limpeza e higiene. Ela trabalhou anos com um forte concorrente e teve alguma incompatibilidade neste relacionamento, então, este amigo havia conversado com ela sobre a hipótese de ser apresentada à Distribuidora XY e ela havia gostado da idéia. Existiam, entretanto, algumas exigências por parte dela, já que possuía um cadastro de clientes e entrada fácil neste mercado. Visto que a Distribuidora XY

não teria recursos financeiros para se comprometer com dois profissionais mais especializados naquele período, optaram pela solução imediata, que era aumentar a receita da empresa.

Na verdade, acho que eles tinham razão na decisão escolhida, pois nós havíamos, em consenso, definido que a receita deveria crescer, que a empresa estava pronta e bem melhor estruturada para receber novos clientes e pedidos. Senti sinceridade em seus olhos e palavras, tanto que Alberto falou que nós voltaríamos a trabalhar juntos novamente. Infelizmente, este é um problema geral nas pequenas empresas: a falta de capital.

Todos estes acontecimentos relatam a evolução do relacionamento contratual entre consultor (este pesquisador) e seu cliente (Distribuidora XY). Eles foram identificados e interpretados reflexivamente neste primeiro nível de interpretação. Foram escolhidos, um a um, pela importância que pareciam ter nesta consultoria como “busca do entendimento” (Habermas), momentos que, por meio da linguagem, fatos implícitos e contexto poderiam fornecer ao leitor a compreensão do que acontecia.

A seguir, no segundo nível de interpretação utilizarei alguns momentos chaves desta relação contratual, a fim de continuar a linha metodológica reflexiva proposto por Alvesson e Sköldbberg (2001).

6.2.2 2º Nível de interpretação – interpretação teórica da interpretação empírica do primeiro nível

As interpretações neste nível procuram desenvolver conhecimento sobre a realidade vivida na evolução contratual entre um consultor (o próprio pesquisador) e seu cliente (campo empírico da pesquisa), e entendê-la a partir da interpretação e reflexão do primeiro nível de análise, o dos fatos. Nesta etapa, é importante a consciência do ato interpretativo sendo o

significado dos fatos relacionado com o referencial teórico proposto na dissertação, ou seja, a teoria habermasiana.

A partir deste instante, minha intenção é realizar interpretações e reflexões sobre algumas situações consideradas importantes à evolução desta relação contratual (janeiro a junho de 2006), conforme os dados coletados no item anterior, observando consenso ou dissenso, ações estratégicas e ações comunicativas, à luz de Habermas, assim como outros autores que me auxiliaram na compreensão de sua teoria e conceitos.

Partimos, então, literalmente, do momento inicial e mais difícil desde que começamos a trabalhar, isto é, a negociação do contrato para o período acordado. Depois de idas e vindas, telefonemas, *e-mail*, *msn* (*Messenger – conversas “on line”*), marcamos a reunião do dia 25/01/2006, interpretada e refletida no item 6.2.1.2, na qual tínhamos o intuito de estabelecer nossos acordos para a sequência das atividades.

Como análise sobre os fatos ocorridos naquela reunião, percebo o desfecho da negociação como um exemplo de busca do entendimento, pois, como foi visto no capítulo 2, o *entendimento* para Habermas (1990, p. 70), surge fundamentalmente da interação entre dois ou mais atores, a partir de coisas elementares como “agir” e “falar”, em que estes dois tipos de ação encontram-se ligados um ao outro. Os tipos de interação distinguem-se de acordo com o mecanismo de coordenação da ação, isto é, necessita-se saber, em primeiro lugar, se a linguagem natural é utilizada apenas como meio para a transmissão de informações ou como fonte de integração social. Habermas, no primeiro caso, conceitua-o como *agir estratégico*, interpretado como utilitarista já que se supõe que o ator vá eleger seus meios e fins sob o ponto de vista da maximização de sua expectativa de utilidade, e, no segundo, como *agir comunicativo*, onde acontece a busca pelo entendimento por meio do consenso, por ligação da própria linguagem à coordenação das ações. Esta segunda situação faz-se ao contrário da primeira, em que o efeito de coordenação das ações depende da influência dos atores uns

sobre os outros e sobre a situação da ação, através de atividades lingüísticas e não-lingüísticas.

Naquele episódio, pude perceber e presenciar em nossa relação contratual os dois tipos de ações, de acordo com Habermas - *ação estratégica*, que não nos levou a um entendimento e sim à insistência de nossos objetivos pessoais e, *ação comunicativa*, onde o conseguimos. Isso foi possível pelo bom relacionamento que havíamos construído até então, pela confiança mútua, pela conquista de resultados esperados no primeiro contrato e obviamente pela nossa visão futura de chegarmos aonde queríamos, consultor e cliente acreditando que a busca pelo entendimento seria a melhor via de nos relacionar, a fim de conquistarmos nossos objetivos em comum. Entretanto, no primeiro momento da negociação deste contrato, tanto eu (o consultor) como o cliente (Distribuidora XY) estávamos agindo estrategicamente, visando apenas interesses próprios como foi apresentado em diálogo, pois feríamos as condições para chegar ao entendimento, ao contrário do desfecho dessa negociação, na qual após alguns encontros e conversas conseguimos entrar em consenso, e, o mais importante, as duas partes ficaram satisfeitas com os acordos do novo contrato.

As razões para o sucesso deste consenso, ao finalizar a negociação contratual, bem como a satisfação entre consultor e cliente, tornam-se palpáveis quando recorremos a Habermas (2002, p. 73), que distingue, no processo do entendimento, a compreensão e a aceitação. Elas interagem e se condicionam. Entretanto, compreensão e aceitação do proferimento de um falante por parte de outro só ocorrem se este o reconhecer como válido. E a validade do proferimento de alguém é a grande condição interna de seu entendimento com outrem sobre algo. Outras condições também estão presentes para se chegar a um consenso, são elas: autorização e sinceridade. O relacionamento construído ao longo do primeiro contrato foi o grande lastro para que chegássemos ao entendimento, pois ambas as partes já estavam estruturadas para a busca do entendimento, havíamos conquistado as condições

básicas para se chegar ao consenso, isto é, tínhamos passado momentos de avaliações mútuas, certas desconfianças ou inseguranças e, sobretudo, momentos de incertezas em relação aos resultados esperados. Portanto, ao final do primeiro contrato, percebemos que ali estava uma relação contratual que poderíamos continuar desenvolvendo, devido à aceitação e compreensão mútuas, bem como sinceridade e autorização transparente entre os atores.

