

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE PÓS - GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PROPAD**

JOANE ESPÍNOLA MOTA

**O PODER NA RELAÇÃO CONSULTOR – CLIENTE:
Um Estudo sobre a Teoria de French e Raven e as Peculiaridades das Empresas
Famíliares**

RECIFE

2009

JOANE ESPÍNOLA MOTA

O PODER NA RELAÇÃO CONSULTOR – CLIENTE:

Um Estudo sobre a Teoria de French e Raven e as Peculiaridades das Empresas Familiares

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

Orientador: Prof. Dr. Bruno Campello de Souza.

Recife

2009

Catálogo na Fonte
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

M917p Mota, Joane Espínola
O poder na relação consultor - cliente: um estudo sobre a teoria de French e Raven e as peculiaridades das empresas familiares. - 2009.
103 folhas: il. 30 cm.

Orientador: Prof. Dr. Bruno Campello de Souza.
Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA, 2009.
Inclui referências e apêndices.

1. Relações de poder. 2. Relação consultor - cliente. 3. Empresas familiares. I. Souza, Bruno Campello (Orientador). II. Título.

658 CDD (22. ed.) UFPE (CSA 2019 – 094)

JOANE ESPÍNOLA MOTA

O PODER NA RELAÇÃO CONSULTOR - CLIENTE: um estudo sobre a Teoria de French e Raven e das Peculiaridades das Empresas Familiares

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

Data de aprovação: 27/02/2009

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Bruno Campello de Souza (Orientador)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Dr. Sergio Alves (Examinador Interno)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Dr. Artur Stanford (Examinador Externo)
Universidade Federal de Pernambuco

Dedico esta dissertação aos meus pais Gláucia e José Henrique e ao meu marido Bruno.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, que foram importantes incentivadores deste projeto. Sempre pude contar com seus apoios, e sei que este suporte foi essencial para eu me dedicar e concluir este mestrado.

Ao meu Marido Bruno Leal, que me acompanhou nesta trajetória sempre ao meu lado e que, igualmente aos meus pais, foi um grande incentivador deste projeto, sempre que podendo tornando minha vida mais leve e apaixonante.

Ao Prof^o. Dr. Bruno Campello de Souza, orientador, que há mais de dois anos vem me acompanhando nesta jornada, fornecendo sempre que precisei apoio e orientações fundamentais para a minha formação acadêmica.

Ao PROPAD que através de seus professores, servidores e estrutura me possibilitou aprender, estudar e crescer enquanto pesquisadora em Administração. O empenho de todos em manter um ensino e ambiente de qualidade foi fundamental para eu me formar como profissional e acadêmica.

E agradeço a todos que participaram desta pesquisa, aos professores e aos consultores que permitiram a aplicação de meus instrumentos e aos meus colegas de mestrado que com suas sugestões, críticas e debates me auxiliaram na construção e execução desta dissertação.

E por último, mas não menos importante, a DEUS, que propiciou que todas estas pessoas passassem de forma marcante na minha vida.

RESUMO

Esta dissertação inicia-se com uma reflexão sobre consultoria organizacional, poder e empresas familiares, contemplando as relações de poder entre consultor e cliente e refletindo sobre possíveis variações destas em função das empresas-cliente serem familiares ou não-familiares. Em particular, foi considerada a perspectiva teórica das bases do poder social desenvolvida por French e Raven (1959) a partir de seus estudos iniciados no *Research Center for Group Dynamics*, sendo os objetivos de pesquisa do presente trabalho a realização de uma investigação empírica capaz de confirmar ou não as expectativas desse modelo no que concerne à classificação das diversas formas de poder em cinco grandes grupos (Coerção, Legitimidade, Referência, Recompensa e Expertise), além de estudar os condicionantes e o grau de uso das diversas modalidades de poder entre os consultores e estimar o impacto dessas relações no resultado da consultoria. Para tanto, foi desenvolvido um questionário online com 49 perguntas objetivas acerca da sociodemografia, uso de tecnologia, práticas de trabalho e situação profissional de consultores organizacionais, o qual foi divulgado via e-mail para um universo de cerca de 1.000 profissionais da área, dos quais 157 produziram respostas completas. Análises estatísticas utilizando técnicas descritivas, inferenciais e multivariadas produziram achados que deixaram claro que o uso de várias estratégias de poder é amplamente disseminado entre os consultores na sua relação com seus clientes e que existem impactos positivos e negativos mensuráveis de tal uso no desempenho profissional dos consultores, além de confirmar as expectativas de French e Raven (1959) acerca da existência de cinco tipos de poder e determinadas associações entre eles. Também foi evidenciado que o grau e tipo de estratégias de poder usadas pelos consultores dependiam muito pouco ou nada de suas características individuais específicas, sendo mais relevantes nesse sentido elementos contextuais e culturais mais amplos. A natureza familiar ou não-familiar das empresas-clientes não apresentou qualquer relação relevante com o uso do poder. Conclui-se que o uso de estratégias de poder representam a regra na relação de consultores com os seus clientes, que as modalidades de poder do modelo proposto por French e Raven (1959) são consistentes com as observações empíricas observadas, que o uso do poder pode produzir resultados benéficos ou prejudiciais para a atividade de consultoria dependendo das estratégias específicas utilizadas e que características individuais de consultores ou clientes não são tão importantes para o uso do poder o quanto o são elementos culturais mais gerais.

Palavras- chave: Relações de poder. Relação consultor-cliente. Empresas familiares.

ABSTRACT

The current dissertation begins with a reflexion about organizational consulting, power, and family-owned enterprises, contemplating the power relationship between consultant and clients, and reflecting upon the possible variations in such relationships as a function of the client-companies being family-owned or not. In particular, there was consideration of French & Raven's theoretical perspective of the basis of social power (French & Raven, 1959) based on their studies initiated at the Research Center for Group Dynamics, with the research goals of the present work being the undertaking of an empirical investigation capable of confirming or not the expectations of that model with regards to the classification of the modalities of power into five major groups (Coertion, Legitimacy, Reference, Reward, and Expertise), besides studying the conditioning factors and degree of use the various modalities of power among the consultants, and estimating the impact of these relationships in the results of the consulting project. For that purpose, an online form with 49 objective questions regarding sociodemographics, use of technology, work habits, and professional life of consultants was developed and divulged to roughly 1,000 consultants in the field, out of which 157 responded in full. Statistical analysis using descriptive, inferential, and multivariate techniques produced findings that clearly showed that the use of several strategies of power is widely used among the consultants in their relationships with their clients, and that there are measureable positive and negative impacts of such use in the consultant's professional performance, besides confirming French & Raven's (French & Raven, 1959) expectations as to the existence of five types of power and of certain associations between them. It was also evidenced that the degree and type of power strategy used by the consultants depended very little or not at all on their specific individual traits, with more encompassing contextual and cultural elements being more relevant in that regard. The clients being a family-owned business or not did not present any relevant association with the use of power. It is concluded that the use of power strategies is the rule and not the exception in the consultant's relationships with their clients, that the modalities of power proposed by French & Raven (1959) are consistent with the empirical observations that were done, that the use of power may produce harmful or beneficial results for the consulting project depending on the specific strategies that are used, and that the individual traits of consultants or their clients are not as relevant for the use of power as are more general and cultural elements.

Keywords: Power Relations. Consultant-Client Relationship. Family-Owned Businesses.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Distribuição da amostra por Sexo.....	57
Gráfico 2	Estado Civil.....	58
Gráfico 3	Número de Filhos.....	58
Gráfico 4	Distribuição por estados da federação.....	59
Gráfico 5	Nível de Instrução Formal.....	60
Gráfico 6	Área de Formação (Graduação).....	60
Gráfico 7	Área de Formação (Pós-Graduação).....	61
Gráfico 8	Áreas de atuação agrupadas em categorias.....	63
Gráfico 9	Tempo de Experiência, Cargo e Salário.....	64
Gráfico 10	Perfil das empresas-clientes.....	65
Gráfico 11	Estrutura das Bases de Poder.....	66
Gráfico 12	Estratégia de poder.....	67
Gráfico 13	Tipo de estratégia de poder.....	68
Gráfico 14	Estatística descritiva do uso do poder.....	69

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Tipos de bases de poder propostas por French e Raven (1959).....	27
Quadro 2	Pontos fortes e fracos das empresas familiares segundo Lodi (1993)..	52
Quadro 3	Vantagens e desvantagens das empresas familiares segundo Gallo & Ribeiro (1996).....	53
Quadro 4	O melhor modelo de regressão logística para a previsão do maior desempenho no projeto de consultoria.....	78

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Informações estatísticas sobre idade.....	57
Tabela 2	Área de atuação Profissional dos consultores.....	62
Tabela 3	Informação estatística sobre o índice de desempenho.....	65
Tabela 4	Distribuição de frequência do grau de uso de cada tipo de estratégia de poder.....	68
Tabela 5	Distribuição de frequência do grau de uso de cada tipo de estratégia de poder.....	70
Tabela 6	Correlação entre a idade e o uso de estratégias de poder.....	70
Tabela 7	O uso de estratégias de poder em função da Região do consultor.....	71
Tabela 8	Correlação entre a titulação e o uso de estratégias de poder.....	71
Tabela 9	Anos de experiência do consultor X o uso de estratégias de poder....	71
Tabela 10	Estratégias de poder em função da área de graduação e pós-graduação.....	72
Tabela 11	Hipercultura x uso de diversas formas de poder.....	72
Tabela 12	Relação entre estratégias de poder e formas de atualização.....	73
Tabela 13	Áreas de atuação em X Uso do poder.....	74
Tabela 14	Número de funcionários da empresa-cliente mais recente X estratégias de poder.....	74
Tabela 15	Porte da empresa-cliente mais recente e X estratégias de poder.....	75
Tabela 16	Estratégias de poder X área de atuação da empresa.....	75
Tabela 17	Estratégias de poder X tipo de capital da empresa.....	76
Tabela 18	Comparação entre empresas familiares e não-familiares quanto às suas características estruturais.....	76
Tabela 19	Empresas Familiares X Não – Familiares – Quanto as áreas de atuação da consultoria.....	77
Tabela 20	Empresas Familiares X Não-Familiares - Quanto ao uso de tipos de estratégias de poder.....	77

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Contextualização do Tema.....	16
1.2	Foco de Interesse.....	16
1.3	Objetivos	17
1.3.1	Objetivos Geral.....	17
1.3.2	Objetivos Específicos	17
1.4	Justificativa e Contribuições do Estudo	18
2	PODER	20
2.1	Histórico	20
2.2	Conceitos Basilares	23
2.3	O Poder Segundo French e Raven	25
2.3.1	Fundamentos.....	26
2.3.2	Conceitos	28
2.3.3	Tipos	29
2.3.4	Diferenciações entre os tipos de base de poder social.....	33
2.4	Alguns estudos adicionais sobre os tipos de bases de poder	34
3	CONSULTORIA	38
3.1	Cronologia da consultoria.....	38
3.2	Conceitos Basilares	41
3.3	Relação Consultor - Cliente	42
3.3.1	Consultoria na Empresa Familiar	44
4	EMPRESAS FAMILIARES.....	46
4.1	O Surgimento	46
4.2	Conceitos Basilares	47
4.3	Membros da empresa familiar	49
4.3.1	Membros da família que são proprietários	49

4.3.2	Proprietários que não pertencem a família	50
4.3.3	Membros da família que trabalham na empresa	50
4.3.4	Membros da família que são proprietários e trabalham na empresa	50
4.3.5	Membros da família que são proprietários e ocupam posições estratégicas	50
4.3.6	Executivos da empresa sem vínculo com a família	51
4.4	Decisão nas Empresas Familiares	51
5	MÉTODO	54
5.1	Participantes	54
5.2	Materiais	54
5.3	Procedimentos	55
6	RESULTADOS	57
6.1	Descrição da Amostra	57
6.1.1	Demografia	57
6.1.2	Educação formal dos consultores	59
6.1.3	Área de atuação profissional dos consultores	61
6.1.4	Situação profissional dos consultores	63
6.1.5	Perfil do cliente	65
6.1.6	Poder: estrutura e estratégia	66
6.1.7	Condicionantes do uso do poder: características individuais	69
6.1.8	Condicionantes do uso do poder: características mercadológicas	73
6.1.9	Empresas Familiares vs. Empresas não Familiares	76
6.1.10	Impactos na estratégia de poder	78
7	DISCUSSÃO	79
7.1	Uso do Poder	79
7.2	Estrutura do Poder	80
7.3	Condicionantes Individuais	81
7.4	Características Mercadológicas	82

7.5	Empresas Familiares vs. Empresas Não Familiares	82
7.6	Poder e Desempenho Profissional	83
8	CONCLUSÃO.....	85
	REFERÊNCIAS	87
	APÊNDICES A – Questionário da pesquisa	95
	APÊNDICES B – Carta convite para os consultores	103

1 INTRODUÇÃO

No mundo dinâmico das organizações em mudança (ROUSSEAU, 1997), novos desafios são enfrentados no dia-a-dia organizacional. As organizações delegam aos seus gestores uma série de responsabilidades, levando-os a defrontar-se com objetivos aos quais devem corresponder enquanto profissionais e como responsáveis pela coordenação de equipes de trabalho. Seja através de poderes formais (autoridade, nível hierárquico) ou por meio de poderes informais (referência ou carisma) o consultor deve ser capaz de seguir e cumprir os objetivos almejados pelo cliente. Suas atividades de coordenação constituem prática permanente de *influência social*, definida por French e Raven (1959) como a capacidade que uma pessoa possui de influenciar a outra modificando atitudes, opiniões ou comportamentos na vida do sujeito influenciado. Ciente de que o poder e sua dinâmica são inerentes aos atos de influência social que ocorrem nos processos organizacionais (RAHIM; AFZA, 1993), a organização deve buscar conhecer adequadamente os componentes e os aspectos deste fenômeno, a fim de usá-los a favor do desempenho da relação consultor-cliente.

Bennis e Nanus (apud PAZ, MARTINS; NEIVA, 2004) destacam que o poder é um aspecto essencial na compreensão da organização, além de se ser uma ferramenta que lhe possibilita atuar de forma mais efetiva e produtiva. Nesta perspectiva, considera-se o estudo do poder de importância fundamental para a compreensão da relação do consultor com o cliente, uma vez que este fenômeno está sempre permeando as relações humanas e organizacionais (PAZ, MARTINS; NEIVA, 2004).

Vargas (1997) afirma que, embora o exercício do poder seja compreendido como algo ativo e onipresente nas organizações, o que se constata é que o seu estudo continua sendo um grande desafio para os cientistas da área. A autora afirma que “as relações de poder quando bem administradas, podem desempenhar importante papel como agente mediador na prevenção e na resolução de conflitos, assegurando a manutenção do equilíbrio e do crescimento organizacional” (VARGAS, 1997). Parece, então, interessante investigar as relações existentes entre o poder exercido pelo supervisor, os conflitos existentes na equipe de trabalho, o tipo de comprometimento organizacional apresentado pelo empregado e o comprometimento afetivo que ele possui com sua equipe de trabalho.

Ao se falar em empresa familiar, percebe-se que, diferentemente do que costumava ocorrer no passado, o conceito abrange atualmente organizações que são diversificadas quanto

ao seu tamanho, tempo de existência e grau de competitividade nos segmentos em que atuam, não diferindo das suas contrapartidas não-familiares no que concerne a tais externalidades (GERSICK et al.,1997). Apesar disso, existem perspectivas mais internas a partir das quais é possível estabelecer distinções claras entre os dois tipos de organização em termos de poder, processos decisórios e formas de interação (BERNHOEFT, 1989; DONNELEY, 1976; LODI, 1993; NOGUEIRA, 1984). No Brasil, quase 90% dos 300 maiores grupos nacionais privados são administrados por membros da família controladora, gerando um total de 1,6 milhão de empregos diretos (HARTMANN, 1997). Apregoa Vidigal (1996) que, em termos de quantidade de empresas, as familiares representam mais de 99% das empresas não-estatais brasileiras. Netz (apud SCHEFFER, 1993) afirma que as empresas familiares, no Brasil, representam cerca de 99% das empresas privadas e respondem por 2/3 dos empregos, desempenhando importante função na economia do Brasil. Segundo pesquisa do SEBRAE, 73% são familiares, também são grandes geradoras de empregos e benefícios sócio-econômicos (apud DALLA COSTA, 2003).

O atual cenário globalizado de economia e negócios exige das empresas como um todo, de modo bastante imperativo, a contínua aquisição de novos conhecimentos para que possam consolidar suas vantagens competitivas e se colocarem num processo de melhoria contínua sustentada. Desse modo, pode-se dizer que a conjuntura atual favorece a demanda de consultoria (VASSALLO, 1998; OLIVEIRA, 2003), compreendendo-se aqui “consultor” como sendo aquele que dá conselhos, sendo implícito o seu maior grau de conhecimento acerca de assuntos específicos, *know-how* de pesquisa e obtenção de soluções, capacidade de relacionar fatos e criar teses, enfim, de desenvolver novas e melhores formas de se fazer as mesmas coisas que os outros fazem (BASTOS, 1999). Trata-se de uma necessidade bastante ampla e generalizada, podendo-se dizer que “[...] provavelmente, as organizações já não dão conta de suas atividades sem a presença, ainda que eventual, da consultoria organizacional” (MOURA, 2005, p.19).