No segundo momento da negociação do novo contrato, percebo que a prática da argumentação foi uma opção valiosa para produzir entendimentos, sem apelar para a ação estratégica ou mesmo para o uso direto da força, ou seja, substituímos o uso da força externa (objetivos pessoais) pela comunicação que implica não-coercitividade. A teoria da racionalidade habermasiana está, de acordo com Aragão (1997, p. 36), intimamente ligada a uma prática da argumentação, porque esta permite continuar a ação comunicativa quando há desacordo e, por consequência, as práticas comunicativas rotineiras não permitem chegar a um consenso. Segundo a autora, em virtude de serem submetidas à crítica, as expressões racionais também podem ser corrigidas, melhoradas, bem como os erros serem identificados com sucesso. O conceito de fundamentar está associado ao de aprender. A argumentação desempenha um papel importante nos processos de aprendizagem, pois a racionalidade de uma pessoa permanece acidental, se não é acrescida da habilidade de aprender com seus erros, da refutação de hipóteses e do insucesso de suas intervenções.

Um outro momento da evolução contratual que me marcou muito na busca pelo consenso e entendimento, na qual todos nós (consultor e gestores) saímos com crescimento no relacionamento, foi quando estávamos participando de uma reunião sobre a avaliação do Sistema Gerencial, há pouco tempo implantado. No final desse encontro, interpretado e analisado no item 6.2.1.8, percebemos que tinha havido um salto em confiança e aceitação mútuas, resultando em comprometimento de ambos os lados, consultor e cliente.

Em minha reflexão, a partir daqueles fatos, enfatizo a maneira como estava fluindo nossa comunicação naquele diálogo. O consenso unânime entre nós estava sendo construído a cada instante. A resposta em Aragão (1997, p. 43), segundo seus estudos em Habermas, mostra que alcançar entendimento é uma questão do conhecimento pré-teórico de falantes competentes que sabem distinguir situações em que estão causalmente exercendo influências sobre outros, daquelas em que estão chegando a um entendimento com os outros. A autora revela ainda que devido à sua estrutura lingüística, o entendimento não pode ser meramente induzido pela influência externa ou pela força. Em contraste com a cognição ou a representação, alcançar um entendimento é um conceito normativo que supõe não-coercitividade.

Este diálogo mostra pelo seu desenvolvimento que:

“Não é um estado empírico que causa acordo factual, mas um processo de convencer mutuamente, um ao outro, em que as ações dos participantes são coordenadas pela motivação, por razões. [...] Um acordo alcançado comunicativamente tem uma base racional, se baseia em convicções comuns. Apenas por esta razão espera-se obter um conceito de racionalidade, pelo esclarecimento das propriedades formais da ação orientada para alcançar entendimento, que tanto pode ser buscado nas esferas dos valores culturais, nas formas de argumentação diferenciadas, como na prática da vida cotidiana, embora tão distorcida quanto possa ser. (Aragão, 1997, p. 43) (Grifos meus).

Outro fato que aconteceu, em uma das reuniões, interpretada e refletida no item 6.2.1.9, que também me chamou atenção e surpresa foi na conversa com Alberto, Raul e Marcos. Percebi a aceitação real deles por mim, pois interpretei este diálogo além da importância de organizar o fluxo operacional da empresa, como sinal de confiança e mais um degrau em nossa evolução contratual e relacionamento, pois partimos para uma conversa pessoal e familiar, algo que até então ficava implícito.

Refletindo agora sobre os fatos, à medida que o tempo passava, eu percebia que a validade dos proferimentos dos gestores e dos meus (consultor) se mostrava mais presente e aceita por ambos, mesmo que ocorresse no dissenso sobre determinada situação. Segundo

Habermas (2002, p. 73), pretensões de validade dependem do reconhecimento intersubjetivo através do falante e do ouvinte; elas têm de ser resgatadas através de razões, portanto, discursivamente, e o ouvinte reage a elas tomando posições motivadas pela razão. E estávamos numa conquista diária nesta relação contratual, pois queríamos alcançar nossos objetivos, por meio de consenso.

Relendo os termos de Fraga (2000, p. 25), percebe-se que houve neste caso, entre gestores e consultor, a busca pelo entendimento, pois diz que a *ação comunicativa* é a forma de ação que acontece quando dois ou mais atores sociais buscam chegar a um acordo voluntário e cooperativo sobre determinado aspecto. A ação comunicativa envolve um esforço explícito de alcançar um acordo sobre a totalidade das reivindicações de validade, embora um livre acordo não necessariamente se faça. Esse não foi o caso, devido à maneira como o diálogo se desenvolvia, isto é, sem restrições e medos de expor a realidade da situação, conforme se apresentou no item 6.2.1.9.

Portanto, para alcançarmos o entendimento perseguimos algumas etapas fundamentais, que Aragão (1997, p. 39-40), denomina processos de entendimento.

- Para entender um proferimento, o intérprete tem que estar familiarizado com suas condições de validade e tem que saber sob que condições a pretensão de validade ligada a tal proferimento é aceitável. Essa condição foi preenchida na evolução desta relação contratual, pois, em determinado momento, não se colocava em dúvida verdade, veracidade e aceitação de um proferimento por ambos, gestores e consultor, ou seja, o falante (consultor ou gestor) tinha autorização e aceitação para seus proferimentos.
- Esse conhecimento das condições em que uma pretensão de validade pode ser aceita só pode ser obtido no contexto da comunicação observável: o intérprete observa sob que condições as expressões simbólicas são aceitas como válidas e quando são criticadas ou rejeitadas; ele nota quando os planos de ação dos participantes são

coordenados através da formação de consenso e quando se desintegram devido à falta de consenso. Esta condição foi estabelecida a partir do momento em que os envolvidos interagem e atingiam um consenso (conversas informais e reuniões).

- Entender um “sim” ou “não”, ou seja, tornar claro para si as razões implícitas que levaram os participantes a assumirem tais posições. Pois o acordo ou o desacordo, tanto quanto são julgados à luz de pretensões de validade reciprocamente erguidas e não meramente causadas por fatores externos, são baseados em razões que os participantes têm a seu dispor, suposta ou realmente. Essas razões (na maioria das vezes implícitas) formam o eixo em volta do qual os processos de chegar a um entendimento revolvem. Com exceção da fase de negociação do contrato, na qual objetivos pessoais e fatos implícitos estavam presentes dificultando a aceitação de um proferimento entre os envolvidos, a continuidade do relacionamento se tornou mais transparente, e, com isso, a conquista da autorização e aceitação aos proferimentos, como também confiança mútua na evolução contratual.
- Para trazer à mente as razões com que o falante deveria defender a validade de uma expressão, o próprio intérprete é arrastado para dentro do processo de afirmar pretensões de validade. Neste caso, ambas as partes (consultor e cliente), diretamente envolvidas no processo, estavam inseridas no contexto e havia a necessidade, a fim de chegar ao entendimento, de ratificar suas pretensões de validez junto a seu interlocutor, caso contrário, o consenso poderia ser frustrado e não acontecer.

Acredito que a evolução do relacionamento contratual com a Distribuidora XY tenha alcançado seu ápice no momento interpretado e analisado no item 6.2.1.10, no qual realizamos uma das avaliações do sistema implantado. Analisando os fatos e fazendo uma relação com o referencial teórico, percebo que, por meio do diálogo e contexto, estavam presentes alguns conceitos fundamentais desta dissertação. Identifico-os a seguir:

Iarozinski (2000, p. 22-23), apresenta em seus estudos, dois tipos de racionalidade, as quais seguem direções distintas: a *racionalidade cognitivo-instrumental*, em que as ações do sujeito são de relações de domínio sobre a natureza e os outros sujeitos, isto é, caracteriza-se pelo distanciamento entre o sujeito e o objeto, por um sujeito tipicamente solitário, que visa a operação lógica dos conhecimentos, numa atitude calculista e metódica, enquanto a *racionalidade comunicativa* em que as ações do sujeito são de relações com os outros sujeitos, visando o entendimento comunicacional. Não é mais a relação do sujeito isolado com algo no mundo objetivo, representável e manipulável, ao contrário, é uma relação intersubjetiva que se instaura entre os sujeitos capazes de falar e de agir.

Fica nítida, no diálogo, que o tipo de racionalidade que permeou aquele momento foi a racionalidade comunicativa, pois, em nenhum instante foi imposto algo aos envolvidos, sobretudo, a Isabel que estava descontente e receosa com o novo sistema. Entretanto, lançamos mão da argumentação durante a conversa, bem como a razão para legitimar aquela nova realidade, e assim chegamos ao consenso.

Conforme Aragão (1997, p. 36), em virtude de serem submetidas à crítica, as expressões racionais também podem ser corrigidas, melhoradas, bem como, os erros serem identificados com sucesso. O conceito de fundamentar está associado ao de aprender. Percebo a evidência deste procedimento em nosso diálogo, pois, quando Isabel submete à crítica seu descontentamento, possibilitamos avaliar tanto o sistema, em especial sua atividade nele, quanto sua necessidade de entender profundamente a real funcionalidade daquela transição exigida pela nova realidade, ou seja, da sua maneira antiga de fazer as coisas para a nova concepção e operacionalidade no sistema.

Nesta mesma reunião, conquistamos as condições fundamentais para o alcance do entendimento. Segundo Tonetto (2006, p. 59), além dos três aspectos essenciais à busca do consenso – *correção*, ação do falante em relação a um determinado contexto normativo;

veracidade, sinceridade do falante em seu proferimento, e *verdade*, o enunciado do falante supor-se verdadeiro – o autor acrescenta a pretensão de inteligibilidade, ou seja, que se compreenda bem o enunciado do falante, condição importante para toda e qualquer comunicação.

Entendo que neste diálogo ficou perceptível *o implícito*, isto é, os envolvidos nesta conversa trouxeram à tona suas experiências anteriores (de anos atrás), seus valores, crenças, que exercem influência na formação e características de uma pessoa, no modo de enxergar as coisas, na maneira de ser de cada um. Por meio da trajetória exclusiva de vida de cada indivíduo, carregamos conosco nossos saberes implícitos, ou seja, esse grande pano-de-fundo, conceituado por Husserl como “Mundo-da-vida”.

De acordo com Cònsolo Filho (2005, p. 22-23), “mundo-da-vida” é o lugar onde o falante e o ouvinte se encontram, é onde se dão os processos de reprodução cultural, de integração social e sociabilização. É o espaço onde se constrói a linguagem num exercício permanente entre o falante e o ouvinte, em que se buscam a compreensão e o consenso, de forma a poder articular ações coletivas. O “mundo da vida”, segundo o mesmo autor, é o lugar onde ocorre a ação comunicativa, quando os participantes perseguem, de comum acordo, seus respectivos planos de ação sobre a base de uma definição comum da situação. Habermas (2002, p.98) diz que o “mundo-da-vida” está formado pela cultura, sociedade e pelas estruturas da personalidade. Portanto, mesmo entendendo que este pano-de-fundo seja uma das dificuldades dos indivíduos em atingir consensos e entendimentos, nossa experiência revelou que conseguimos as condições fundamentais para o entendimento naquele momento.

Para finalizar, não poderia deixar de analisar os momentos finais desta relação contratual, pois meu *feeling* mostrava que ao mesmo tempo em que se aproximava o fim do contrato da prestação de consultoria, distanciavam-se nossos diálogos e aumentava o

descomprometimento com nossas atividades futuras, isto é, para um novo contrato, visto que a previsão era contemplar o planejamento estratégico para a Distribuidora XY, a curto e médio prazos. Conforme interpretado e refletido no item 6.2.1.11.