Segundo César (2002), a atividade de consultoria envolve uma interação íntima dos consultores com a empresa contratante, sendo papel dos mesmos a promoção de discussões para a criação de mecanismos de mudanças, ferramentas para estudos ambientais e implementações estratégicas. Um elemento-chave aqui é cultura organizacional e a sua capacidade de mudança frente aos novos desafios oriundos da intervenção de um trabalho de consultoria e a aceitação de novos métodos organizacionais, o que Lodi (1993) alerta ser mais uma característica da empresa do que do consultor em si. É relevante, então, perguntar se e

como as características internas de uma organização influem nas relações de consultoria, em particular no que concerne à disposição em engajar-se em tal relação em primeiro lugar.

As próximas seções abordarão conceitos relativos ao poder, consultoria e empresas familiares tendo em vista contextualizar o leitor sobre os principais pontos abordados na pesquisa realizada com relação aos aspectos relevantes da relação consultor- cliente.

1.1 Contextualização do Tema

No cotidiano, é comum deparar-se com várias situações em que as formas de poder são caracterizadas pelas ações das pessoas e das organizações. Em nossa casa, nas organizações, no trabalho, nos estabelecimentos de ensino, nas ruas, estamos todo o tempo, sendo instigados a observar como o comportamento humano e das organizações se apresentam, condicionando as atitudes, pensamentos e reflexões.

Atrelado a este macro tema (o poder) será investigado de que forma os consultores lidam com ele, já que eles são inevitavelmente agentes de mudança. Para entender melhor o consultor como um agente de mudanças precisa-se esclarecer a dinâmica da organização, onde Kanter (1997) afirma que as organizações não podem ser compreendidas a partir de uma concepção linear e estática, mas como “entidades fluídas”. Mesmo quando se fala em estabilidade, inferem os autores, o que ocorre é que o movimento (da mudança) é tão sutil e envolve conflitos e mudanças tão pequenas que aparentemente – na superfície – nada se move, nada está mudando. Para os autores, falar em estabilidade em uma organização é uma idealização mais que uma realidade. É neste contexto que será inserida a concepção de poder de French e Raven (1959).

1.2 Foco de Interesse

O poder é um tema de estudos e debate de várias áreas do conhecimento, que apresentaram definições com perspectivas e abordagens diferentes durante a “evolução” da conceituação.

Correa (1977) apresenta diferentes ângulos das abordagens feitas nos estudos sobre poder, entre eles a sociologia com interesse pelo poder tal como se verifica nas macroestruturas sociais. Já a psicologia vê como um fenômeno do ponto de vista indivíduo – pessoa e a administração se interessam em conhecer o comportamento humano nas empresas

e as conseqüências das relações de poder entre as pessoas. O autor ainda apresenta alguns ideólogos do tema:

- Niccoló Machiavelli – Com seu manual de poder, dissecou em termos morais a conduta dos homens quanto à obtenção e uso do poder político.
- Max Weber – Não trata em sua obra do poder propriamente dito, mas do fenômeno da autoridade, especialmente da legítima autoridade, reconhecida pelo povo na relação Estado e cidadão.
- John R. P. French Jr. e Bertram Raven – Estes dois autores se concentram, principalmente, em fixar uma tipologia das várias manifestações ou formas de poder, ou seja, as bases de poder como processos de influência social.

No que concerne à organização familiar seja o modo de lidar com o processo de sucessão. Esse ponto é tão importante que a maioria dos autores que estudam e pesquisam o tema privilegiam esse aspecto em suas publicações em detrimento de outras considerações igualmente importantes, em particular as relações de poder (BERNHOEFT, 1989; DONNELEY, 1976; LODI, 1993; NOGUEIRA, 1984). A presente pesquisa procurará analisar as relações de poder na relação consultor cliente focando as peculiaridades das empresas familiares através da caracterização dos processos que tendem a refletir traços da cultura e da estrutura de poder da empresa onde se inserem.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivos Gerais

Investigar o papel do poder na relação consultor-cliente tanto em termos dos impactos sobre o sucesso da intervenção quanto no que concerne aos fatores que o condicionam, considerando também o efeito de variáveis contextuais relevantes, em particular no que concerne ao contraste entre ações envolvendo empresas familiares e não-familiares, além de características do próprio consultor.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar as estratégias de poder adotadas por consultores ao abordarem as suas organizações-cliente em processos de intervenção;
- Identificar a estrutura das relações de poder entre o consultor e o cliente, procurando verificar empiricamente a classificação dada por French e Raven (1959);
- Estimar o impacto das relações de poder entre consultor e cliente no sucesso da intervenção;
- Investigar os fatores condicionantes das relações de poder entre consultor e cliente, com particular atenção para a natureza familiar ou não das empresas;
- Estabelecer uma visão holística, ou seja, integrada e sistêmica, da relação consultor-cliente, seus impactos e seus condicionantes, permitindo o esboço de um modelo científico do fenômeno.

1.4 Justificativa e Contribuição do Estudo

Na relação consultor cliente existe a necessidade de informações mais atualizadas acerca das condicionantes do poder, modelos e estratégias utilizadas pelos consultores nos clientes, visando à formulação de procedimentos que contribuam para o sucesso delas perante a sociedade, clientes e demais partes interessadas.

O assunto Empresa familiar é um tema recente, mas muito estudado. No entanto, dentro deste tema o assunto que tem mais a atenção dos estudiosos é o da sucessão das empresas familiares. Pretende-se com este estudo identificar outros aspectos relevantes para o estudo das empresas familiares entre eles o poder e a relação consultor - cliente. A oportunidade de se estudar a empresa familiar pode iluminar este campo de trabalho e propor uma nova maneira de se perceber este tipo de empresa.

Dessa forma, a presente dissertação se justifica uma vez que contribuirá para os conhecimentos relacionados ao poder e a consultoria, visto que no Brasil, existem poucos trabalhos focando o papel do poder na relação consultor cliente, suas estratégias e suas condicionantes, onde entram as empresas familiares e a hipercultura¹, o que torna o atual

¹ O termo Hipercultura foi utilizado na tese de doutorado de Campello de Souza (2004), tendo como definição: um novo conjunto de conhecimentos, valores e práticas sócio-culturais estruturados ao redor das novas tecnologias da informação e da comunicação.

trabalho inédito e ainda mais relevante, pois trilhará o caminho para a construção de uma Teoria Geral da Consultoria.

2 PODER

Poder trata-se de um tema que permeia os rumos da sociedade, constituindo-se num foco para estudo de extrema atualidade, revestindo-se de grande importância teórica para a compreensão dos relacionamentos entre pessoas, grupos, organizações e nações, sendo uma vertente para o entendimento das ciências humanas e sociais (FLORES, 2001).

2.1 Um Breve Histórico

Ao rever a literatura sobre o poder, constata-se que, embora seja possível encontrar diferentes estudos sobre o construto e seus aspectos, este é um tema que ainda causa certo desconforto no ambiente organizacional. Pagès et al. (apud VARGAS 1998) afirmam que é clara a importância de se explorar os problemas relacionados ao poder; no entanto é extremamente complicado para o pesquisador ter acesso e investigar este conteúdo em contextos organizacionais. Pfeffer (1981) concorda com esta ideia e cita algumas justificativas para este fato como a constatação que o conceito de poder se apresenta, de modo geral, associado a um caráter negativo na maior parte da literatura das Ciências Sociais. Segundo Santos Fº. (2002) as visões negativas do poder têm fundamento nas ideias de pensadores como Hobbes e Marx que defendiam, respectivamente, que a tônica do desejo de poder é inerente à natureza humana, criando assim um estado de tensão permanente; e que o exercício do poder é aplicado às relações de produção, tendo o poder o objetivo de reproduzir os interesses da classe dominante. Embora estes autores abordem o tema com justificativas persuasivas sobre o lado negativo do poder, outros autores como Foucault (1979) e Weber (1991) propõem uma perspectiva mais positiva, uma vez que entendem o poder como algo que é acessível a todos podendo ser exercido por qualquer cidadão, contanto que possua um conhecimento específico como defende Weber (apud SANTOS Fº., 2002), ou que conte com uma estratégia, como afirma Foucault (1979). Para Foucault, o poder não é dado nem trocado, mas exercido pelo indivíduo. Assim, nesta perspectiva, é sempre possível modificar sua dominação em condições determinadas e segundo uma estratégia específica (PAZ, et al. 2004).

Historicamente, o desafio de se conhecer mais sobre o poder, seu uso, benefícios ou malefícios, instigou e ainda instiga diversos estudiosos. Para melhor compreender este fenômeno e suas interpretações contemporâneas, neste estudo se faz uma discussão inicial

sobre o assunto e seus mais influentes autores. Numa primeira análise, constatou-se que os estudos sobre este fenômeno estão inicialmente, fundamentados na Filosofia, na Sociologia e nas Ciências Políticas. Paz et al. (2004) afirmam que, no início, os estudos sobre este tema se concentravam no âmbito estatal, sobre o controle do estado e do clero, como propuseram Hobbes e Maquiavel. Ao longo do tempo, a análise deste fenômeno foi sendo ampliada para outras entidades sociais que detêm a capacidade de modificar os resultados, as decisões e o comportamento das pessoas, incluindo as organizações. Sendo assim, de acordo com Clegg (1992) e Brito, Brito, Capelle e Borges (2001), a maior parte dos trabalhos realizados nesta área tem sua gênese nos estudos de Hobbes ou na linha de reflexão proposta nos pensamentos de Maquiavel. Com base nesta colocação de Clegg (1992), será exposta a seguir uma síntese dos pensamentos e achados principais dos autores que produziram maior impacto na literatura sobre este tema.

Hobbes buscou em *Leviatã* expor suas idéias sobre a natureza humana e sobre a necessidade de se atribuir ao Estado o controle da sociedade. A trajetória da investigação de Hobbes, apesar de ter como foco principal o Estado, parte primeiramente da compreensão sobre o ser humano. Para Hobbes, pensar sobre o Estado só poderia acontecer depois do claro entendimento sobre o indivíduo e suas relações sociais, da identificação sobre o que os move na vida, de quais são suas paixões e desejos e de quais recursos utilizam para conquistá-los. Hobbes afirma que há uma inclinação geral de todo o indivíduo para um perpétuo e incessante desejo de poder cada vez maior, que só cessa com a morte (PAZ et al., 2004). Por meio desta visão do homem enquanto ser que deseja o poder como forma de viver, Hobbes infere a essência do Estado como uma entidade composta dos vários poderes individuais dos homens em sociedade. É neste momento que se dá a passagem do *estado de natureza* no qual prevalece a liberdade de cada um para usar o seu poder, inclusive a força, para preservar a sua natureza e satisfazer os seus desejos, para o *estado de sociedade*, quando o individual é sobre-determinado pelo coletivo. Para Hobbes, os homens só podem viver em paz se concordarem em submeter-se a um poder absoluto e centralizado. Clegg (1992) considera Hobbes um pensador clássico do poder, que proporciona uma explicação racional da ordem que o poder do Estado poderia produzir.

Maquiavel foi uma importante figura italiana do Renascimento. Analisando sua obra mais importante, *O Príncipe*, escrita em 1513, pode-se considerar Maquiavel como um dos mais maiores pensadores da Ciência Política moderna (CLEGG, 1992) . Em *O Príncipe*, Maquiavel escreve sobre como o Estado realmente é e não como deveria ser. Diferentemente de Hobbes, Maquiavel propôs uma outra perspectiva na qual buscava entender melhor as

estratégias do poder sem, contudo, ter a pretensão de fixá-lo ou torná-lo uma propriedade de um agente social. Para este pensador, o poder não é algo que se tem, mas algo que se exerce, é efêmero e passa pelas pessoas. Sendo assim, Maquiavel entende o poder como fenômeno independente, não restrito apenas à esfera estatal (PAZ et al., 2004).

Foucault (1979) mantém o enfoque de Maquiavel considerando o poder como algo dinâmico que pode ser exercido em cadeia. Neste sentido, o indivíduo não só constrói a dinâmica social, mas está em posição de exercer o poder, bem como de sofrer sua ação e seus efeitos (BRITO et al., 2001). Segundo Paz et al. (2004) Foucault propõe uma visão mais construtiva deste fenômeno, uma vez que defende que o poder constrói uma prática discursiva, uma verdade que legitima as práticas sociais. Sendo assim, para Foucault, uma relação de poder não aprisiona o sujeito, havendo, portanto, sempre a possibilidade de resistência.

Autores da área de Ciências Sociais possuem uma visão mais sociológica do fenômeno poder. Entre os seus principais representantes encontram-se Marx e Weber. Para Santos F^o. (2002) Marx procurava explicar os fenômenos históricos a partir de fatores materiais (econômicos e técnicos) que foi denominado *materialismo histórico*. Para ele, o poder era exercido por meio do pensamento da classe dominante sobre o Estado e sobre os aparelhos ideológicos. Nesta perspectiva, o poder seria exercido nas organizações através da luta de classes, seria mantido sempre em equilíbrio em favor dos que detêm o capital, pois é esta posse que lhes garante o poder dentro da organização, por meio da dependência dos trabalhadores. Fora dela, a posse é obtida através do controle da superestrutura, ou seja, de sistemas como os jurídicos, educacionais, e culturais. Assim sendo, para Marx, o poder nas organizações é exercido por meio da submissão do empregado à vontade do patrão para que, assim, este possa garantir a sua sobrevivência.

Weber (apud SANTOS F^o., 2002) apresenta uma visão mais otimista do poder nas organizações. Apesar de este autor entender o poder como derivado do domínio sobre a propriedade e os meios de produção, os seus pensamentos superam a perspectiva maniqueísta de Marx. Santos F^o. (2002) destaca que, segundo Weber, o trabalhador, ao ser contratado por uma empresa, possui certo grau de criatividade e conhecimento de sua atividade específica, o que lhe permite conduzir os relacionamentos sociais conforme seus interesses, mesmo sob a ordem dominante da estrutura da empresa. Nesta perspectiva, o poder se baseia então, tanto na posse da propriedade como no conhecimento sobre a atividade e sobre a organização, e constitui uma perspectiva mais abrangente da dinâmica do poder nas organizações.

2.2 Conceitos dos Basilares

Weber define poder como a probabilidade de uma pessoa exercer a sua vontade a despeito de qualquer resistência contrária a ela, sendo sua principal fonte a capacidade de controlar os recursos fundamentais para o funcionamento do sistema (*apud* MOTA; VASCONCELOS, 2001) e é na estrutura organizacional que ocorrem as condições necessárias para as relações de poder (HALL *apud* CARVALHO, 1998).

Já Mintzberg (1983) define poder como sendo simplesmente a capacidade de afetar resultados organizacionais. Wildavsky (1987) nos diz que poder relaciona-se com a capacidade de fazer com que outros realizem as ações, não somente porque elas desejam que isso ocorra, mas também porque isso faz com que elas se realizem em termos de suas necessidades e desejos.

Por sua vez, Luhman (1985) conceitua poder enquanto relação de interdependência entre pessoas que são artífices de um resultado comum a alcançar. Segundo o autor, o poder é um código diferenciado de linguagem e de meios de comunicação especiais, generalizados simbolicamente, que dirige a transmissão de resultados seletivos. Tal código assegura a compreensibilidade intersubjetiva e possui a função de garantir as cadeias possíveis de efeitos, independentemente da vontade do agente subalterno.

Ainda em Brito e Brito (2000) é apresentada a definição de poder de Stoppino como a capacidade ou a possibilidade de agir e de produzir efeitos. É também no campo das relações sociais capaz de agir e produzir comportamentos específicos. Brito e Brito (2000), debatendo sobre o poder, apresenta as formas de regulação política encontradas nas organizações segundo Morgan (1996). O autor vai além, ao tratar as relações de poder, interesses e conflitos, citando Foucault (1979), que ao analisar estas relações, destaca a compreensão do poder como um fenômeno social que funciona em rede, tecendo assim, a dinâmica social, exercendo o poder e sofrendo as ações e os seus efeitos.

O investimento analítico defendido por Foucault rumo para a direção de não se entender as relações cotidianas de poder como oriundas de e/ou localizáveis em determinados setores (grupos ou “classes”) sociais particulares. Antes disso, a sociedade disciplinar, atravessada por relações institucionais, seria marcada por uma pulverização das relações disciplinares (“disciplina do minúsculo”). Sendo tais relações desencadeadas, cotidianamente, a partir de diferentes posicionamentos dos sujeitos sociais em face às exigências e necessidades.

Torna-se necessário, segundo Foucault, um providencial ajuste nas lentes reflexivas (FOUCAULT, 2005). De um modo tal que à visão perspectivada se associasse um olhar lançado com o anseio de aproximar, adentrar e esquadrihar a transitoriedade das relações de poder em uma sociedade disciplinar. Tal refinamento passaria, antes de tudo, pela concepção de uma diferente “mecânica do poder” (FOUCAULT, 2005).