O fato é que não fechamos um novo contrato, mesmo com a salutar experiência neste período em que trabalhamos juntos. A relação contratual entre consultor e gestores foi construtiva e um bom exemplo de busca do entendimento para obter os resultados desejados. Entretanto, o que presenciávamos naquele momento, sobretudo, no último encontro, interpretado no item 6.2.1.12, foi outra situação de consenso, pois em Habermas (2002, p. 73), o processo de entendimento exige compreensão, aceitação, autorização e sinceridade. A falta de recursos financeiros, argumentada pelos gestores, veio ao encontro de minha convicção e certeza de que era verdadeira e sincera, devido ao nosso relacionamento baseado nessas condições de validade durante todo o período da prestação de serviços em consultoria. Portanto, aceitei seus argumentos e ratifiquei-os pela necessidade imediata do aumento de receita pela empresa. Atualmente nos encontramos e conversamos sobre a empresa e outros assuntos com o mesmo respeito e sinceridade anterior.

Após estas reflexões sobre os pontos altos da evolução contratual, entre consultor e cliente, onde este pesquisador foi um observador participante, encaminharei agora para o 3º nível de interpretação, segundo Alvesson e Sköldbberg (2001), que, nesta pesquisa, significa uma reflexão sobre os níveis anteriores.

6.2.3 3º Nível de interpretação – interpretação sobre os níveis anteriores verticalmente.

Nesta pesquisa reflexiva baseada em Alvesson e Sköldbberg (2001), o método apresentado pelos autores envolve reflexão em pelo menos dois níveis. Nesta dissertação

apresento o terceiro nível de interpretação e reflexão sobre os níveis anteriores, como recomendou Villardi (2004). Revendo com cuidado os termos da interpretação anterior, senti necessidade de explicitar meu reconhecimento da importância da linguagem nesse processo.

Para melhor percepção e compreensão do contexto do campo empírico estudado nesta pesquisa, busquei em Mattos (2003a, p. 8-14) e Austin (1990) o significado e análise da linguagem, em que este considera fundamental o uso das expressões e os elementos constitutivos do contexto abordado. O autor confirma que a linguagem não deve ser considerada em abstrato, ou seja, somente em sua estrutura formal, mas sempre em relação à situação, ao contexto apresentado. Segundo Austin (1990, p. 10), “Quando examinamos o que se deve dizer e quando se deve fazê-lo, que palavras devemos usar em determinadas situações, não estamos examinando simplesmente palavras, mas, sobretudo, a realidade sobre a qual falamos ao usar estas palavras – usamos uma consciência mais aguçada das palavras para aguçar nossa percepção (...) dos fenômenos”.

Em relação ao primeiro nível de interpretação e reflexão, realizei-o sempre com auxílio de minhas anotações e observações nos momentos relatados, pois, assim, tentava ser o mais fiel possível ao descrever minhas percepções e os fatos que aconteceram. Mesmo ciente de que meus vieses estariam presentes, mantive o cuidado de não rotular pessoas, evitar preconceitos ou afirmações. Desde o primeiro contrato, eu tinha como hábito, anotar todas as observações, percepções e situações que ocorressem ao longo da evolução contratual entre mim próprio, consultor/pesquisador, e meu cliente (Distribuidora XY). Foi feita uma seleção de fatos importantes, para análise e reflexão da evolução contratual como busca do entendimento, em uma quantidade grande de material coletado ao longo do tempo, entre eles: percepções das reuniões, conversas *on line*, observações durante as visitas à empresa, transcrições, *e-mails*, conversas individuais e coletivas com os gestores.

Em relação ao segundo nível de interpretação, alguns momentos de extrema importância (pontos altos) na evolução contratual foram apresentados, interpretados e refletidos repetidas vezes, pois tinha consciência da importância dos significados implícitos e procurei a todo o momento fazer um paralelo com os autores do referencial teórico desta dissertação a fim de não me distanciar do foco que procurei trabalhar neste estudo. Para clareza e compreensão do leitor, procurei relatar diálogos em que mostrava consensos e dissensos, ações estratégicas e comunicativas, sempre procurando explicar o fato à luz da teoria habermasiana.

Refletindo neste momento sobre o contexto escolhido para este estudo e o momento em que começou a pesquisa (janeiro de 2006), entendo que foi um grande privilégio poder realizar este desafio, pois a escolha do próprio campo empírico e o fato de ter prestado consultoria anteriormente (primeiro contrato) possibilitaram aprofundar melhor nosso relacionamento e entender através da teoria habermasiana o que estava acontecendo naqueles momentos de interação (consensos e dissensos) entre consultor e cliente. Acredito que isto possibilitou a coleta e geração de fatos consistentes para interpretação e reflexão mais apuradas a respeito desta relação contratual.

Portanto, foi possível identificar claramente uma situação em que nos encontramos *agindo estrategicamente*, segundo Habermas, isto é, no primeiro momento da negociação do contrato. Tanto eu (consultor) como meu cliente (Distribuidora XY) buscávamos atingir nossos objetivos pessoais, neste caso, ferindo as condições necessárias para alcançar o entendimento. Naquela etapa, não conseguíamos autorizar ou aceitar os proferimentos um do outro (cliente), não havia consenso e o resultado foi esperar amadurecer nossas posições em busca de consenso. Entretanto, ao mesmo tempo este fato foi também um exemplo de busca pelo entendimento, através da ação comunicativa, pois conseguimos, na segunda etapa, autorizar as pretensões de validade, aceitando os proferimentos e enfim chegando a um

consenso por meio da prática de argumentação, que, conforme Aragão (1997, p. 36), permite continuar a ação comunicativa quando há desacordos.

Visualizo os gestos e olhares seguros e convictos dos gestores de que estávamos no caminho certo, no diálogo que tivemos quando estávamos implantando o sistema gerencial. A declaração de Alberto (“Nós temos o sistema que está implantado com os produtos. Tudo o que está entrando a partir de agora está sendo lançado conforme a nota fiscal de entrada ou conforme o cupom fiscal”) possibilitou maior reflexão do conjunto. Lembro que foi um ponto fundamental, pois tinha sido a primeira vez que alguém havia dado um feedback, e ainda mais sendo esta pessoa o próprio diretor geral. A motivação e comprometimento estavam permeando nosso trabalho claramente. O cotidiano e nossa relação faziam com que nos entendêssemos e avançássemos na implantação do sistema gerencial, fator determinante para todos os envolvidos (empresa e consultor).