Ainda para Foucault, o poder é múltiplo, automático e anônimo. Logo, não se pode possuí-lo “como uma coisa”, tampouco usufruí-lo e/ou repassá-lo “como uma propriedade”. Ademais, seu funcionamento articula-se como “uma rede de relações de alto a baixo, mas também até um certo ponto de baixo para cima e lateralmente; essa rede ‘sustenta’ o conjunto, e o perpassa de efeitos de poder que se apóiam uns sobre os outros: fiscais perpetuamente fiscalizados” (FOUCAULT, 2005).

Lodi (1993) afirma que as organizações são estruturas políticas e, portanto, oferecem uma base de poder para as pessoas, particularmente através do desenvolvimento de carreira e dos cargos, aonde cada nível de progresso facilita a afirmação dos interesses de uma pessoa sobre outras. Nesse sentido, a organização funciona como um sistema bancário de poder cuja “capitalização” começa com o patrimônio que o executivo leva para a empresa: a quantidade de autoridade formal de que é inicialmente investida, a sua reputação profissional, a sua expertise e a atração da sua personalidade. Nesse sentido, existe um tipo de poder denominado “autoridade”, existente nas organizações e também em outros agrupamentos sociais, o qual se caracteriza pelo fato de que o emprego da força não é implicado diretamente (WEBER, *apud* CARVALHO, 1998) ou, como diz Morgan (1996): “na medida em que a autoridade é traduzida em poder, devido à anuência daqueles que ficam abaixo no padrão de comando, a estrutura de autoridade é também uma estrutura de poder”.

A necessidade de poder de seus membros detentores do poder tende a gerar estruturas que são excessivamente centralizadas. Caracteristicamente todos os membros da organização buscam poder se não para controlar os outros pelo menos para controlar as decisões que afetam seu próprio trabalho (MINTZBERG, 1995). O poder influencia quem consegue o quê, quando e como (MORGAN, 1996).

O norte-americano Gary Becker, ganhador do Premio Nobel em 1992, afirma que o comportamento humano é movido a incentivos, acreditando que os mesmos são os principais impulsionadores do comportamento humano, afetando drasticamente demandas e ofertas nas situações mais diversas e cotidianas dos mais variados mercados (BECKER; ELI, 1997). Segundo ele, os homens agem racionalmente e sempre em busca da maximização dos seus próprios interesses individuais e egoístas (BECKER, 1976; SMITH, 1976). Trata-se de uma

perspectiva adotada também por seu famoso seguidor Steven Levitt (LEVITT; DUBNER, 2005), o qual acrescenta que as pessoas reagem a incentivos morais, sociais ou econômicos, sendo o objetivo individual a busca do melhor negócio para si mesmo.

De fato, diversos autores sustentam que o indivíduo humano procura primordialmente atender a seus próprios interesses em detrimento dos interesses alheios, almejando sempre obter maior vantagem nas relações de troca, ou seja, dar menos e receber mais (BENTHAM, 1955; FRIEDBERG, 1993; GOMES; MELO, 1999; MOTTA; VASCONCELOS, 2005; PALETTA, 2000; SMITH, 1976).

O conflito entre a necessidade gregária do ser humano e a sua natureza essencialmente egoísta implica no fato de que a organização de indivíduos em torno de objetivos comuns inevitavelmente requer um fator que prepondera em qualquer tipo de relação: o poder. Trata-se da capacidade de direcionar um grupo de modo a agir em direção de objetivos e interesses pessoais, impondo a vontade numa relação social, mesmo contra resistências (WEBER, 1991). Naturalmente, tal tendência leva a uma competição pelos recursos e meios que venham a alavancar a habilidade de influenciar os demais, criando assimetrias e conflitos prejudiciais às organizações (FRIEDBERG, 1993; RECUERO, 2000; GOMES; MELO, 1999).

Os jogos de poder permeiam toda e qualquer interação entre pessoas, sendo disputas que se estabelecem pelo fato de que as relações humanas são assimétricas, ou seja, sempre havendo alguém que, num determinado aspecto, possui preponderância, seja ela material ou não (BOURDIEU, 1989; CARVALHO, 1998; FRIEDBERG, 1993).

2.3 O Poder Segundo French e Raven (1959)

Uma vez delineada brevemente a evolução histórica do fenômeno do poder, desde seus primórdios com Hobbes e Maquiavel, até visões mais recentes que tentaram estudar o fenômeno em âmbitos mais focais, como nas organizações, este capítulo se propõe a apresentar a teoria de poder social de French e Raven (1959). É importante destacar que a teoria de French e Raven versa sobre a dinâmica do poder nas relações sociais, fenômeno de estudo da Psicologia Social. French e Raven (1959) propuseram uma teoria para explicar o fenômeno da influência nas relações humanas, onde acontecem trocas permanentes e dinâmicas de controle ou de dominação. Este fenômeno de influência é amplo e pode ser reconhecido em diferentes contextos, inclusive no organizacional.

2.3.1 Fundamentos

A teoria de French e Raven (1959) foi pioneira na área de Psicologia Social e é importante referência para os estudos das relações humanas. É clara a sua influência nas proposições teóricas de Mintzberg (1983) e em outros relatos científicos como os de Carson et al. (1993); Hinkin e Schriesheim (1984); Rahim (1988); Rahim e Afza (1993); Ward (2001).

Os estudos mais sistematizados sobre poder e sua dinâmica foram iniciados no *Research Center for Group Dynamics* por um grupo coordenado por Kurt Lewin na década de trinta (PENNER, 1999). Lewin (1944, 1951, apud RAVEN, 1993) definia o poder como a possibilidade de induzir forças de certa magnitude em outra pessoa. Desta forma, Lewin e seus colaboradores iniciaram seus estudos explorando a dinâmica do poder em diferentes tipos de relações sociais, tais como na díade pai-filho.

Atentos aos estudos de Lewin, Coch e French (1948) encontraram uma base coerente para trabalhar a resistência à mudança em trabalhadores do *Harwood Manufacturing Corporation* no final da década de 40. Neste estudo, Coch e French concluíram que forças conflitantes entre a forma de gerenciar e as normas grupais podiam contribuir para uma maior frustração entre os trabalhadores. Os autores observaram ainda que a participação mútua dos operários e da gerência na tomada de decisões poderia operar como um influenciador “amigável” no processo, favorecendo a adesão dos participantes e proporcionando assim, mais vantagens para a gerência e a organização.

Em 1950 a pesquisa sobre a influência nos grupos continuou no *Research Center for Group Dynamics*, através de Festinger que examinou a pressão frente à uniformidade grupal (FESTINGER, 1954). Antes, Lippit, Polansky, Redl e Rosen (1952) estudaram a “contaminação” de comportamento de jovens em acampamentos de verão. Neste estudo, eles exploraram os fatores que levam alguns jovens a serem mais influentes e poderosos que outros no relacionamento grupal.

Após esses estudos iniciais, poder e influência social se tornaram temas centrais nos estudos realizados pelo *Research Center for Group Dynamics*. Em 1959, Cartwright publicou “*Studies in social power*”, livro no qual unificou todos os estudos e achados realizados pelo grupo sobre o tema, incluído o capítulo de French e Raven denominado “*The bases of social power*”, no qual os autores apresentam a teoria da influência social. French e Raven (1959) abordaram o poder num foco social, interpessoal, estudando como uma pessoa exerce poder sobre a outra parte, utilizando-se fontes controladas pelo influenciador, denominadas bases de poder que, supostamente, influenciariam atitudes ou comportamentos da outra.

French e Raven (1959) buscaram, inicialmente, identificar os tipos de bases de poder presentes em uma relação díadica, definindo-as sistematicamente, no intuito de analisá-las e compará-las aos efeitos e às mudanças produzidas neste processo.

De acordo com French e Raven (1959), as bases de poder são insumos que geram dependências da outra parte. Ou seja, são as fontes utilizadas por uma pessoa para influenciar a outra e para, conseqüentemente, alcançar seu(s) objetivo(s). Estas bases de poder estão definidas detalhadamente no Quadro 1.

Quadro 1 - Tipos de bases de poder propostas

Tipos de bases de poder	Características
1. Coerção	Está baseada na percepção do sujeito quanto à capacidade que o agente influenciador tem de puni-lo ou de retirar dele benefícios, recompensas.
2. Recompensa	Está baseada na percepção do sujeito quanto à capacidade que o agente influenciador tem de recompensá-lo ou de retirar punições destinadas a ele.
3. Legítima	Está baseada na percepção do sujeito de que o agente influenciador possui o Legítimo direito de lhe dar ordens, às quais ele tem obrigação de cumprir.
4. Referência	Está baseada na identificação do sujeito com a agente influenciador ou ao desejo de ser associado com ele.
5. Perícia	Está baseada na percepção do sujeito de que o agente influenciador possui um conhecimento especial, reconhecida por ele.

Fonte: French e Raven (1959), adaptada pela autora.

French e Raven (1959) justificaram a relevância de sua proposição, afirmando que achados da época mostraram a necessidade de diferenciar os tipos de poder no intuito de analisar os diferentes efeitos encontrados em estudos anteriores sobre influência social (FESTINGER, 1953; GOLDHAMMER, 1939; LIPPITT, 1952; RUSSELL, 1938, apud CARTWRIGHT, 1959).

Autores como Aguinis, Nesler, Quigley, e Tedeshi (1994), Gaski (1986), Podsakoff e Schriesheim (1984) e Penner (1999) afirmam que a taxonomia das bases de poder proposta por French e Raven (1959) - *poder de coerção, poder de recompensa, poder legítimo poder de perícia e poder de referência* – é representativa e a mais popular entre os estudiosos. Rahim e Afza (1993) afirmam que diferentes tipologias de bases de poder foram apresentadas posteriormente à teoria de French e Raven (1959); no entanto, a taxonomia mais popular nos estudos da área é representada por estes autores.

Gaski (1986) afirma que as estas tipologias apresentadas depois de 1959 representam aspectos já capturados pela teoria de French e Raven (1959). A popularidade desta taxonomia é confirmada por Podsakoff e Schriesheim (1984) em artigo de revisão sobre o tema e por Hinkin e Schriesheim (1989) em artigo sobre a construção de instrumento para medi-las.

2.3.2 Conceitos

Foi no contexto de estudos na área de psicologia social desenvolvidos no *Research Center for Group Dynamics* na década de 1950 que French e Raven começaram a discutir o desenvolvimento de uma teoria geral sobre poder social. French e Raven (1959) definiram poder como “*potencial influência*” que o agente “*O*” poderia provocar no sujeito “*P*”. Raven (1993) afirma ainda que esta definição era muito próxima à definição de poder de Lewin (apud RAVEN, 1993) que considerava o poder como a possibilidade de induzir forças de certa magnitude em outra pessoa.

French e Raven (1959), na teoria sobre o poder social, diferenciaram os tipos de bases de poder possíveis de existir em uma relação, definindo-os sistematicamente com o objetivo de tornar possível a realização de análises e associações entre elas e os efeitos produzidos. Para os autores, pode-se observar o fenômeno do poder social numa relação diádica que deve ser analisada sob duas perspectivas: (1) *o que determina o comportamento do agente que exerce o poder* e (2) *o que determina a reação do sujeito (P) que recebeu esta influência*. French e Raven (1959) focalizaram seus estudos na segunda questão, orientando sua atenção ao sujeito P, àquele sobre o qual o poder é exercido, destacando as conseqüências que a influencia social de O provoca em determinadas áreas da vida de P.

Para French e Raven (1959) o agente social O pode ser uma pessoa, uma regra, uma norma ou um grupo. Já o sujeito P será sempre um indivíduo. Nesse processo, French e Raven (1959) defendem que a força do poder de O sobre P está relacionada com a habilidade potencial máxima de O para influenciar P em um sistema específico.

Nesta dinâmica os autores conceituaram esta influência social como *poder social*, que apresenta como resultado de seu efeito uma *mudança psicológica* em um *sistema* específico (FRENCH; RAVEN, 1959). French e Raven (1959) definem mudança psicológica como sendo modificações observadas em aspectos psicológicos do indivíduo, tais como o comportamento, as atitudes, os objetivos e os valores pessoais. A mudança psicológica é entendida como qualquer alteração ocorrida em um determinado sistema em um espaço limitado de tempo. O termo sistema adotado por French e Raven (1959) refere-se a qualquer aspecto da vida do indivíduo. Neste processo de influência social a mudança psicológica ocorrida em P só pode ser considerada como influencia social advinda de O quando os efeitos de outras possíveis forças existentes no meio forem eliminados. Esta teoria considera, então, apenas as mudanças primárias causadas em um sistema, produzidas diretamente por meio de uma influencia social.

Neste sentido, para melhor ilustrar este pensamento, French e Raven (1959) propõem que o conceito seja representado pela seguinte fórmula:

$$\text{Poder de O/P}(a) = (f_a - f'_a)\text{Max}$$

Onde: a = sistema “a” (determinado aspecto da vida do indivíduo)

f = força de O em relação a mudança de um sistema de P

f' = força de resistência a esta mudança.

French e Raven (1959) propõem esta fórmula considerando que se deve também definir poder em relação a um sistema específico, pois o poder de O sobre P pode variar muito de um sistema para outro. Nesta perspectiva, O pode ter um considerável poder de, por exemplo, controlar o comportamento de P, mas não possui o mesmo grau de poder modificar as opiniões de P. Observando a fórmula proposta por French e Raven (1959), nota-se que se f_a é maior que f'_a então este se configura como uma influência efetiva ou positiva de O/P; quando f'_a é maior f_a , não há influência efetiva.

2.3.3 Tipos

Base de poder é definida por French e Raven (1959) como fonte do poder presente em uma relação entre O e P. Os autores afirmam que possivelmente haja possibilidades de haver diversas bases de poder distintas. No entanto, eles propuseram em 1959 cinco tipos de bases de poder principais e especialmente comuns e importantes: poder de recompensa, poder coercitivo, poder legítimo, poder de perícia e poder de referência.

French e Raven (1959) definem o tipo de base de *poder de recompensa* como sendo aquela baseada na habilidade de recompensar. Este tipo de base de poder só ocorre quando o sujeito P percebe que o agente O é capaz recompensá-lo ou de retirar ou diminuir punições em determinadas situações. Sendo assim, o grau de poder de recompensa do agente O sobre o sujeito P aumenta de acordo com magnitude da recompensa que P percebe que O pode mediar para ele (FRENCH; RAVEN, 1959). Um exemplo comum do uso do poder de recompensa é a remuneração por produção, adotada por várias empresas para incentivar aumento na produção.

Poder de coerção foi outro tipo de base apresentada como similar ao poder de recompensa, pois também envolve a habilidade que o agente O possui de manipular valências importantes para o sujeito P. Neste caso, o poder de coerção de O sobre P está baseado na expectativa que P possui de que será punido por O, caso falhar. O sujeito P terá então, nestas

condições, valências negativas que correspondem à ameaça de punição de O. Para French e Raven (1959) o grau do poder coercitivo será coerente à importância desta valência negativa combinada com a probabilidade percebida pelo sujeito P de evitar esta punição.

Em estudos atuais, percebe-se que as definições sobre o poder de recompensa e de coerção mantêm-se fieis à teoria de French e Raven (HINKIN; SCHRIESHEIM, 1989; RODRIGUES; ASSMAR, 2003). Hinkin e Schriesheim (1989) definem o poder de recompensa como sendo a habilidade que o agente O possui de administrar aspectos que o sujeito P deseja, e de remover ou diminuir aspectos que P não deseja, e o poder de coerção é definido como sendo o contrário, ou seja, a habilidade que o agente O possui de administrar aspectos que o sujeito P não deseja e de remover ou diminuir aspectos que P deseja. Rodrigues e Assmar (2003) também definem brevemente estes dois tipos de poder. Para eles, o poder de recompensa é a crença que o “alvo” P possui na capacidade da “fonte” O de recompensá-lo(la) e poder de coerção, a crença que o “alvo” P possui na capacidade da “fonte” O de puni-lo (a).

Relacionando estes tipos de bases de poder com as dimensões que os compõem, Raven (apud RODRIGUES; ASSMAR, 2003) afirma que os poderes de recompensa e de coerção possuem a característica de serem públicos, ou seja, eficazes apenas quando sob supervisão ou vigilância do agente influenciador e dependentes da possibilidade do agente influenciador recompensar ou punir o indivíduo.

Em 1959, French e Raven questionaram quais seriam as diferenças entre os tipos de bases de poder de recompensa e de coerção, perguntando-se se o ato de retirar uma punição seria equivalente ao ato de recompensar um sujeito. Embora estas questões pareçam, em um primeiro momento, muito similares entre si, os autores destacaram que a diferenciação entre estes dois tipos de bases de poder deve ser levantada uma vez que elas produzem diferentes efeitos. Para French e Raven (1959), enquanto o uso da base de poder de recompensa provoca, ao longo do tempo, um comportamento de atração do sujeito P em direção ao agente O, o uso da base de poder de coerção provoca em P, uma diminuição da atração em relação à O.

O tipo de *poder legítimo* é considerado por French e Raven (1959) a base de poder mais complexa devido à sua origem em normas e estruturas sociológicas. A base de poder legítimo está relacionada com o sentimento de dever e com as crenças que o indivíduo aceita e respeita. Este tipo de poder é suportado por valores e normas internalizadas pelo sujeito P que determinam o legítimo direito do agente O influenciar P e que P, em contrapartida, tem a obrigação de aceitar esta influência. French e Raven (1959) afirmam que o poder legítimo é

bem similar à noção de legitimidade de autoridade explorada por sociólogos como por Weber e por Goldhammer e Shils, que consideravam a hierárquica e normas como algo legítimo e que deve ser respeitado (RAVEN, 1993).

No entanto, nem sempre o poder legítimo se faz apenas através de normas ou regras internalizadas ou pré-estabelecidas. O poder legítimo também pode ser exercido em situações na qual o sujeito P aceita ser influenciado pelo agente O, porque prometeu, anteriormente, “ajudar” o agente O, e o faz, pois, acredita que uma promessa, quando feita, deve ser cumprida. Para French e Raven (1959), a noção de legitimidade está fundamentada em certo tipo de código de conduta aceito pelo indivíduo pelo qual o agente externo O afirma o seu poder.

Sendo assim, French e Raven (1959) afirmaram que a base de poder legítimo é suportada por valores culturais internalizados pelo indivíduo, (como por exemplo, respeito por pessoas mais velhas); aceitação de uma estrutura social, (como por ex., respeito às normas de seu supervisor imediato em seu trabalho) e designação de poder a um agente específico, (como por exemplo, em uma eleição para presidente da república).

O grau de dependência de P sobre O neste tipo de base de poder é geralmente equivalente ao grau de poder ou hierarquização designada ao agente O. Quanto mais a figura do agente O for percebida como autoridade, maior é o grau de influência, assim como o contrário (FRENCH; RAVEN, 1959).

Em relação ao *poder de referência*, French e Raven (1959) afirmam que este tipo de base está relacionado á identificação de P com o agente O. Se O é uma pessoa pela qual P se sente altamente atraída, P busca estar estreitamente associado a O. Se O é então, um grupo atrativo para P, P demonstrará um desejo de pertencer ao grupo, ou um sentimento de ser membro do grupo. Se P já faz parte do grupo O, ele terá o desejo de manter esta relação. Ou seja, quanto maior for a identificação de P com O, maior é o grau de influência de O sobre P (FRENCH; RAVEN, 1959).

A definição do poder de referência, French e Raven (1959) distinguem-no de outros tipos de poder que, de certa forma, operam de formas similares. Sendo assim, os autores destacam que, se um membro é atraído por um grupo e ele respeita suas normas apenas porque tem receio de ser ridicularizado ou expulso por não respeitá-las, deve-se identificar este poder como o de coerção. Da mesma forma, se o sujeito P se sente atraído pelo grupo devido ao conforto ou prazer que ele obtém através desta conformidade, isto é identificado como o poder de recompensa. French e Raven (1959) afirmam então que o critério básico para distinguir o poder de referência do poder de coerção e de recompensa é a constatação da

mediação da punição ou da recompensas feitas por O. É interessante dizer que na base de poder de referência, French e Raven (1959) destacam que O exerce poder sobre P mesmo se P não tem consciência desta influência. Da mesma forma, P muitas vezes não tem consciência que está sendo influenciado por O. Além disso, estes autores afirmam que quanto maior for a atração da figura do agente O por P, maior será a identificação, e conseqüentemente, maior a dimensão do poder de referência.

O *poder de expertise* tem como base o conhecimento ou a expertise de O em certa área de interesse de P. French e Raven (1959) afirmam que este poder varia de acordo com o grau de conhecimento que o sujeito P atribui ao agente O em determinada área. Os autores afirmam que P, provavelmente, avalia a expertise de O em determinado assunto, de acordo com próprio conhecimento pessoal sobre este. Um exemplo comum de poder de expertise é quando se aceita conselhos de um advogado sobre uma questão ou problema legal.

Segundo French e Raven (1959), o poder de expertise, quando exercido, resulta inicialmente em influência social primária na estrutura cognitiva de P. É por meio destas mudanças na estrutura cognitiva primária que podem modificar a direção de forças provocando mudanças sociais secundárias como, por exemplo, mudanças de comportamento. É através deste tipo de poder social que os autores explicam um sexto tipo de base de poder, o poder informacional, citado por Deutsch e Gerard em 1955 (apud FRENCH; RAVEN, 1959). Segundo French e Raven (1959) o poder de expertise deve ser diferenciado do poder informacional analisando-se o processo de comunicação. Para eles, o poder informacional ou a influência exercida através de conteúdos informacionais é uma influência secundária produzida posteriormente a uma influência primária, ou seja, a aceitação desta informação.

Neste sentido, uma vez que o poder social é definido pelos autores em termos de mudanças primárias, a influência ou mudança de um sistema provocada por novo conteúdo é um caso de aceitação inicial da validade deste conteúdo proposto e que está, neste caso, baseado primeiramente no poder de expertise ou de referência. Através destas diferenciações French e Raven (1959) afirmam que o poder de expertise, quando exercido, produz uma nova estrutura cognitiva que é inicialmente dependente em O enquanto que o poder de informação produz uma estrutura mais independente. No entanto, em ambos os casos o grau da dependência de O não é afetado pela dimensão vigilância ou observação de O.

Relacionando poder de expertise com o poder de referência, French e Raven (1959) afirmam que abrangência do poder de expertise é menor do que a do poder de referência. Isto se dá porque o poder de expertise, além de estar restrito apenas ao sistema cognitivo, depende também de conhecimentos de O em áreas também específicas. Sendo assim o poder de

expertise de O sobre P só poderá ser exercido em áreas limitadas do conhecimento, ao contrário do poder de referência, que é mais abrangente.

Em relação às pesquisas atuais constata-se que o conceito de tipos de bases de poder independentes da vigilância e dependentes sociais adotados pelos cientistas mantém-se fieis aos modelos propostos inicialmente por French e Raven (1959). Usando uma abordagem organizacional, Rahim et al. (2000), propõem que o poder legítimo é baseado na crença dos subordinados de que o supervisor possui o direito de determinar e controlar seu comportamento. O poder de expertise está baseado na crença que subordinados possuem na experiência e, em especial, no conhecimento de seu supervisor em determinada área. Por outro lado, o poder de referência está ligado à atração e à identificação interpessoal do subordinado com seu supervisor devido à admiração ou ligação pessoal com o mesmo.

2.3.4 Diferenciações entre os tipos de base de poder social

French e Raven (1959) propuseram distinções entre estes cinco tipos de bases de poder. Afirmaram que (1) para todos os tipos de poder, quanto mais forte for a percepção da base de poder, maior será o grau da dimensão de poder exercido, (2) o alcance dos cinco tipos de poder pode variar muito. No entanto, de modo geral, o poder de referência é o poder que apresenta o maior alcance, a maior difusão, (3) qualquer tentativa de utilizar o tipo de base de poder fora do alcance ou da área do mesmo tende a reduzir o grau deste poder, (4) um novo estado de sistema produzido através do poder de recompensa ou do poder de coerção será altamente dependente da presença ou observância de O. Em relação aos três outros tipos de poder (legítimo, expertise, e referência) um novo estado de sistema pode até ser dependente, inicialmente, da observância de O. No entanto, observa-se que ao longo do processo, o nível de observação de O pouco afeta no grau de dependência de O sob P, (5) poder de coerção resulta em diminuição da atração de O em relação à P e num aumento da resistência, enquanto que o poder de recompensa resulta em um aumento da atração e numa baixa resistência e (6) quanto mais legítima é percebida a coerção, menos este poder provocará resistência e diminuição da atração.

Em 1993, Raven aprimora os aspectos da teoria construída com French em 1959. Nos anos que se seguiram, o modelo de bases de poder foi desenvolvido substancialmente, beneficiado pela pesquisa e pelo desenvolvimento teórico de autores como Aguinis et al. (1994), Aguinis e Henle, (1998), Alanzi e Rodrigues (2003), Hinkin e Schriesheim (1989), Philip e Schriesheim (1984), Rahim (1988), Rodrigues e Assmar (2003) e Ward (2001).

Segundo Raven (1993), o poder de recompensa e o poder de coerção são considerados como uma forma pessoal de influência. Ele afirma que, além das recompensas tangíveis e das ameaças reais, deve-se reconhecer que a aprovação pessoal de alguém de quem o sujeito realmente gosta pode resultar em um importante poder de recompensa, e a rejeição e reprovação de alguém assim, pode levar a um poderoso poder de coerção.

Ao discutir o poder legítimo, Raven (1993) afirma que é preciso ir além da legitimidade que resulta de um poder formal e reconhecer outras formas de poder legítimo que pode estar na entrelinhas, tais como (a) *o poder legítimo de reciprocidade*: “Eu fiz isto para você, então você deveria se sentir na obrigação de fazer para mim”, (b) *o poder legítimo da equidade*: “Eu tenho trabalhado pesado, então eu tenho o direito de lhe pedir algo para compensar este esforço” e (c) *o poder legítimo da responsabilidade ou dependência*, uma norma social que define que as pessoas têm obrigação de ajudar aqueles que não podem se ajudar e que dependem dos outros (RAVEN, 1993).

Em relação ao poder de expertise e de referência, Raven (1993) discute as formas negativa e positiva destas bases. Segundo ele, um empregado pode fazer o que seu superior solicita devido à percepção de que o supervisor possui um maior conhecimento, ou porque ele é uma pessoa admirada por seu subordinado. No entanto, o autor observou que, em alguns momentos, o subordinado pode fazer exatamente o oposto do que o agente influenciador faz ou deseja que ele faça. Provavelmente isto acontece porque, embora a perícia de seu supervisor seja reconhecida pelo subordinado, este entende que aquele está usando seu conhecimento a favor de seus próprios interesses ou de outros ou porque percebe o agente influenciador como alguém de quem ele não gosta, alguém com quem prefere não se identificar. Assim, foi incorporado ao modelo, respectivamente os conceitos de poder de perícia positivo e poder de referência negativo.

Finalmente, segundo Raven (1993) o poder informacional pode ser direto ou indireto, ou seja, o poder de informação ou o poder de persuasão está baseado na informação ou no argumento lógico no qual o agente influenciador O pode apresentar diretamente ao sujeito P a fim de implementar uma mudança. No entanto, o poder de informação pode ser mais eficiente quando é apresentado indiretamente.

2.4 Alguns Estudos Adicionais Sobre os Tipos de Bases de Poder

Na literatura internacional, diversos estudos focalizaram as diferentes relações entre tipos de bases de poder do supervisor e outras variáveis do comportamento organizacional

(AGUINIS; HENLE, 1998; AMASON et al. 2002; HINKIN; SCHRIESCHEIM, 1989; PHILIP; SCHRIESCHEIM, 1984; RAHIM; AFZA, 1993; WARD, 2001). Estas publicações são, em sua maioria, pesquisas consistentes e que corroboram o modelo proposto por French e Raven (1959). Na literatura nacional há escassa bibliografia sobre o tema, em uma busca realizada, encontraram-se somente os estudos de Azevedo (2006), e Rodrigues e Assmar (2003).

Muitos estudos investigaram as correlações entre os tipos de bases de poder propostos por French e Raven (1959). Hinkin e Schriesheim (1984) destacaram que estudos sobre tema demonstram que, em geral, as bases de poder legítimo, de expertise e de referência são altamente correlacionadas (REITZ, 1971; COLLINS; RAVEN, 1969; YUKL, 1981; SHETTY, 1978 apud PODSAKOFF; SCHRIESCHEIM, 1984). Segundo Bass (1981), a base de poder legítimo estaria também associada aos poderes de recompensa e de coerção, pois geralmente hierarquias formais são sustentadas por relações de legitimidade, recompensas e coerções. Bass (1981) também explicou que correlações entre os tipos de base de poder de expertise e referência ocorrem por que os tipos de bases provenientes de fontes pessoais tais como o poder de referência e poder de expertise são geralmente percebidos empiricamente juntos num mesmo influenciador, pois há uma tendência geral do indivíduo atribuir conhecimento e perícia a quem se admira.

Rahim (2004) através de um estudo multicultural também investigou as correlações existentes entre os tipos de bases de poder e encontrou que, nos EUA os dados indicavam uma correlação negativa entre o tipo de poder de coerção e o tipo de poder de expertise. O autor encontrou neste estudo a correlação positiva entre poder de recompensa e poder de perícia nos quatro países pesquisados (EUA, Grécia, Coréia do Sul e Bangladesh). A base de poder de recompensa também se mostrou positivamente correlacionada com o poder de referência na Grécia e em Bangladesh. O poder legítimo mostrou-se positivamente correlacionado com o poder de perícia nos quatros países; apenas nos EUA o poder de perícia mostrou-se positivamente correlacionado ao poder de referência.

Adotando outro caminho, Aguinis et al. (1994) também tentaram investigar as correlações entre os tipos de bases de poder. No entanto, neste estudo os autores buscaram entender de que forma o uso em alto grau, dos tipos de bases de coerção e recompensa poderia afetar a percepção dos outros tipos de bases (legítimo, perícia ou recompensa) (AGUINIS et al.,1994). Encontraram que o uso, em um alto grau, das bases de poder de coerção e de recompensa provoca um aumento no grau de percepção nos tipos de bases de poder legítimo e de referência no mesmo agente influenciador e um decréscimo na percepção

do tipo de base de perícia (AGUINIS et al.,1994). Para os autores, habilidades de inteligência, de resolução de problemas e de conhecimentos estão inversamente correlacionados com o uso da coerção (AGUINIS et al.,1994).

Com base na revisão de literatura realizada, observa-se que a maior parte dos achados sobre o tema analisa este fenômeno considerando-o como variável antecedente às diferentes variáveis do Comportamento Organizacional. Carson, Carson e Pence (2002) encontraram que o uso, pelo supervisor, dos tipos de bases de recompensa, perícia e referência estava positivamente correlacionado com percepção de suporte organizacional. Rahim et. al. (2000) constataram empiricamente que o tipo de poder de referência e o estilo de gerenciamento de conflitos “integrador” estavam positivamente correlacionados com a efetividade do grupo. Rahim, Antonioni e Psenicka (2001) também encontraram que o uso poder de referência pelo supervisor influenciava positivamente a resolução de problemas no grupo o que, por sua vez, influenciava o desempenho do empregado.

Podsakoff e Schriesheim (1984) em artigo de revisão de literatura apresentaram achados de outros estudos (BACHMAN, BOWERS; MARCUS, 1968; BUSCH, 1980, apud PODSAKOFF; SCHRIESHEIM, 1984) que comprovam a relação entre o uso dos tipos de bases de poder do supervisor e importantes aspectos organizacionais, como a relação entre o uso do tipo de base de perícia e de referência e a satisfação com a supervisão e a relação negativa entre essa variável dependente e o tipo de base de coerção. Em relação aos tipos de base de poder recompensa e legítimo e o grau de satisfação com a supervisão, Podsakoff e Schriesheim (1984) afirmam que a literatura não é conclusiva. Os autores também identificaram estudos que comprovavam a relação entre tipos de base de poder e percepção de suporte do supervisor. Segundo eles, Thambaim e Gemmill (1974) e Dunne, Stahl e Melhart (apud PODSAKOFF; SCHRIESHEIM, 1984), encontraram correlação positiva entre o uso do tipo de base de poder de perícia e a percepção de suporte do supervisor pelo empregado.

Rahim e Afza (1993) citam importantes achados sobre as possíveis correlações entre tipos de bases de poder e vínculos afetivos como, por exemplo, satisfação no trabalho. Estudos identificados na revisão de Rahim e Afza (1993), comprovam que os tipos de bases de perícia e referência estão positivamente correlacionados com satisfação no trabalho; ao contrário, o tipo de base de poder de coerção está negativamente correlacionado com esta variável. Estes estudos não identificaram correlação entre os tipos de base de poder de recompensa e de poder legítimo e satisfação no trabalho. Rahim (1988) também encontrou correlações entre os tipos de bases de poder nomeadas “pessoais” (perícia e referências) e satisfação do empregado com o seu trabalho.

Os estudos relatados anteriormente, e outros como os de Amason et al. (2002), Aguinis e Henle (1998), Hinkin e Schriesheim (1989), Rahim e Afza (1993), Rahim et. al. (2000) e Ward (2001) demonstram a importância do estudo das bases de poder do supervisor para a área do Comportamento Organizacional por revelarem sua relação com aspectos importantes, tais como a percepção de suporte do supervisor e do suporte organizacional, a satisfação com a supervisão e com o emprego e o desempenho no indivíduo no trabalho. Estas conclusões revelam a existência destas correlações e incentivam uma maior discussão científica para comprovar ou refutar estes achados. A continuação da investigação das bases de poder é essencial para a consolidação desses achados e para a descoberta de outras relações.