O relacionamento entre consultor e cliente foi amadurecendo até chegar ao ponto de me permitirem e pedirem apoio para solução de um problema de Isabel, de natureza pessoal, mas que estava, de certo modo, influenciando em sua atividade na empresa. Isabel não conseguia deixar de realizar atividades que não eram mais sob sua responsabilidade, devido à vontade de fumar, segundo a família, isto é, mesmo não tendo mais a atividade de separar os produtos para serem entregues aos clientes da Distribuidora XY, ela, ainda assim, fazia questão de realizá-la, pois era seu momento de intervalo para fumar. Lembro da conversa que tivemos (gestores e eu). Sem dúvida, foi uma demonstração de consenso e ação comunicativa devido ao diálogo franco, transparente e agregador entre todos. Com isso a relação contratual cada vez mais ganhava base e estrutura para, mesmo nos momentos de dissenso, respeitarmos posições e autorizarmos proferimentos entre todos.

Refletindo agora, depois que passou esta excepcional experiência, penso que um fator foi fundamental para nos fornecer base e estrutura para a relação contratual. Como se tratava de uma pequena empresa familiar e como eu (consultor) possuo experiência com empresa familiar, sobretudo, em minha própria família, isso com certeza trouxe conforto, segurança e credibilidade nas ações que propunha à empresa, algo como se nós tivéssemos um ponto de partida em comum (e realmente tínhamos). Mesmo não nos conhecendo, a maneira como eles (os gestores) conversavam comigo era realmente como se eu estivesse ali, naquele contexto, há tempos. Foi extremamente importante eu ter expressado minhas experiências neste sentido, desde o começo, buscando uma base inicial para o relacionamento e entendimento futuro com os gestores. Entendo que as condições de validez – compreensão, autorização, sinceridade e aceitação – para alcançar o entendimento ficaram bem mais acessíveis dos dois lados, quando encontramos algo em comum, ponto nevrálgico nesta prestação de serviços em consultoria.

A grande comprovação do sucesso deste relacionamento em busca do entendimento estava para acontecer, em 01 de agosto de 2006, quando Marcos me procurou em sala de aula, na faculdade em comum, para se desculpar sobre o atraso no pagamento de meu honorário referente a junho de 2006. Conversamos por um tempo e no final declarou que a família estava sentindo minha falta. Então, falei que também estava, pois foi um trabalho muito gratificante e que nos relacionamos muito bem. Disse a ele que, qualquer dia, nos encontraríamos novamente para dar continuidade àquela consultoria. Ele exclamou: “Se Deus quiser, professor, se Deus quiser!”. Sorriu e saiu.

7 Conclusões

Este estudo de caso, referente à evolução da relação contratual de prestação de serviços organizacionais entre consultor e cliente, em uma pequena empresa da Região Metropolitana do Recife, entre janeiro e julho de 2006, teve como foco interpretar e analisar a busca do entendimento à luz de Habermas. Proporcionou uma experiência ímpar, devido à oportunidade de ser o consultor em atividade o próprio pesquisador, um observador participante. Em consequência deste estudo, tornou-se real a possibilidade de obter interpretações e reflexões a respeito do consenso, dissenso e entendimento entre gestores e consultor, sobretudo, em um ambiente tão singular, como o é a pequena empresa familiar. A pesquisa permitiu reflexões e análises importantes sobre pontos básicos (relacionamento interpessoal, diagnóstico, contrato, objetivos em comum e o cotidiano da empresa) que devem ser considerados desde o começo de um trabalho de consultoria.

Destaco a inovadora forma de análise e interpretação dos fatos, a Metodologia Reflexiva (Alvesson; Sköldberg, 2001), sistematizada em três níveis sucessivos, os quais permitiram ao pesquisador visão holística sobre o relacionamento entre empresa (gestores) e consultor. A metodologia possibilitou maior clareza, percepção e transparência nas interpretações e análises do pesquisador, evidentemente ciente da presença de seus vieses, permitindo-lhe interpretações e reflexões únicas, sem a pretensão de estar “certo” ou “errado”, mas trazendo o assunto para reflexões também do leitor. O *primeiro nível*, referente à interpretação, através da análise da linguagem, dos fatos obtidos no campo empírico; o *segundo nível*, a interpretação teórica da interpretação empírica do primeiro nível (entender e

desenvolver conhecimento sobre esta realidade à luz de Habermas e dos significados implícitos) e o *terceiro nível*, a interpretação e reflexão sobre os níveis anteriores, isto é, reflexão sobre as reflexões anteriores. Percebo que esta maneira de análise dos dados permite profunda compreensão e sensibilidade ao que está acontecendo em torno do contexto em que estamos inseridos.

Acredito no êxito desta pesquisa pelo fato de, à medida que a evolução do relacionamento aumentava com o decorrer do tempo, “degrau a degrau”, as interpretações, reflexões e análises se constituíam e permitiam também ao autor a formação de sua própria interpretação e reflexão. Com isso, penso que pesquisador e leitor conseguiram chegar às respostas da pergunta inicial: “Como ocorreu e evoluiu a relação contratual, como busca de entendimento, no sentido da teoria habermasiana, entre consultor e cliente, nesta pequena empresa?”. Acredito que a resposta central seja: não existe uma “receita de bolo”, algo pré-estabelecido e fórmulas de sucesso para uma saudável relação contratual nos serviços prestados em consultoria. O que existe é o amadurecimento e muito diálogo em busca do entendimento entre gestor e consultor, com apoio em processos que possibilitem a busca do consenso e do entendimento.