3 CONSULTORIA

A atividade de consultoria empresarial é um dos segmentos de prestação de serviços que mais têm crescido no mundo, segundo Oliveira (2003), principalmente pela possibilidade de maior rapidez na evolução dos conhecimentos adquiridos pelos profissionais e pela percepção de um crescimento maior em relação a outros negócios, especialmente os segmentos da indústria e do comércio. Outras tendências de crescimento, apontadas por Oliveira (2003), são: 1) Busca das empresas para consolidação de suas vantagens competitivas; 2) Necessidade de questionamento progressivo das empresas com relação às suas realidades, visando a um processo de melhoria contínua sustentada; 3) Consequência dos processos de terceirização das empresas; 4) Aumento do número de professores e universidades que prestam serviços de consultoria, dentre outros.

Embora não haja dúvidas de que o mercado de consultoria no Brasil está crescendo, a identificação do seu tamanho é problemática, pois as empresas têm desinteresse em divulgar seus números. Donadone (2003) menciona a falta de estatísticas sobre o setor no Brasil, e se quando se avalia o mercado de PME² de consultoria, este problema se torna ainda mais crítico. É possível caracterizar para Iannini (1996) a consultoria empresarial como sendo um serviço independente, imparcial, de esforços conjuntos e aconselhamentos, cujo objetivo é o de prover os seus clientes com instrumentos para dinamização dos seus negócios e, com isso, apoiá-lo na definição e execução de processos de mudanças necessários a sua eficácia, bem como acompanhar tendências e cenários políticos e econômicos. Segundo a autora, o motivo básico para a utilização dos serviços de consultoria é a procura de um melhor desempenho, seja na empresa como um todo, seja em áreas específicas, tendo em vista o grande desafio do empresário moderno que é a busca contínua de mudanças com a finalidade de aumentar a competitividade da empresa.

3.1 Cronologia da Consultoria

Para entender o processo de formação das empresas de consultoria, Donadone (2003) acha importante destacar alguns eventos impulsionadores das consultorias desde o século XIX

² A utilização da sigla PME é em substituição, respectivamente, às expressões “Pequenas e Médias Empresas”.

até o início do século XX, pois segundo ele é nesta época que surgem as empresas que, posteriormente por meio de fusões e aquisições, iriam consolidar-se como pólos dominantes do espaço da consultoria mundial.

Os Estados Unidos e a Inglaterra são destacados em Donadone (2003) como sendo os países de origem das empresas de consultoria. O autor faz um esclarecimento sobre a primeira fase do desenvolvimento das consultorias:

[...] está relacionado ao crescimento do tamanho e da complexidade das organizações industriais dos Estados Unidos na passagem do século XIX para o XX. Tal acontecimento trazia consigo inúmeras possibilidades para atuação de engenheiros advogados e contadores – agentes externos detentores de conhecimentos específicos-, em auxílio a resolução de problemas originados no processo de expansão das empresas. (DONADONE, 2003, p. 02)

Ainda vale a pena destacar as conseqüências que a quebra da bolsa de Nova York teve no mercado de consultorias:

Se por um lado ela (a crise) restringe que as empresas contratem novos estudos sobre aspectos organizacionais, por outro possibilita uma série de oportunidades para as empresas que se dedicavam a venda de um modelo de avaliação financeira tal avaliação servia de diagnóstico dos problemas das empresas e de indicativo das possíveis soluções... (DONADONE, 2003, p. 04)

A IIª Guerra Mundial aparece como outro importante elemento na constituição das empresas de consultoria, pois durante o conflito o Governo Americano contratou, em grande número consultores para reorganizar as formas de gerenciamento das áreas militares, racionalizar a construção civil e dá suporte a crescente expansão da administração federal, motivada pelo esforço de guerra (DONADONE, 2003).

O mercado de consultoria, para Capra (1996), é um estilo de trabalho que surge em meados da década de 1960, num contexto em que grandes transformações históricas, socioeconômicas e culturais começavam a se delinear. Tem suas raízes no pensamento sistêmico, que emergiu simultaneamente em diversas áreas do conhecimento, na primeira metade do século XX. “Os pioneiros do pensamento sistêmico foram os biólogos, que enfatizavam a concepção dos organismos vivos como totalidades integradas.” (CAPRA, 1996). A noção de evolução e desenvolvimento contínuo dos organismos vivos foi um conceito adaptado do entendimento biológico para o funcionamento das empresas, que passaram a receber a nomenclatura de organizações.

Sendo consultoria empresarial (em suas mais diversas definições e caracterizações) apontada como um dos segmentos de prestação de serviços que mais tem crescido no mundo, Oliveira (2003) destaca que no Brasil, esse fenômeno começou a ser percebido na década de 1960, com o crescimento do parque industrial, mas é na década de 1990 que essa tendência se fortalece. De acordo com o autor, o aumento recente na demanda pelo serviço de consultoria é resultado do processo de globalização, que exige das empresas a busca de desenvolvimento, inovações e melhorias contínuas que consolidem suas vantagens competitivas no mercado.

Com relação ao mercado de consultoria empresarial no Brasil, conforme Mafra Pereira (2006) este vem crescendo de forma acelerada, principalmente a partir de meados da década de 60, devido ao crescimento do parque industrial do país, à penetração crescente de multinacionais americanas e à necessidade de conhecimento atualizado das técnicas e metodologias de gestão empresarial para fazer frente ao novo contexto de concorrência entre as empresas, resultante do processo de globalização econômica. No início dos anos 90, este crescimento se intensificou, com a abertura de mercado e maior competitividade nos tempos do Governo Collor. Segundo Micheletti (2008) o mercado de consultoria no Brasil teve três fases. A primeira ocorreu com a privatização das estatais, onde todas as companhias resolveram ir a busca de competitividade. A segunda veio com o conceito de qualidade total e com a implantação da ISO 9000 no Brasil. A terceira e última fase é mais recente e compreende a última década (1990), onde os sistemas de gestão viraram febre no mundo empresarial.

Segundo Donadone (2003) os anos 80 marcam o início de importantes transformações no mercado de consultoria, de forma geral. O crescimento e maior vislumbre do setor, associados a mudanças nas formas de atuação, de relacionamento com as empresas contratantes e a inserção de divulgação e venda de pacotes gerenciais, formataram características que serviram de suporte para a configuração e importância que o setor adquiriria nos anos 90³.

Outro componente foi à questão da Tecnologia da Informação (TI), com a difusão dos computadores pessoais nas empresas, nos anos 80, e a introdução de “pacotes de gerenciamento” baseados em TI. Nos anos 90, o setor de consultoria ganhou destaque nos meios gerenciais e empresariais devido aos processos de reengenharia e às mudanças

³ Segundo Donadone (2003), no período destacava-se a implementação de ferramentas gerenciais inspiradas nas idéias de gestão empresarial japonesa. Com o decorrer da década, os espaços de atuação das consultorias ganharam novas dimensões, mudando o enfoque de características funcionais das práticas japonesas para pacotes gerenciais e que visavam contemplar os diversos setores presentes nas empresas.

organizacionais associadas aos redesenhos organizacionais, ao downsizing⁴, ao surgimento dos “gurus empresariais”, às empresas especializadas em estratégia organizacional, tecnologia da informação e teorias desenvolvidas e disponibilizadas através de “pacotes gerenciais”, contemplando as formas de interação entre empresas de consultoria, imprensa de negócios e setores acadêmicos.

3.2 Conceitos Basilares

Enfatizando a idéia de que o consultor é um profissional que auxilia os clientes a encontrarem soluções para problemas da organização, Schein (1972) define a consultoria como “um conjunto de atividades desenvolvidas pelo consultor, que ajudam o cliente a perceber, entender e agir sobre fatos interrelacionados que ocorram em seu ambiente”. O autor ressalta que a tarefa do consultor é:

[...] ajudar a organização a resolver seus próprios problemas, tornando-a consciente dos procedimentos organizacionais, através dos quais eles podem ser modificados. O consultor de procedimentos ajuda a organização a aprender através da autodiagnose e da auto-intervenção. (SCHEIN, 1972, p. 145).

Parreira (1997) define Consultoria como o ato de um cliente fornecer, dar, solicitar e - pedir pareceres, opiniões, estudos, a um especialista contratado para que este auxilie, apóie, oriente o trabalho administrativo e o IBCO - Instituto Brasileiro de Consultoria Organizacional, conceitua como um o processo interativo entre um agente de mudanças, (externo e/ou interno) e seu cliente. O agente de mudanças assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e colaboradores do respectivo cliente nas tomadas de decisão... não da situação que deseja ser mudada pelo cliente.

Em suas definições iniciais, o processo de desenvolvimento organizacional envolveria a empresa como um todo em um trabalho de mudança em longo prazo, exigindo a assistência do consultor por um tempo prolongado. Entretanto, a velocidade das mudanças contemporâneas vem alterando o papel do consultor: “Os dias de longos estudos e respostas guiadas pela experiência estão ficando para trás.” (BLOCK, 2001). Cada vez mais, o consultor é convocado a solucionar problemas comportamentais com intervenções em curto prazo, que assegurem a competitividade da empresa no mercado.

⁴ Segundo Chiavenato (2003), Downsizing (ou “enxugamento”) “é a redução de níveis hierárquicos de uma organização para manter o essencial e a aproximação da base em relação à cúpula.

De acordo com diversos autores em administração (OLIVEIRA, 2003; CASE; CASE; FRANCIATTO, 1997), o consultor disporia de maior liberdade para correr riscos, devido à sua maior aceitação entre os dirigentes e funcionários da empresa. A maior liberdade de atuação do consultor em relação ao empregado da organização é, no entanto, questionada por Block (2001), quando afirma que o consultor enfrenta permanentemente o conflito entre expor suas idéias e se conformar às expectativas dos clientes. Destaca que o consultor geralmente é contratado quando os gestores têm a sensação de que perderam o controle sobre determinada situação e esperam que o consultor os auxilie a retomá-lo: “... a consultoria, na maioria dos casos, causa impacto sobre pessoas que desejam ter mais controle. [...] O fato de que a maioria dos clientes procura nos consultores um modo de aumentar o próprio senso de controle torna o trabalho de consultoria mais difícil”. Para o autor, a verdadeira função do consultor é ajudar os clientes a aprenderem a funcionar melhor, em um mundo permanentemente fora de controle, Block (2001) afirma que o consultor é “... uma pessoa que está em posição de exercer alguma influência sobre um indivíduo, grupo ou organização, mas não tem poder direto para produzir mudanças ou programas de implementação”. Não possuir o controle direto da situação é, para Oliveira (2003), a premissa principal da atuação do consultor, pois é essa característica que o diferencia de um diretor ou executivo da empresa-cliente. O autor define a consultoria empresarial como:

[...] um processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisão, não tendo, entretanto, o controle direto da situação. (OLIVEIRA, 2003, p.21)

3.3 Relação Consultor Cliente

Bellman (1993) destaca a importância da relação consultor–cliente, salientando que eles precisam de negociações de poder para chegar a uma reciprocidade e equilíbrio sem os quais o processo de consultoria não pode atingir os seus objetivos. A negociação de poder entre cliente e consultor, segundo o autor, começa já na consciência de necessidades da parte do primeiro e da sua escolha de uma empresa de consultoria que possa atender tais necessidades. Uma decisão dessa magnitude, por sua vez, depende de processos internos de poder cujos resultados são sentidos em termos das demandas, critérios, alocação de responsáveis e outras características da escolha.

Para Caldas (1999), existem relações saudáveis e não saudáveis entre o consultor e o cliente. Primeiramente o autor destaca as não saudáveis que se baseiam na objetificação⁵ do cliente, isto é, quando o consultor entende o cliente como uma realidade externa, independente. E apesar de a objetificação não ser o único fator que leva a uma relação não saudável entre consultor e cliente se trata de uma circunstância muito freqüente: “Nesse tipo de relação, o consultor não possui uma organização- cliente: ele está tratando de um “caso”; nessa situação, o consultor está mais interessado nos problemas do que nas suas soluções” (CALDAS,1999).

Para desenvolver relações mais saudáveis entre consultores e clientes, parece essencial, entre outros esforços, que haja um deslocamento significativo da objetificação para a subjetificação (CALDAS,1999). Essa dicotomia entre objetificação e subjetificação é similar, apesar de não idêntica, à dicotomia proposta por Edgar Schein entre consultoria médico-paciente e consultoria de procedimentos. De acordo com Schein (1972), enquanto o primeiro tipo de consultoria tende a falhar porque o “médico” (consultor) tende a fazer um diagnóstico e uma prescrição sem antes estabelecer uma referência comum com o “paciente” (cliente), o segundo tipo é superior justamente porque o consultor atua no sentido de apoiar o cliente a tomar suas próprias decisões e a agir por sua própria conta.

Ao construir relações de consultoria mais baseadas em subjetificação, Caldas (1999) explica que o consultor e cliente deveriam ser capazes de identificar-se inequivocamente um com o outro, e sua relação deveria ser baseada em empatia e respeito mútuos. Com esse propósito em mente, o consultor tem de estar apto a se deixar envolver com o cliente, sem - perder sua objetividade; para tanto, o consultor precisa ser objetivo sem objetificar o cliente (CALDAS,1999).

Segundo Block (2001), quando você for chamado por um cliente deve privilegiar os sentimentos, o lado afetivo da relação, mais do que os conteúdos explícitos do problema. Aceitar o desafio da liberdade de oferecer uma relação *flawless*⁶ com seu cliente, expondo com franqueza todos os seus sentimentos, seus próprios medos e os medos identificados no seu interlocutor.

⁵ Em termos mais simples, dizer que o consultor objetifica um cliente significa afirmar que o consultor somente consegue ver o cliente como uma “coisa”, uma entidade com a qual ele não consegue se identificar.

⁶ O título que BLOCK (2001) deu a seu livro em inglês foi *Flawless Consulting*. Fácil de traduzir para algo como *consultoria Impecável*, quem sabe consultoria perfeita. *Flaw*, na verdade quer dizer falha, racha, fenda, portanto *flawless* soa como não fragmentado. Em outras de suas obras, ele se refere à integridade do consultor não fragmentado em seus valores, seus projetos e sua profissão.

O mais importante na consultoria será a habilidade em expor o que deve ser feito para que aumentem as posições defensivas do cliente. O sucesso do trabalho depende unicamente de o consultor convencer o cliente a assumir com ele em partes iguais a responsabilidade pelo resultado. Confessar ao cliente suas próprias necessidades, desde mantê-lo – para faturar, sobreviver – até as mais íntimas, como se mostrar importante para seus pares na equipe ou provar a si mesmo que é bom. (BLOCK, 2001, p. 47)

Orlickas (1998) salienta a necessidade constante de capacitação profissional do consultor, pois, para a autora, “consultoria [...] é o fornecimento de determinada prestação de serviço, em geral por um profissional muito qualificado”. Outros autores em administração (CASE, CASE; FRANCIATTO, 1997) ressaltam que tal qualificação freqüentemente se restringe a uma área de conhecimento determinada: “Ele (o consultor) é um *expert* na solução de algum tipo particular de problema”.

3.3.1 Consultoria na Empresa Familiar

Nos países do Primeiro Mundo, há mais de meio século, empresários administradores, públicos ou privados, freqüentemente utilizam-se da contratação de consultores externos na busca constante de melhores índices de eficiência e produtividade para suas empresas. (OLIVEIRA, 2003; DONADONE, 2001; MAFRA PEREIRA, 2006).

No Brasil, ressalvadas as exceções, a utilização deste expediente ainda é um grande tabu. Por maiores que sejam os esforços do consultor, no sentido de apresentar-se como um simples mortal, dotado de todas as perplexidades do brasileiro comum, assim não é identificado por uma nítida e bem definida parcela do nosso empresariado. Curiosamente, aquela que melhores benefícios poderia colher, caso o preconceito não existisse (MOCSÁNYI, 2006).

Este fato fez Mocsàni refletir sobre a razão desta resistência:

Talvez resida no fato de que a maioria das empresas brasileiras são de origem familiar. É comum depararmos com o executivo, em seu gabinete, ladeado por quadros e porta-retratos do avô, do pai e do varão herdeiro. Estas tradições, se por um lado simbolizam uma respeitável história de lutas, suor e lágrimas, de outro disseminam uma permanente atmosfera de cumplicidade familiar, que inconscientemente inibem o atual presidente a abrir seu "templo sagrado" para que consultores profissionais tomem-no de assalto, detectando pontos de estrangulamento, identificando as reais oportunidades de melhoria, optando por soluções "diabólicas", decepando cabeças, impondo métodos e sistemas que fariam o lendário fundador daquele próspero negócio de família estrebuchar na tumba. (MOCSÁNYI, 2006)

A consultoria deve ser entendida como uma ferramenta auxiliar, que durante um dado período oferece ao empresário uma metodologia, que aplicada de modo racional e sistematizado, resultará na otimização dos recursos disponíveis (humanos e materiais) sempre a um nível de sofisticação condizente com as realidades identificadas num diagnóstico anterior (BLOCK, 2001; MOCSÁNYI, 2006). O empresário deve compreender que o seu sucesso dependerá, acima de tudo, de uma boa comunicação com escalões inferiores e da capacidade de assimilação desses escalões do que se pretendeu comunicar.

Faz sentido considerar que as empresas familiares, por mais peculiares que sejam, ainda são “empresas” num sentido mais amplo e que, portanto, ocasionalmente necessitarão de consultoria organizacional. De fato, é possível imaginar que talvez suas vantagens e desvantagens particulares até venham a exacerbar tal necessidade em comparação com outros tipos de organização. Por outro lado, com suas especificidades em termos de estrutura de poder e tomada de decisões estratégicas, esperar-se-á que as empresas familiares tenham características próprias quanto à forma com que realizam suas escolhas de consultoria. Infelizmente, porém, pouco ou nada existe acerca dessas questões na literatura especializada.

4 EMPRESAS FAMILIARES

As empresas familiares são uma forma predominante de empresa em todo o mundo e ocupam uma parte tão grande da paisagem econômica e social que, muitas vezes, as pessoas sequer se dão conta disso. Quando iniciam uma empresa, muitas pessoas aliam-se à esposa, ao marido, aos filhos e a outros familiares na busca de pessoas de confiança e redução de custos com funcionários (DAGNONIL; KRAUSS, 2007).

Uma análise da empresa familiar a nível mundial revela grande heterogeneidade, tanto no seu tamanho e grau de competitividade quanto nos ambientes econômicos em que atua (BERNHOEFT, 1989; GONÇALVES, 2000; LODI, 1993). Existem desde pequenas e médias empresas, especializadas e altamente competitivas, ocupando posições de destaque em nichos do mercado mundial, enfrentando os desafios postos pela globalização, até grandes conglomerados que cresceram e se acomodaram em mercados protegidos e que precisam reformular suas atividades para concorrer num regime de abertura econômica (LETHBRIDGE, apud GRZYBOVSKI; TEDESCO, 2002).

Apesar de grande parte dessas empresas estarem sujeitas às ameaças externas provenientes de mudanças nos padrões de concorrência dos mercados em que atuam e nos regimes econômicos que as cercam, é inegável que a empresa familiar tradicional se defronte com uma problemática própria à instituição que tem implicações para sua sobrevivência, envolvendo questões como sucessão, gestão profissional, relações de poder e abertura de capital (BERNHOEFT, 1989; LODI, 1993; NOGUEIRA, 1984).

4.1 O Surgimento

Atualmente, muitas empresas têm seu início com as idéias, o empenho e o investimento de empreendedores e de seus parentes, de acordo com Dagnoni e Krauss (2007):

Casais juntam suas economias e dirigem lojas em conjunto. Irmãos e irmãs aprendem o negócio dos pais desde crianças, ficando atrás de balcões, ajudando a fazer entregas e assumindo quase todos os postos dentro de uma empresa depois da escola. Fazer com que um empreendimento empresarial tenha sucesso e, depois, passar de pais para filhos (e, recentemente, filhas) não é apenas um sonho. (DAGNONI; KRAUSS, 2007, p. 37)

De acordo com Floriani (2002), a empresa familiar nasce da necessidade de se perpetuar um negócio (via de regra, comercial) e com o objetivo de ampliar um patrimônio

familiar, a par em que também se propiciava a colocação dos herdeiros nesse cenário, permitindo-lhes que, sem qualquer esforço anterior, captassem seus recursos de subsistência e, por sua vez, novamente de crescimento e expansão de suas riquezas.

Sabe-se que não é novidade que as pessoas da mesma família se juntem para formar empresas. “Faz parte da história da humanidade grupos familiares se unirem para administrar a vida familiar em torno de um sustento econômico-financeiro. Este é um processo natural de defesa grupal de sobrevivência em relação às ameaças do ambiente externo nas quais estão inseridas.” (BORHNOLDT, 2005).

No Brasil, segundo Bernhoeft e Gallo (2003, p.23),

A maioria das nossas empresas tem sua história inicial vinculada à figura de um imigrante que, em algum momento da vida, fugiu de uma realidade adversa e chegou ao novo país sem grandes recursos materiais. Mas dispoño de duas características importantes para o surgimento do espírito empreendedor: destemor para correr riscos, pelo fato de não ter nada a perder, e alguma habilidade que lhe permitiu empresariá-la com base na sua forte intuição. São origens, naturalmente, muito mais apoiadas em variáveis emocionais do que em qualquer lógica ou visão estratégica.

Apesar de as empresas familiares serem a base do desenvolvimento das economias, constata-se que um número muito importante delas desaparecem todos os anos por não terem conseguido vencer dificuldades relacionadas com a sua gestão e com a preparação da sucessão para a geração seguinte (BERNHOEFT, 1989; LODI, 1993; DAGNONI; KRAUSS, 2007). As forças que existem para impedir a continuidade da empresa na família são inúmeras, e poucas serão as empresas que poderão manter o negócio “de pai para filho” e, ao mesmo tempo, crescer como uma empresa sadia (DAGNONI; KRAUSS, 2007).

4.2 Conceitos Basilares

Muito se ouve falar de empresas familiares, mas poucos sabem ao certo sua definição. De acordo com Grzybovski (2002), “A expressão familiar deixa implícito que há um envolvimento de dois ou mais membros de uma família na vida da empresa, seja como proprietários, seja como administradores.” Esse envolvimento pode ser diferente, ter mais ou menos intensidade de uma organização para outra, mas, segundo Grzybovski (2002), “sempre o conjunto de crenças e valores da família estará reproduzido na empresa. A origem e a história de famílias estarão presentes em, pelo menos, duas gerações.”

Engana-se quem pensa que empresa familiar é somente aquela onde as pessoas da família trabalham. “Esse é um conceito incompleto e até mesmo equivocado. Empresa

familiar é aquela em que o controle é exercido por uma ou mais famílias.” (PASSOS et al., 2006). Um termo muito utilizado atualmente para as pessoas que administram esse tipo de empresa é família empresária que, segundo Passos et al. (2006, p.66),

É a família unida por vínculos decorrentes do patrimônio e do legado, capaz de se comprometer com o desafio de agregar valor para as próximas gerações, baseando-se nos princípios que norteiam a família saudável. Seus membros são capazes de distinguir as esferas da família, do patrimônio e da empresa, agindo de acordo com tal distinção.

Bernhoeft (1989) define empresa familiar como sendo àquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família; ou, ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios. Já Donelley (apud BERNHOEFT, 1989), por sua vez, considera como familiar a empresa que é perfeitamente identificada com uma família há pelo menos duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca na política geral da firma e nos interesses e objetivos da família. Embora existam diferentes conceitos acerca do que é que constitui exatamente uma empresa familiar (DONNELLEY, 1976; NOGUEIRA, 1984; BERNHOEFT, 1989; GONÇALVES, 2000), tipicamente o termo inclui elementos tais como: laços familiares no conselho administrativo (parentes, filhos e/ou esposa), valores institucionais da firma próximos aos da família, ações praticadas por membros da família que afetem a empresa, parentes com tendência de adquirir ações da empresa (principalmente em caso de falência), a influência da posição do parente na empresa na situação familiar, e os membros da família precisarem definir suas relações com a empresa para saber que caminho seguir.

Talvez uma das sínteses mais pragmáticas e também mais reconhecíveis pelo empresariado em geral seja aquela estabelecida por Gonçalves (2000), onde empresa familiar é aquela onde se observa a existência simultânea de três situações:

- A totalidade ou maioria das ações ou quotas da empresa é de propriedade de uma família, a qual detém, portanto, o seu controle econômico;
- Detentora da gestão, a família é quem define os objetivos, as diretrizes e políticas da empresa;
- A família administra o empreendimento, através de um ou mais de seus membros no nível executivo mais alto.

Lethbridge (apud GRZYBOVSKI; TEDESCO, 2002), identifica, em seu trabalho três tipos básicos de empresa familiar: a tradicional, que mais corresponde ao estereótipo da instituição, onde o capital é fechado, existe pouca transparência administrativa e financeira e a família exerce um domínio completo sobre os negócios; a híbrida, onde o capital é aberto, mas a família ainda

detém o controle, havendo, contudo, maior transparência e participação na administração por profissionais não-familiares; e a de influência familiar, em que a maioria das ações está em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da administração cotidiana, mantém uma influência estratégica através de participação acionária significativa.

Pode-se dizer que a empresa familiar alia duas grandes e fortes instituições sociais, cada uma com suas diretrizes próprias: a família e a empresa (NOGUEIRA, 1984). A dimensão empresarial impulsiona para a finalidade econômica decorrente da produção de bens e serviços, voltada à satisfação das necessidades humanas das mais diversas naturezas, realizadas através da divisão racional do trabalho. Já a dimensão familiar envolve procriação, educação e laços afetivos.

Dada a sua natureza constitucional, a empresa familiar tende a apresentar uma dinâmica própria de funcionamento interno que tende a diferir daquilo que costuma ocorrer nas demais organizações. Isso é particularmente verdadeiro no que concerne ao poder.

As empresas familiares possuem uma dinâmica própria, que envolve três diferentes aspectos de poder: família, sociedade e empresa.

O governo da empresa familiar possui peculiaridades que vão além da administração dos sistemas 'família', 'sociedade', 'empresa' e todas as suas inter-relações nos campos financeiros, jurídicos e afetivos. Geralmente esses sistemas se fundem, se sobrepõem e são interdependentes. (BORNHOLDT, 2005, p. 49).

4.3 Membros da Empresa Familiar

Todos os membros da família, de alguma maneira, têm interesse nos destinos da empresa. Segundo Passos et al. (2006), “cabará a cada família decidir se considera ou não essas pessoas parte da família e em que grau e qual o tipo de envolvimento formal eles terão nas discussões sobre negócios”. A estrutura familiar tem-se alterado muito, e “vínculos, como casamentos, separações, paternidade e outros, possuem também uma vertente legal, que poderá influir na forma como a família se estrutura ou trata de eventuais conflitos ou gerir suas divergências futuras.” (BERNHOEFT; GALLO, 2003).

4.3.1 Membros da família que são proprietários

É um grupo de pessoas que enfrenta mudanças ao longo das gerações, e isso influencia a divergência de valores ao longo da vida da empresa. Esse agrupamento tem interesses diferentes em relação à empresa; “afinal, seu olhar deverá ser o de investidor preocupado em agregar valor ao seu conjunto de bens.” (BERNHOEFT; GALLO, 2003).

4.3.2 Proprietários que não pertencem à família

Quando a empresa é fundada, poderão ser sócios pessoas de fora da família, principalmente no caso de sócios investidores. Passos et al. (2006) afirmam que “a relação dessas pessoas e de seus descendentes com a família e o negócio deve ser regulada, o que implica no reconhecimento da legitimidade de seus interesses”.

4.3.3 Membros da família que trabalham na empresa

São os membros da família, descendentes do fundador e outros, que atualmente não são sócios, mas trabalham na empresa. Suas preocupações são específicas, “por exemplo, como a possibilidade de que se decida que todos os familiares devem deixar a empresa, dando lugar a profissionais não-familiares.” (PASSOS et al., 2006).

4.3.4 Membros da família que são proprietários e trabalham na empresa

É importante que as pessoas desse público não confundam seu papel de acionistas com seu trabalho que deve ser desempenhado na empresa. Bernhoeft e Gallo (2003) explicam que “submeter-se à hierarquia, política salarial e outros procedimentos da empresa é fundamental para que os papéis não se confundam”.

4.3.5 Membros da família que são proprietários e ocupam posições estratégicas na sociedade

A importância do papel dessas pessoas só pode ser entendida se for considerado que “o papel da primeira geração decorre do seu vínculo com o trabalho. A partir da segunda geração, este elo se dará por um sistema de valores comuns e pelo capital que cada um herdará devido na sua proporção.” (BERNHOEFT; GALLO, 2003).

Família e sociedade exigem, de certa forma, um profissional competente para lidar com questões estratégicas do capital. Bernhoeft e Gallo (2003) afirmam que, “da mesma

forma como se torna necessário ter pessoas competentes no gerenciamento dos negócios, é vital ter representantes do capital devidamente preparados e legitimados no seu papel”.

4.3.6 Executivos da empresa sem vínculos com a empresa

Esse agrupamento deve ter conhecimento de que trabalhar numa empresa familiar é completamente diferente de trabalhar em empresas estatais ou multinacionais, “Especialmente se considerarmos que ser executivo não-familiar numa empresa familiar requer dos mesmos uma grande capacidade de adaptação e ‘leitura’ da dinâmica da empresa familiar.” (BERNHOEFT; GALLO, 2003, p. 22). Harris (1994) destaca que dirigentes de empresas familiares devem levar em conta questões familiares na formulação de suas estratégias e que talvez por este motivo explica-se à razão pela qual empresas familiares crescem mais vagarosamente e participam menos em mercados globais.

4.4 Decisão nas Empresas Familiares

Turban *et al.* (2005) afirmam que uma decisão diz respeito a uma escolha entre duas ou mais alternativas a ser realizada por indivíduos ou por grupos, sendo possível tal processo ocorrer continua e constantemente.

Segundo O’Brien (2004), as decisões organizacionais podem ser classificadas quanto ao nível a que pertencem, ou seja: estratégico, tático e operacional. As decisões realizadas no nível operacional são as mais estruturadas, envolvendo situações em que os procedimentos a serem seguidos quando uma decisão se faça necessária podem ser previamente especificados. No nível tático, as decisões tendem a ser semi-estruturadas, com apenas alguns procedimentos de decisão podendo ser pré-estabelecidos, mas não ao ponto de resultarem em uma decisão definida. O nível estratégico, por sua vez, é aquele onde as decisões são claramente não-estruturadas, englobando situações nas quais os procedimentos a serem seguidos são praticamente impossíveis de prévia especificação.

Simon (apud FREITAS; KLADIS, 1995) acrescenta que o processo decisório é composto pelas fases de inteligência, projeto e escolha. A fase inicial é a de “inteligência”, durante a qual o decisor está em busca de informação ou conhecimento que identifique o problema e caracterize a necessidade de decisão. Em seguida vem a fase de “projeto”, onde o decisor inicia atividades referentes à formação e análise de alternativas, com o intento de procurar soluções potenciais para o problema que foi anteriormente identificado e

formalmente definido. Finalmente, chega-se à “escolha”, onde o decisor seleciona uma das alternativas de solução dentre as geradas e analisadas na fase anterior. É usual somar ainda uma quarta fase de “implementação”, onde se executa a solução escolhida.

Nas empresas familiares o processo de decisão está tipicamente nas mãos do “Dono” uma figura paterna que é o objeto central no núcleo de uma estrutura política cujo protótipo é a família (LODI, 1993). Assim, o seu padrão decisório é claramente caracterizado pelos atributos apontados por Peiser e Wooten (apud TELÓ, 2001), ou seja:

- Aumento de conflitos interpessoais;
- Preocupação com lucros a curto prazo, ao invés do foco em objetivos de longo prazo;
- Procedimentos administrativos enfatizando o imediatismo;
- Falta de definição de processo de integração dos novos membros da família;
- Ausência de planos de carreira.

Mas nem por isso as empresas familiares estão condenadas ao fracasso, pois, existem qualidades positivas que coexistem com as negativas neste tipo de organização.

Lodi (1993) apresenta uma lista do que considera como sendo pontos fortes e fracos das empresas familiares em comparação com as demais (Quadro 2).

Quadro 2 - Pontos fortes e fracos das empresas familiares

<i>Pontos Fracos</i>	<i>Pontos Fortes</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Conflitos de interesse entre família e empresa (descapitalização, falta de disciplina, utilização ineficiente dos administradores não-familiares e excesso de personalização dos problemas administrativos); • Uso indevido dos recursos da empresa por membros da família transformando a companhia num erário dos familiares; • Falta de sistemas de planejamento financeiro e de apuração de custo e de outros procedimentos de contabilidade e de orçamento; • Resistência à modernização do marketing; • Emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência. 	<ul style="list-style-type: none"> • Maior lealdade dos empregados; • O nome da família com grande reputação no estado, na região ou no país, funciona como uma cobertura econômica e política; • A continuidade da administração; • União entre os acionistas e os dirigentes; • Sistema de decisão mais rápido; • Sensibilidade social e política do grupo familiar dirigente que cria raízes na elite nacional; • União entre os valores do fundador e as vocações e visões pessoais dos dirigentes atuais.

Fonte: Lodi (1993).

Gallo e Ribeiro (1996) também falam a respeito das vantagens e desvantagens que as empresas familiares apresentam em relação às não-familiares (Quadro 3).

Quadro 3: Pontos fortes e fracos das empresas familiares segundo Lodi (1993).

Vantagens e desvantagens das empresas familiares segundo Gallo & Ribeiro (1996).	
<i>Desvantagens</i>	<i>Vantagens</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Confusão entre a propriedade da empresa e a capacidade para gerir; • Isolamento face ao ambiente e aos acontecimentos externos; • Não seguimento de regras do mercado quanto à gestão; • Confusão entre os laços de afeto e os laços contratuais; • Problemas com a sucessão; • Falta de clareza nos processos; • Dificuldade em separar a vida pessoal da profissional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Interesses comuns entre os membros da família; • Confiança mútua e autoridade definida e reconhecida; • Facilidade na transmissão da informação; • Flexibilidade de processos devido a maior simplicidade da estrutura da organização; • Os planos são feitos a longo prazo; • Permanência da cultura e dos valores do fundador.