Habermas, por meio de alguns conceitos como *agir comunicativo*, *racionalidade comunicativa*, *mundo-da-vida*, *atos de fala*, *condições para o entendimento e pretensão de validade*, possibilitou-me compreender, através da análise da linguagem, o sentido e a importância da busca do entendimento e encontrar respostas à realidade do relacionamento entre consultor e cliente, especialmente, na pequena empresa. Nesse contexto, um ponto a ser observado diz respeito às ações estratégicas de linguagem, aquelas nas quais o interlocutor é tratado apenas como meio facilitador, ou obstáculo a contornar, na busca dos próprios interesses. Registrou-se claro exemplo disso na negociação do contrato de serviço para o período de janeiro a junho de 2006.

Aprendi por esta experiência que muitas frustrações entre consultor e cliente originam-se na busca unilateral de conquistas e interesses individuais, quando não se está prezando o consenso e o entendimento. De fato, as dificuldades e interesses pessoais acabam permeando a evolução contratual nos serviços de consultoria, seja em termos de honorários por parte do consultor sejam em resultados tangíveis pelo lado do cliente. No entanto, a experiência desta pesquisa me levou a crer em algo diferente. Se desde o começo de seu relacionamento, gestor e consultor estiverem dispostos a buscar o consenso, e, sobretudo, se conhecerem as condições e o processo de busca do entendimento, boa parte do caminho estará aberto para evolução da relação contratual, mesmo com as adversidades e dissensos momentâneos.

As condições fundamentais para o sucesso da relação contratual estudada, confiança, credibilidade, sinceridade, autorização (no sentido dado por Habermas ao termo) e comprometimento, possibilitaram uma constante busca do consenso e entendimento entre empresa (gestores) e consultor. Indispensável para elas foi ter-se mantido, desde o começo do relacionamento, o diálogo e a transparência. Esta prática veio ao encontro do que diz Habermas: é na linguagem humana que se encontra a estabilidade e o sentido. Sua teoria da racionalidade comunicativa aponta para a prática da argumentação que permite continuar a ação comunicativa, quando há desacordo e quando as comunicações rotineiras não permitem chegar a um consenso. A prática da argumentação é uma opção valiosa para produzir entendimentos, sem apelar para a ação estratégica ou mesmo para o uso da força.

Considero ainda que o sucesso do entendimento ou a frustração do desentendimento entre consultor e cliente possam ser igualmente frutos da evolução contratual dos serviços de consultoria. O resultado acontecerá em torno de alguns pontos que foram exercitados neste estudo como elementos catalizadores e reveladores: o alcance dos *resultados esperados*; o cumprimento dos *prazos e do cronograma* previstos; a *relação entre retribuição financeira e a carga de trabalho real durante a relação contratual*. A estes se deve acrescentar, nas

pequenas empresas, onde os recursos financeiros são escassos, a própria pontualidade no pagamento dos honorários do consultor.

Pude constatar ao longo da experiência desta dissertação que o sucesso ou fracasso de uma consultoria não é apenas produto da competência ou criatividade do consultor, mas de um esforço honesto de colaboração, no qual ambas as partes caminham para atingir o mesmo objetivo identificado. Imprescindível é realizar um acordo de objetivos a serem alcançados progressivamente como base de entendimento e este, de uma relação de confiança.

Enfim, como profissional, levo desta experiência algumas reflexões fundamentais para meus trabalhos futuros nesta área, sobretudo a presença das condições de entendimento, a permear, desde o início, a relação contratual na prestação de serviços em consultoria e a realizar a prática da ação comunicativa. Como autor de um trabalho acadêmico, de maneira nenhuma tenho o intuito de encerrar o assunto, cuja complexidade é enorme. Meu desejo é contribuir, por meio desta dissertação, para que se levantem novas reflexões e, sobretudo, mais pesquisas sobre a relação consultor e cliente.

Referências

- ALVESSON, Mats; SKÖLDBERG, Kaj. **Reflexive Methodology**: new vistas for qualitative research. London, UK: Sage Publications, 2001.
- ARAGÃO, Lucia Maria de Carvalho. **Razão comunicativa e teoria social crítica em Jürgen Habermas**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1997.
- AUSTIN, John Langshaw. **Quando dizer é fazer**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1990.
- BERNE, Eric. **Análise Transacional em Psicoterapia**. São Paulo: Editorial Summus, 1985.
- CÔNSOLO FILHO, Synesio. **Comunicação organizacional**: aproximação comparativa a partir de aspectos do pensamento habermasiano, 2005. Curso de Pós-Graduação em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas. Universidade de São Paulo. São Paulo.
- CROCCO, Luciano; GUTTMANN Erik. **Consultoria empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- FRAGA, Marcelo Lorence. **A empresa produtiva e a racionalidade substantiva**. A teoria de ação comunicativa de Jürgen Habermas no ambiente organizacional integrativo: de Mary Follet a Collins e Porras, 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- HABERMAS, Jürgen. **The Theory of Communicative Action**. Boston: Beacon Press, 1984.
- _____. **Consciência moral e agir comunicativo**. Rio de Janeiro: Tempo brasileiro, 1989.
- _____. **Pensamento pós-metafísico**: estudos filosóficos. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1990.
- _____. **Teoria de la acción comunicativa**: complementos y estudios previos. 3. ed. Tradução Manuel Jiménez Redondo. Madrid: Cátedra, 1997.
- _____. **Agir comunicativo e razão destranscendentalizada**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2002.
- HAGUETTE, Teresa Maria Frota. **Metodologias Qualitativas na Sociologia**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1992.
- IAROSZINSKI, Maristela Heidemann. **Contribuições da teoria da ação comunicativa de Jürgen Habermas para a educação tecnológica**, 2000. Dissertação (Mestrado em Tecnologia) – Curso de Pós-Graduação em Tecnologia. Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná, Curitiba.
- LEVACOV, Marília. **Grounded Theory**. Disponível em:
http://www.levacov.eng.br/marilia/grounded_theory.html . Acesso em: 21 set. 2006.

MATTOS, Pedro Lincoln C. L. de. A linguagem da consultoria organizacional: trilhas metodológicas para pesquisa. XXVII Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD). **Anais ...** Atibaia: ANPAD, 2003a.

_____. Teoria Administrativa e Pragmática da Linguagem: Perspectivas para problemas que afligem as relações entre acadêmicos e consultores, educadores e educandos. **Revista de Administração Contemporânea – (RAC)**. Rio de Janeiro, v.7, n. 2, 2003b.

NASCIMENTO, Suzana Rodrigues do. **O agir comunicativo permeando as tecnologias educacionais na construção do conhecimento em enfermagem**, 2005. Tese (Doutorado em Enfermagem) – Curso de Pós-Graduação em Enfermagem, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

OLIVEIRA, Manfredo Araújo de. **Reviravolta lingüístico-pragmática na filosofia contemporânea**. São Paulo: Loyola, 1996.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia, práticas**. São Paulo: Atlas, 2004.

OTTONI, Paulo Roberto. **Visão performativa da linguagem**. Campinas, SP. UNICAMP, 1998.

PENNA, Antônio Gomes. **Comunicação e linguagem**. Lisboa: Fundo de Cultura, 1970.

TONETTO, Milene Consenso. **O papel dos direitos humanos na filosofia prática de Habermas**, 2006. Dissertação (Mestrado em Filosofia) – Curso de Pós-Graduação em Filosofia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SEBRAE. **Mortalidade de empresas**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/mortalidade_empresas.asp>. Acesso em: 23 março. 2006.

SOUZA FILHO, Danilo Marcondes de. **Filosofia, linguagem e comunicação**. 3. ed. rev. e amp. São Paulo: Cortez, 2000.

VILLARDI, Beatriz Quiroz. **Um estudo reflexivo sobre microprocessos de aprendizagem e mudança coletiva docente com a aprendizagem e mudança organizacional resultantes: para uma gestão sustentável do desenvolvimento de docentes em instituições educação superior privada em administração e marketing**. Rio de Janeiro: PUC-Rio, Departamento de Administração, 2004.

VILLARDI, Beatriz Quiroz. Reflexive methodology. New vistas for qualitative Research. **Gestão.Org**, v.3, n.2, mai./ago. 2005. Disponível em <<http://www.gestaoorg.dca.ufpe.br>>. Acesso em: 12 maio. 2006.

ANEXOS

ANEXO I – Estrutura do software utilizado

Estrutura do Plano de Negócios		
Seções	Grupos	Entradas
Descrição da Empresa Estrutura Organizacional Produtos e Serviços Plano de Marketing Plano Operacional Estrutura e Capitalização Plano Financeiro Sumário Executivo
Dicas de Navegação		

Plano de Negócios - Propriedades	
Nome do Plano de Negócios *	Distribuidora XY
Nome da Unidade de Negócios	
Enunciado	A empresa tem como finalidade, a distribuição de pro...
Objetivo	a Distribuidora XY possui objetivos, como; oferecer...
A Quem se Destina	Os serviços da Distribuidora XY são focados às ind...
Período de Planejamento	12 meses + 5 anos
Porte da Empresa	Média
Situação da Empresa	Em reestruturação
Segmento da Empresa	Comércio
Criado por	Administrador do Sistema
Data da Criação	02/08/2005 00:16:57
Data da Última Alteração	02/08/2005 00:16:57

APÊNDICES

APÊNDICE A – Estrutura de diagnóstico organizacional

<i>DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL</i>	-	<i>DISTRIBUIDORA XY</i>
1. Descrição da Empresa		
Natureza do Negócio		
Missão e Visão		
Objetivos Estratégicos		
Breve Histórico da Empresa		
Abrangência de Atuação (Nac., Internacional, Regional, etc)		
Estágio Atual da Empresa		
Vantagens Competitivas		
Localização Geográfica		
Exigências Legais para o funcionamento da empresa		
Alianças Estratégicas		
Responsabilidade Social		
2. Estrutura Organizacional		
Estrutura Legal do Negócio		
Gerência e Estrutura Organizacional		
Descrição do Organograma		
Descrição e Experiência Profissional dos Executivos chaves		
Recrutamento e Seleção		
Plano de Carreira e Compensação		
Treinamento e Desenvolvimento		
Avaliação de Desempenho		
Plano de Incentivo		
3. Produtos e Serviços		
Descrição de Produtos/Serviços existentes		
Uso e Apelo		
Potencial e Vantagens competitivas dos Produtos/Serviços		
Especificações e Requisito Técnicos		
Propriedade Industrial associada		
Estágio Evolutivo de cada linha de Produto/Serviços		
Descrição de novos Produtos/Serviços		
Uso e Apelo dos novos Produtos/Serviços		
Potencial e Vantagens competitivas dos novos prod/serviços		

Propriedade Industrial associada
Atividades de Pesquisas e Desenvolvimento
Atividades Correntes
Atividades futuras
Tecnologia aplicada aos Produtos/ Serviços

4. Plano de Marketing

Características do Setor primário e secundário
Limitações e entraves do Setor
Panorama atual e principais Tendências do Setor
Tamanho e taxa de crescimento do Setor (Valores)
Segmentação do Setor
Mercado Alvo
Características do Mercado Alvo e seus Segmentos
Tamanho do Mercado Alvo
Segmentação do Mercado Alvo
Tempo de Entrada no Mercado Alvo
Pesquisa de Mercado
Potencial de Entrada no Mercado Alvo
Tendências e Mudanças previstas no mercado-alvo
Perfil dos Clientes
Necessidades dos Consumidores
Mercados-alvo secundários
Oportunidades e Ameaças Externas
Concorrência
Descrição dos Concorrentes por Produto/Serviço
Concorrentes Indiretos
Participação de Mercado de cada Concorrente
Forças e Fraquezas dos Concorrentes
Barreiras à entrada no Mercado
Estratégia de Marketing
Estratégia de Entrada no Mercado
Estratégia de Crescimento
Canais de Distribuição
Estratégia de Marca
Comunicação (Promoção/Publicidade/RP/Material impresso)
Estratégia de Comercialização
Força de Vendas
Composição de Preços

Projeção de Faturamento
Efeitos de Sazonalidades
Tempo de Entrega dos Produtos/Serviços
Processos de Pós-venda