Fonte: Gallo e Ribeiro (1996)

Bernardi (1999) sintetiza bem a situação ao afirmar que as empresas familiares apresentam significativas vantagens competitivas as quais poderão prevalecer se houver uma boa administração, abertura a mudanças e atenção ao mercado. Como ocorre com a grande maioria das organizações, porém, é razoável supor que, para tanto, este tipo de empresa eventualmente necessite da ajuda de um consultor para ajudar a definir ações, planejar o futuro ou simplesmente “apagar incêndios”.

5 MÉTODO

Para Ander-Egg (apud LAKATOS; MARCONI, 2002) a pesquisa pode ser vista como um procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento”. Percebe-se, com isto, que a pesquisa é um procedimento formal, com método de conhecimento que busca a reflexão, que necessita de tratamento científico e se constitui na direção para se conhecer a realidade ou para se descobrir verdades parciais.

5.1 Participantes

A pesquisa foi realizada em âmbito nacional e obteve 157 questionários respondidos de forma completa, onde o pré-requisito para a participação da pesquisa é o profissional de consultoria ter tido nos últimos 12 meses um contrato realizado, sem necessariamente ter concluído neste período. Estima-se que o e-mail com a pesquisa tenha atingido mais de 1000 consultores organizacionais que prestam serviço a diversos tipos e portes de empresas. Um total de 250 consultores responderam ao questionário, porém de forma incompleta, sendo, portanto, desconsiderados na análise dos resultados.

5.2 Materiais

A pesquisa foi realizada por meio de um questionário com 49 perguntas, algumas incluíam muitas opções para responder “sim” ou “não” ou inserir informações numéricas curtas, o que totalizou 157 respondentes (Apêndice A). O questionário ficou disponível de 19/08 a 11/11/2008 (aproximadamente 3 meses) no site do ECCO – Grupo de Estudos sobre Conhecimento e Consultoria Organizacional, <http://www.ufpe.br/ecco/formularios/index.php?q=dilma>, com o título de Consultores Nacionais.

O endereço de acesso, convidando os consultores a responder o questionário foi enviado por e-mail utilizando uma carta padrão (Apêndice B). Várias organizações/consultores contribuíram para a obtenção deste resultado, principalmente por meio da distribuição do e-mail para a sua rede de relacionamento. O IBCO – Instituto Brasileiro de Consultoria Organizacional auxiliou com a quantidade de respondentes, ao enviar para toda a lista de consultores associados. Sites como fóruns de relacionamentos de consultores, Orkut e linkedin também foram utilizados para atingir respondentes dispostos a responder perguntas.

Um questionário de pesquisa contendo 49 perguntas, referentes ao perfil dos entrevistados, das suas organizações e da relação destas com a consultoria organizacional, Relações de Poder e Empresas Familiares.

A elaboração do questionário teve por objetivo obter informações:

- ✓ Demográficas;
- ✓ Situação Profissional;
- ✓ Áreas de atuação e a atuação no último ano;
- ✓ Perfil das Empresas clientes no último ano;
- ✓ A relação de poder entre o consultor e o cliente;
- ✓ Relações de poder das empresas familiares comparado com as empresas não familiares;
- ✓ Nível de sucesso da intervenção medida por resposta espontânea comparada com número de contratos fechados, número de projetos gerenciados, tempo de intervenção e número de clientes atendidos;
- ✓ Nível de Hiper cultura medidos por uso de tecnologias avançadas de informação e comunicação, formas de atualização;
- ✓ Estratégia utilizada para levar um projeto até o final para benefício do cliente;
- ✓ Opinião do consultor sobre o ambiente organizacional, tecnologia da informação, uso de hardware e software, abordagem das organizações em recursos humanos, trabalho presencial e virtual, diversidade, nível de velocidade das mudanças nos ambientes da organização.

5.3 Procedimentos

Duas alunas do Mestrado em Administração da UFPE buscaram consultores de todo o Brasil. Estes profissionais de consultoria foram abordados via e-mail, onde neste continha um breve esclarecimento sobre a pesquisa, sobre as mestrandas, sobre o orientador das mestrandas e um link para acessar o questionário. Posteriormente, a obtenção das respostas dos questionários, foi analisada a Teoria de Poder de French e Raven, como o consultor faz uso deste poder e a relação dos dois aspectos anteriores em relação a Empresas Familiares e Não-Familiares.

Os dados isoladamente foram organizados gerando 137 variáveis. Se somarmos as variáveis geradas no processo de análise, o agrupamento e a organização de informações e a

criação de outras, ao final trabalhou-se com 234 variáveis. Para a análise dos dados foram utilizados Excel e o programa de estatística *Statistics* versão 8.

6 RESULTADOS

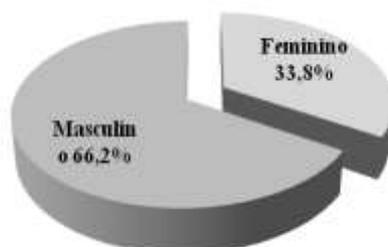
6.1 Descrição da Amostra

Um total de 157 consultores respondeu ao questionário de forma completa. A mostra ficou diversificada em diversos aspectos, destacando-se o fato de ter sido realizada em âmbito nacional, envolver consultores organizacionais de diversos níveis e tempo de experiência, trabalhando em diferentes ramos de atividade e que atendem empresas familiares ou não e de diferentes tipos de capital e porte das empresas-cliente, como está descrito a seguir:

6.1.1 Demografia

A distribuição por sexo da amostra apresenta 33,8% dos respondentes do sexo feminino e 66,2% do sexo Masculino (Gráfico1).

Gráfico 1- Distribuição da amostra por Sexo



Fonte: Dados da Pesquisa de campo

A idade média dos respondentes é de 44,9 anos, sendo o desvio padrão igual a 12,1. A menor idade encontrada foi de 22,5 anos e a maior de 73 anos (Tabela 1).

Tabela 1 – Informações estatísticas sobre idade

Mínima	Média	Mediana	Máxima	1º Quartil	3º Quartil	Desvio Padrão
22,5	44,9	45,2	73,0	34,5	54,0	12,1

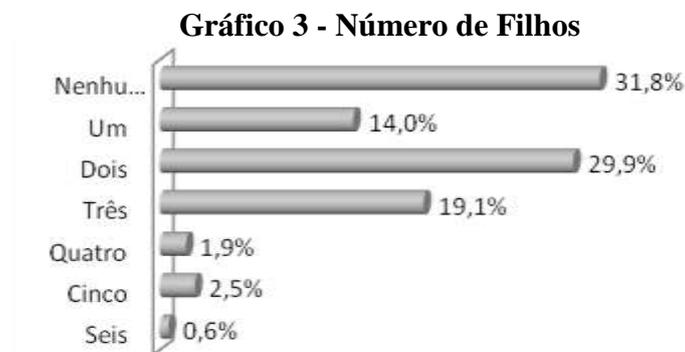
Fonte: Dados da pesquisa de campo

Como mostra o Gráfico 2, a maioria dos consultores eram casados (62,4%) e 8,9% declararam estar em situação de união estável, o que aproxima para um total de 71% que viviam com um cônjuge. Eram solteiros 21,7% dos consultores e 7% viúvos ou separados.



Fonte: Dados da pesquisa de campo.

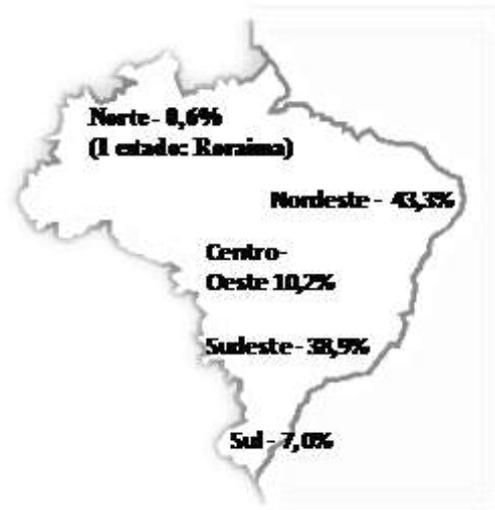
No que diz respeito ao Número de Filhos (Gráfico 3), 31,8% dos consultores pesquisados não tem filhos, 14,0% um filho e 29,9% tinham dois filhos. A seguir tem-se 19,1% que tinham três filhos, e 5% com quatro ou mais filhos.



Fonte: Dados da pesquisa de campo

No que diz respeito a distribuição dos consultores da amostra na Divisão Regional (Figura 1), 43,3% dos consultores pesquisados são da Região Nordeste e 38,9% são da Região Sudeste, 10,2% no Centro-Oeste, 7% no Sul e 0,6% no Norte.

Figura 1– Distribuição dos consultores por região



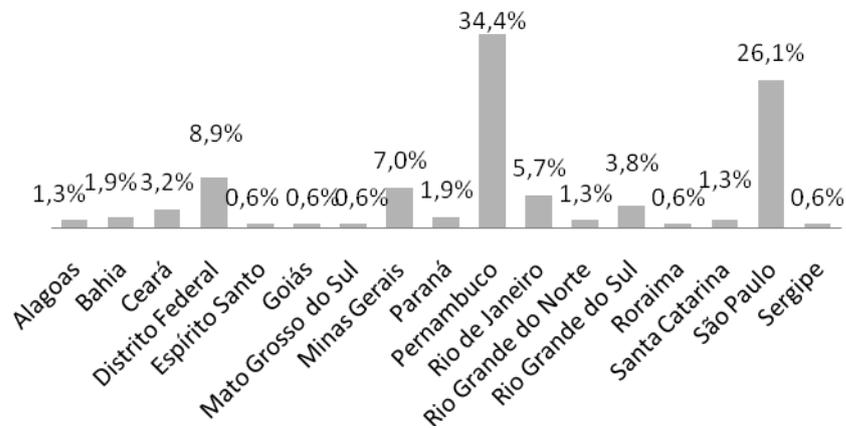
Fonte: Dados da pesquisa de campo

No Gráfico 4 pode-se notar que a maioria dos respondentes era do estado de Pernambuco com 34,4% e de São Paulo com 26,1%. Em seguida os consultores eram do Distrito Federal (8,9%), Minas Gerais (7,0%), Rio de Janeiro com (5,7%) e Rio Grande do Sul (3,8%).

Os detalhes podem ser visualizados no Gráfico 4 que apresenta os demais respondentes (14%) estão distribuídos em outros estados.

6.1.2 Educação formal dos consultores

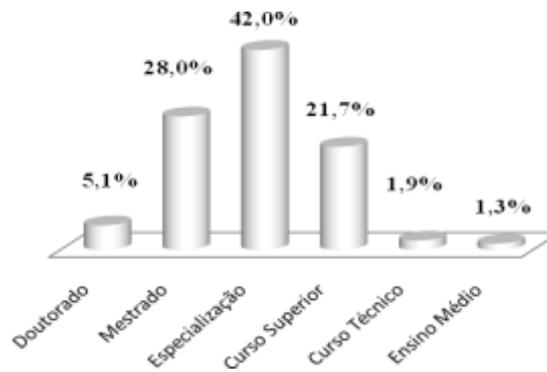
Gráfico 4 – Distribuição por estados da Federação



Fonte: Dados da pesquisa de campo

Quanto ao Nível de Instrução (Gráfico 5) 3,2% dos consultores tem até o ensino médio ou curso técnico, 21,7% tem até o curso superior. A maioria dos destes (42%) tem nível superior com no mínimo um curso de especialização, 28% são mestres e 5,1% são doutores.

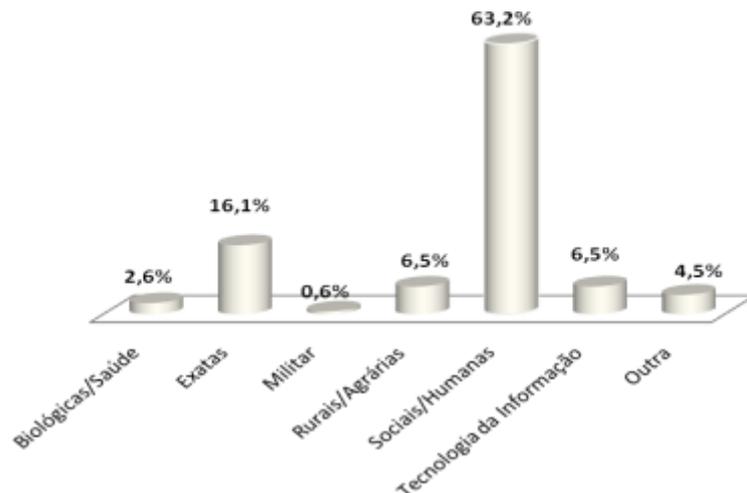
Gráfico 5- Nível de Instrução Formal



Fonte: Dados da pesquisa de campo

Quanto a Área de Formação da Graduação (Gráfico 6), 63,2% dos consultores tem formação nas ciências sociais e humanas, 16,1% são da área de exatas, 6,5% são de tecnologia da informação e 6,5% das áreas rurais e agrárias. Os demais Consultores (7,7%) são da área de saúde, militares ou outras.

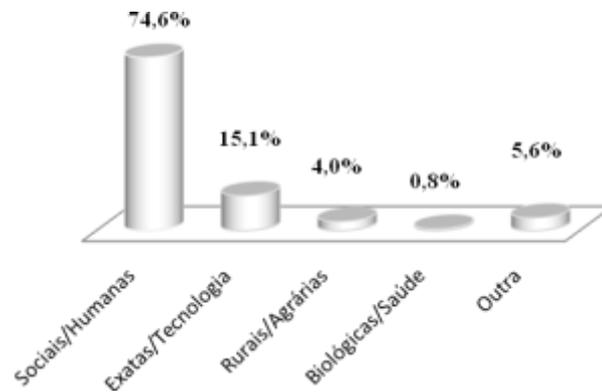
Gráfico 6 – Área de Formação (Graduação)



Fonte: Dados da pesquisa de campo

Com relação a Área de Formação da Pós-Graduação (Gráfico 7), os consultores que declararam ter feito pós-graduação somavam 126.

Gráfico 7 – Área de Formação (Pós-Graduação)



Fonte: Dados da pesquisa de campo

Com formação na área das Ciências Sociais e Humanas 74,6%, na área de Exatas/Tecnologia 15,1% e as demais (10,4%) se dividem em militares, biológicas e saúde e rurais e agrárias e outros.

6.1.3 Área de atuação profissional dos consultores

Como se pode observar na Tabela 2, os consultores trabalham em diferentes áreas. No último ano 9,5% dos trabalhos foram realizados em Desenvolvimento de Pessoas, 8,5% em Gestão de Processos, 8,1% em Planejamento Estratégico, 7,7% em Gestão de Pessoas, 7,2% em Gestão de Projetos e 5,7% em Avaliação de Desempenho.