5. Plano Operacional

Descrição do Fluxo Operacional
Planejamento da Capacidade de Produção
Capacidade de Produção
Procedimentos de Entrega de Produtos/Serviços
Previsão de Aumento de Capacidade
Vantagens Competitivas nas Operações
Fornecedores e Terceiros
Identificação de Fornecedores críticos
Descrição de Parceiros
Requisitos de Tempo
Sistema de Gestão
Gestão de Estoque e Inventário
Gestão da Qualidade
Gestão de Segurança e Saúde
Gestão do Impacto Ambiental
Sistemas de Informação e Automação

6. Estrutura e Capitalização

Capital Próprio
Necessidade atual de capital de terceiros
Necessidade de capital de terceiros para 5 anos
Utilização do capital
Remuneração do Capital
Estratégia de Saída

7. Plano Financeiro

Entradas Descritivas
Pressupostos Críticos
Histórico Financeiros dos últimos 3 anos
Análise de Sensibilidade

APÊNDICE B – Propostas do contrato (janeiro a junho de 2006) - via e-mail

25/01/2006

Fábio,

Recebi a proposta que você nos mandou. É de extremo interesse nosso que você continue participando efetivamente da nossa empresa, porém, temos que aceitar que nossa condição não deixa isto acontecer. Estamos vendo uma forma em que você possa estar presente na empresa, de uma maneira ou de outra e que, para não onerar tanto para nós, você não precise dispor tanto do seu tempo físico. Pensamos em uma maneira de reduzir isso. Pode ser através de nossas reuniões, caindo proporcionalmente com o valor e você tirando nossas dúvidas pela internet, que porventura, também terão datas e quantidade de vezes a serem estipuladas.

Você sabe o quanto foi e é importante para a Distribuidora XY, ela precisa de você. Pode ter certeza que se tivéssemos condições de bancar o valor para você estar o expediente todo aqui, bancaríamos, pois acreditamos no seu potencial e acreditamos que você, assim como nós, também veja um futuro brilhante para nossa empresa.

Hoje, você conhece as dificuldades e pontos que fazem com que a empresa não possa pagar o quanto você vale e merece. O furo de 20.000,00 com duplicatas extras e agora, a nova contratação de um funcionário com todos os seus encargos (o Raul não vai poder ficar na empresa este ano em tempo integral, devido ao estágio para a conclusão da faculdade).

Queremos continuar com você de uma maneira ou de outra. queríamos que você, em cima desse valor que vou colocar abaixo, viabilizasse um número x de visitas à empresa e um número x de dúvidas e vezes a serem tiradas pela internet.

999,99 + 1% do aumento de faturamento atual da empresa (R\$ 99.999,99)

Um grande e forte abraço,
do seu aluno e amigo,

Marcos

26/01/2006

Caro Marcos,

Agradeço fortemente as palavras que foram "didas" neste e-mail, pois, revelam confiança em meu trabalho, em minha ética profissional, em nosso relacionamento consultor/empresa. Entendo sim, o que a Distribuidora XY vem passando, principalmente no mês de janeiro/06 em função de um cliente, fato este ser um dos focos de nossa estratégia desde o começo, ou seja, ficar na mão de um cliente apenas, pode ser fatal. Entendo também a posição de vocês no sentido de tentar diversas alternativas para que eu permaneça trabalhando junto a Distribuidora XY. Entretanto, utilizando minhas próprias

palavras à vocês, é de extrema importância sabermos nosso custo operacional, custo de oportunidade e o quanto de tempo podemos lançar mão para um trabalho eficiente e eficaz com seriedade, foco, objetivo e acima de tudo comprometido e responsável pelas ações a serem tomadas.

Tenho certeza de que nestas condições que você me passou, podemos sim, fazer um trabalho eficaz, com um pouco mais de paciência, pois, estamos em uma implantação de sistema gerencial, e esta, já notaste que é de extrema importância o conhecimento do sistema, bem como a entrada de dados totais, e, isto necessita de tempo para tal. Mas, conseguiremos atender o cronograma que enviei junto à proposta se você se empenhar ainda mais no que vem brilhantemente fazendo em relação ao sistema, pois, dependemos do seu conhecimento nele e obviamente das entradas de dados. Como comentei ontem (25.01.06) com Alberto, penso no futuro da Distribuidora XY, isto é, caminhando com suas próprias pernas e uma empresa onde todos os envolvidos conhecem a fundo o que acontece dentro da empresa, inclusive o sistema gerencial, por isto, é importante sua participação nesta etapa, para posterior repassar à família, pois, nenhuma ação deve depender de mim (consultor) sou um facilitador, apoio e dou suporte para fazer as ações serem executadas da melhor maneira, alguém que ensina a "pescar e não dá o peixe", caso contrário, a Distribuidora XY ficaria sempre na dependência deste consultor e isto para mim não é consultoria e tão pouco ético.

Em resposta ao seu e-mail, aceito trabalhar com a Distribuidora XY nestas condições, pois, como sempre digo, ACREDITO NA DISTRIBUIDORA XY, o relacionamento, respeito e ética que temos faz com que eu também do meu lado viabilize da melhor forma nosso trabalho.

Estou enviando a nova alteração de contrato com as devidas modificações.

Gostaria de reunirmos hoje (26.01.05) ainda, se possível, para continuarmos trabalhando no controle de estoque, OK??

Me ligue para combinarmos!!!

Um forte abraço do prof. e amigo,

Fábio Barbosa

26/01/2006

Fábio,

Agradeço você por toda paciência que teve conosco. Você deve ter percebido que queremos ficar com você de um jeito ou de outro. Entendo que vai ser um trabalho que exija um pouco mais de paciência, pois você não vai estar o tempo necessário para que ele seja executado em tempo normal, porém, a certeza de que estamos com a pessoa certa e capacitada para nossa empresa, nunca foi tão concreta.

Espero que em 2006 possamos fazer um trabalho maravilhoso na Distribuidora XY, acabando com furos e organizando nosso fluxo de caixa, e você cada vez mais presente aqui dentro.

Aguardo você aqui hoje para batermos o martelo definitivamente. :)

Um grande e forte abraço,
Marcos

26/01/06

Combinado, estarei aí às 14h30min.

Fábio