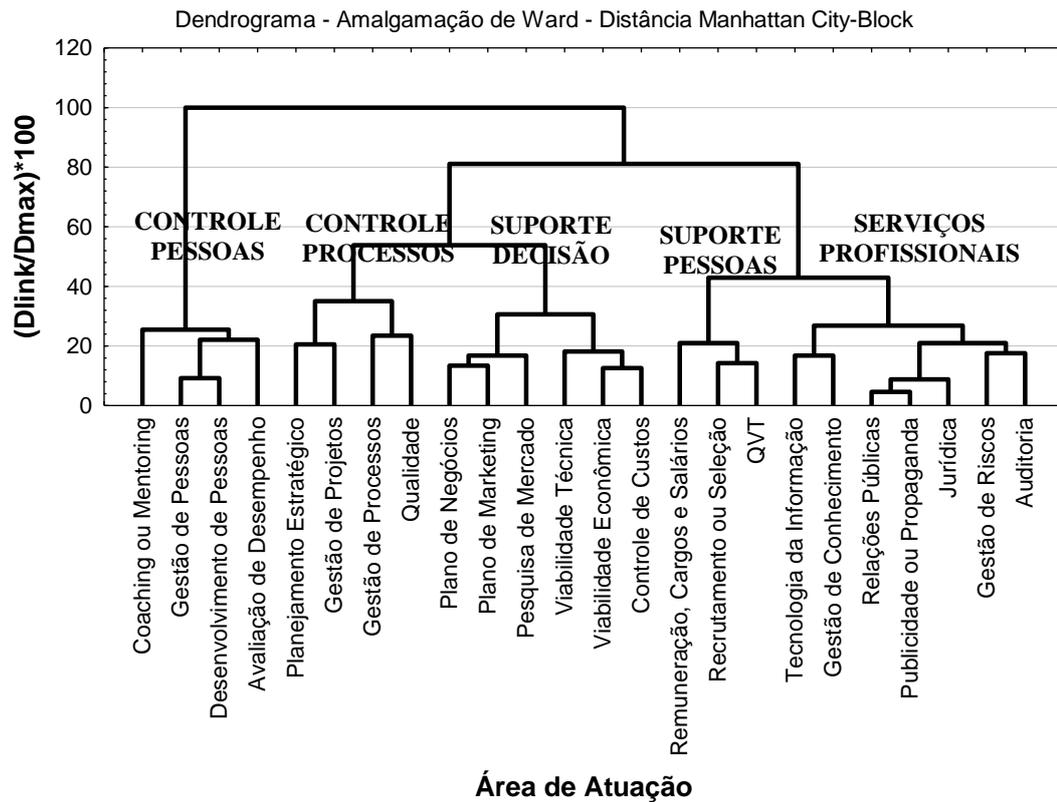
Tabela 2 – Área de atuação Profissional dos consultores

Área de atuação dos consultores de forma geral e a atuação nos últimos 12 meses			
Área de Atuação dos consultores	Áreas de Atuação		Áreas de Atuação
	Número de consultores	%	Número de Consultores
Desenvolvimento de Pessoas	103	7,9%	75
Auditoria de qualquer tipo	29	2,2%	22
Avaliação de Desempenho	85	6,6%	45
Coaching e/ou Mentoring	72	5,6%	41
Controle de Custos	32	2,5%	14
Estudos de Viabilidade Econômica	50	3,9%	28
Estudos de Viabilidade Técnica	50	3,9%	28
Gestão da Qualidade	66	5,1%	42
Gestão de Pessoas	93	7,2%	61
Gestão de Processos	92	7,1%	67
Gestão de Projetos	84	6,5%	57
Gestão de Riscos	33	2,5%	26
Gestão do Conhecimento e Sistemas de Informação	44	3,4%	28
Legal ou Jurídica de qualquer tipo	10	0,8%	9
Pesquisas de Mercado	53	4,1%	23
Planejamento Estratégico	111	8,6%	64
Plano de Marketing	44	3,4%	21
Plano de Negócios	70	5,4%	32
Publicidade/Propaganda	11	0,8%	8
Qualidade de vida no trabalho	34	2,6%	22
Recrutamento e Seleção de Pessoal	52	4,0%	29
Relações Públicas	10	0,8%	5
Remuneração (Cargos e Salários)	41	3,2%	20
Tecnologia da Informação	28	2,2%	21
Total de atuações	1297	100%	788

Fonte: Dados da pesquisa de campo

O Gráfico 8 agrupa as atividades realizadas pelos consultores estatisticamente por método de distanciamento e aproximação das áreas nas quais os consultores atuaram.

Gráfico 8 - Áreas de atuação agrupadas categorias



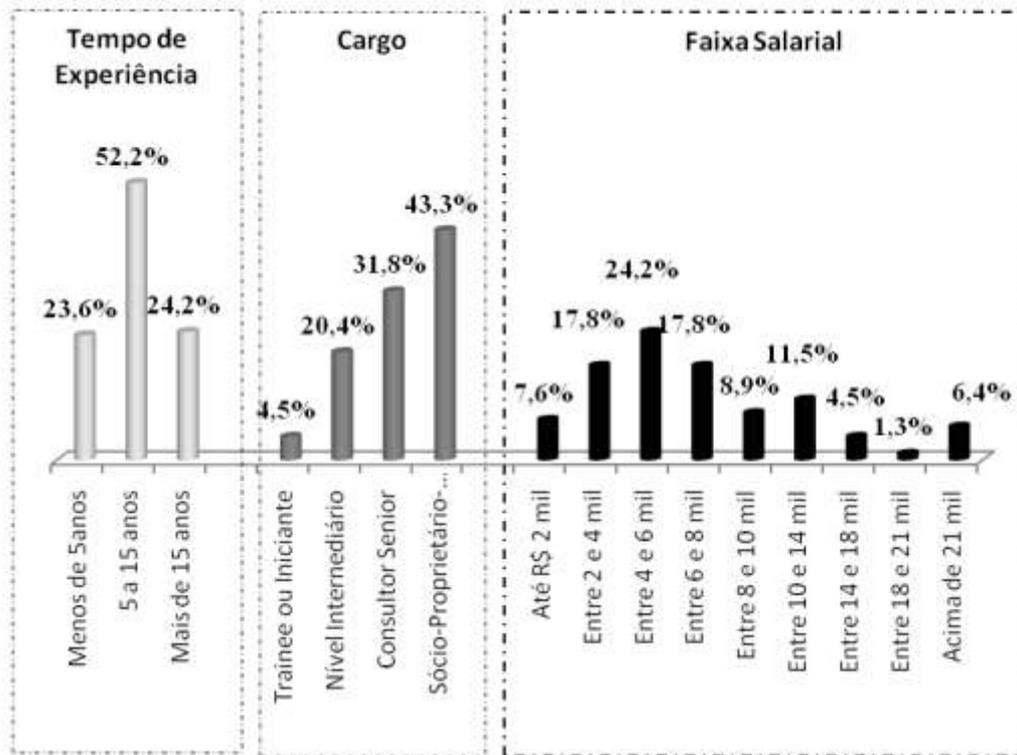
Fonte: Dados da pesquisa de campo

Pôde-se encontrar cinco grupos de ocupação (Controle de Pessoas, Controle de Processos, Suporte à Decisão, Suporte a Pessoas e Serviços Profissionais). Considerando-se trabalhar numa dada atividade como valendo “1” e não atuar como valendo “0”, é possível se criar indicadores de atuação para cada um dos cinco grupos identificados a partir das médias das atividades de cada grupo.

6.1.4 Situação profissional dos consultores

O Gráfico 9, apresenta o perfil profissional dos consultores pesquisados. Em termos de experiência, 52,2% tinham entre 5 e 15 anos de experiência, enquanto os demais se dividiam entre com mais de 15 anos (23,6%) e menos de 5 anos (24,2%). Possivelmente por conta disso, 43,3% dos pesquisados eram sócios, proprietários ou diretores de empresas de consultorias, 31,8% eram consultores seniores, 20,4% eram de nível intermediário e 4% iniciantes.

Gráfico 9 - Tempo de Experiência, Cargo e Salário



Fonte: Dados da pesquisa de campo

Para a Faixa Salarial dos consultores (Gráfico 9) temos 7,6% para quem ganha até R\$ 2.000,00, 17,8% para R\$ 2.001,00 até R\$ 4.000,00, 24,2% para R\$ 4.001,00 até R\$ 6.000,00, 17,8% para R\$ 6.001,00 até R\$ 8.000,00, 8,9% R\$ 8.001,00 até R\$ 10.000,00 e 23,7% acima de R\$ 10.000,00.

Um índice de desempenho profissional pode ser criado tomando-se por base a auto-avaliação do próprio consultor, o seu cargo atual, o seu nível salarial, o número de projetos e de clientes com os quais ele esteve envolvido no último ano e o número de contratos fechados diretamente pelo consultor, procedeu-se da seguinte forma: A auto-avaliação de cada consultor foi dividida por 4 (número máximo que poderia ser respondido); para o cargo atual, o procedimento foi o mesmo - a resposta do consultor foi dividida pela maior resposta possível (3). O mesmo critério foi utilizado para o salário, cuja resposta foi dividida por 8 (maior resposta possível). Já para o número de projetos e número de clientes com os quais o consultor esteve envolvido, bem como o número de contratos que ele negociou diretamente, a resposta de cada consultor foi dividida pela maior resposta obtida na amostra, ou seja, 58, 36 e 117, respectivamente.

Tabela 3 – Informações estatísticas sobre o índice de desempenho

	Média	Mínimo	1ª Quartil	Mediana	3º Quartil	Máximo	Desvio Padrão
Desempenho	0,36	0,09	0,29	0,35	0,42	0,69	0,12

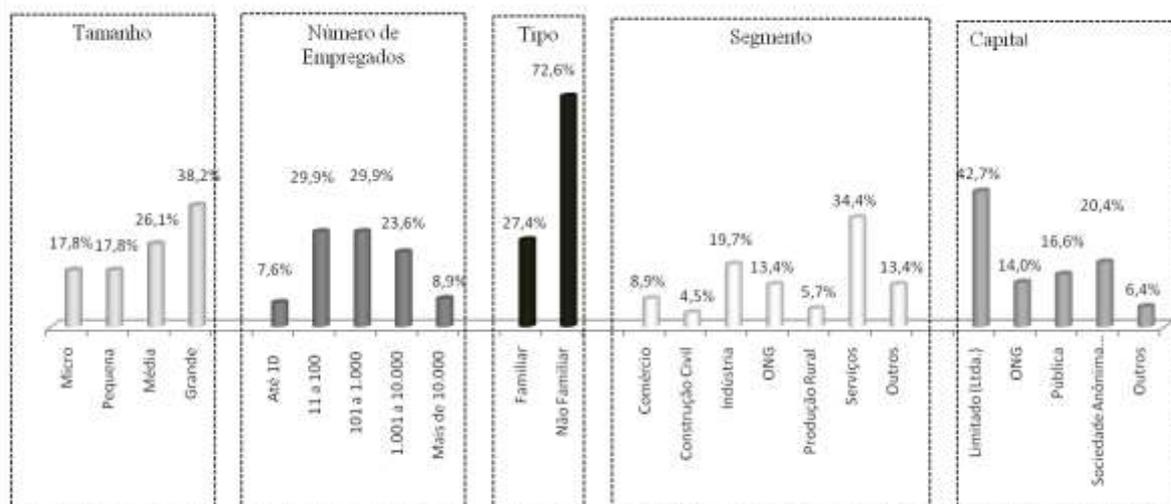
Fonte: Dados da pesquisa de campo

Todos os resultados foram somados e divididos por seis (número de variáveis envolvidas para construção do índice). O comportamento estatístico do índice pode ser encontrado na Tabela 3. Observa-se que o valor máximo para desempenho foi de 0,69 e o mínimo foi 0,09. A média ficou em 0,36. Os 25% consultores que obtiveram a menor pontuação de desempenho atingiram 0,29 e os 25% com melhor desempenho tiveram pontuação entre 0,42 e 0,69. O desvio padrão foi de 0,12.

6.1.5 Perfil do cliente

A maior parte das empresas-clientes que foram atendidas pelos consultores pesquisados eram organizações de grande porte (38,2%), de médio porte são 26,1%, de pequeno porte e microempresas 17,8% cada uma.

Quanto ao Número de Empregados (Gráfico 10), 7,6% tem até 10 funcionários, 59,8% tem de 11 a 1.000, 23,6% de 1.001 a 10.000 e 8,9% mais de 10.000. Tem-se para o Tipo de Empresa, 72,6% Empresas Familiares e 27,4% Empresas Não Familiares.

Gráfico 10 – Perfil das empresas-clientes

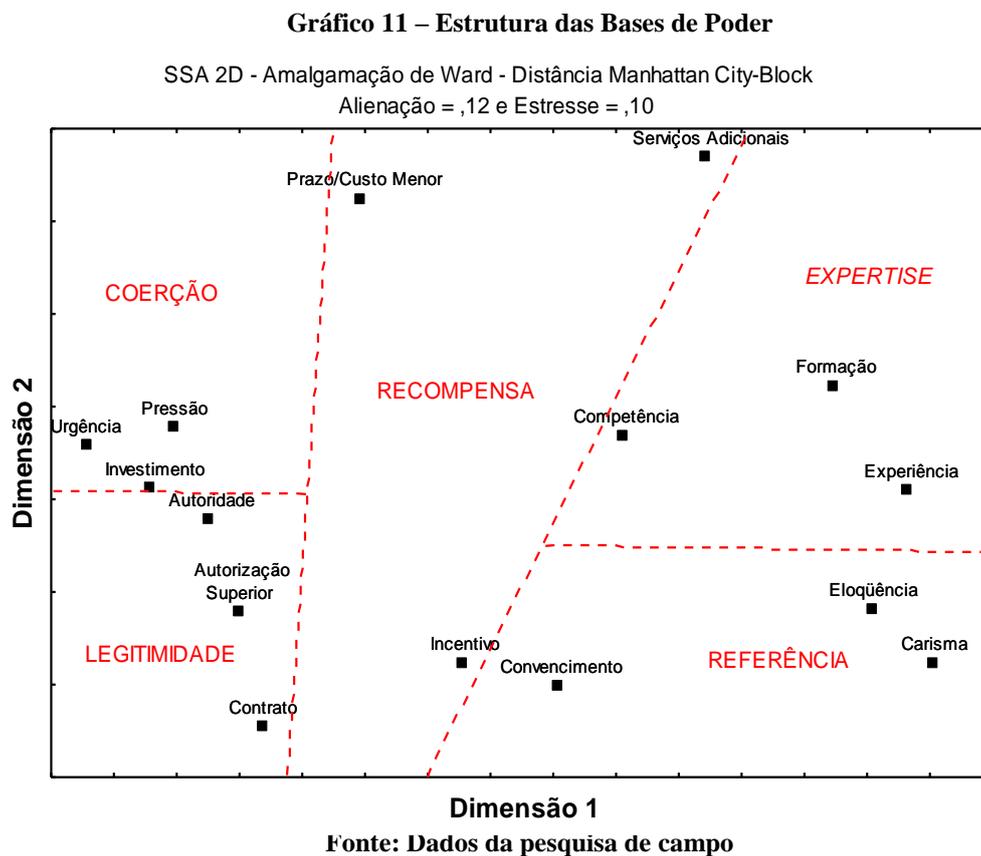
Fonte: Dados da pesquisa de campo.

No que se refere ao Segmento em que atua o cliente (Gráfico 10), 34,4% encontra-se em serviços, 19,7% na indústria, 13,4% em ONG's, 8,9% no comércio, 5,7% na produção rural, 4,5% na construção civil e 13,4% em outros segmentos.

Com relação ao Capital do Cliente (Gráfico 10), 42,7% são de Capital Limitado (Ltda), 20,4% Sociedade Anônima, 16,6% Pública, 14% ONG's e 6,4% outros.

6.1.6 Poder: estrutura e estratégias

O escalograma presente no Gráfico 11 apresenta a estrutura relacional das 5 estruturas de poder, onde é possível identificar 5 facetas bem distintas sendo elas: coerção, legitimidade, recompensa, referência e expertise.

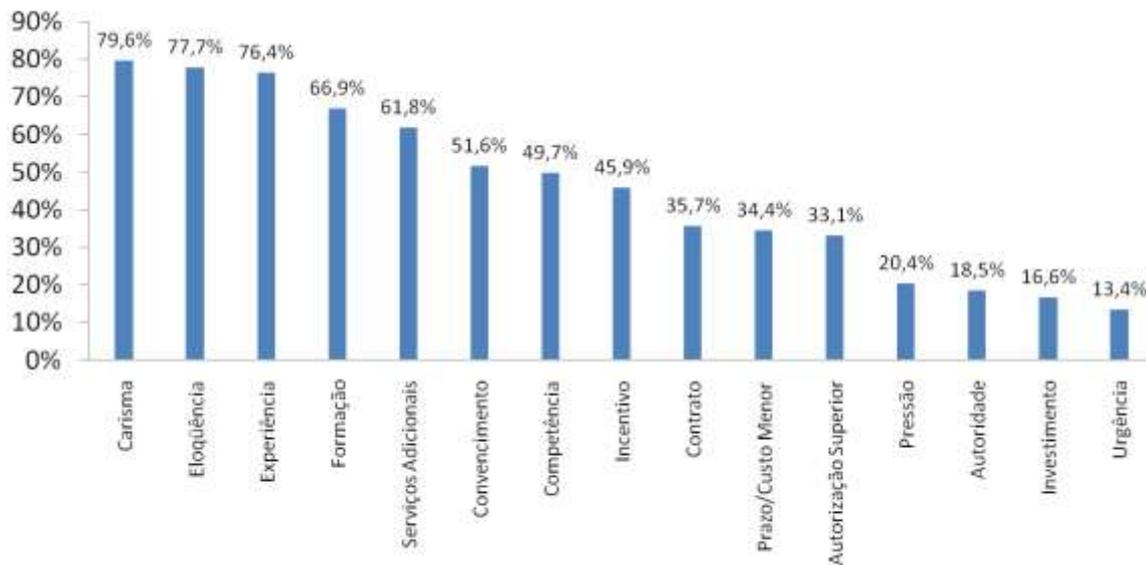


Uma análise de confiabilidade do indicador geral de Poder obtido a partir da contagem do total das estratégias usadas por um dado consultor produziu um alfa de Cronbach de 0,87. Os indicadores análogos para cada uma das cinco facetas, havendo três variáveis em cada, apresentaram valores de, respectivamente, 0,80 para a Coerção, 0,67 para Recompensa, 0,77 para a Legitimidade, 0,78 para Referência e 0,78 para Expertise. Assim sendo, fica

estatisticamente validada a criação de um indicador geral de poder e de cinco indicadores para cada um dos subtipos.

O Gráfico 12 apresenta a distribuição das 15 (quinze) estratégias de poder investigadas. As estratégias de poder mais utilizadas pelos consultores são carisma (79,6%), eloquência (77,7%) e experiência (76,4%) e as menos utilizadas são autoridade (18,5%), investimento (16,6%) e urgência (13,4%).

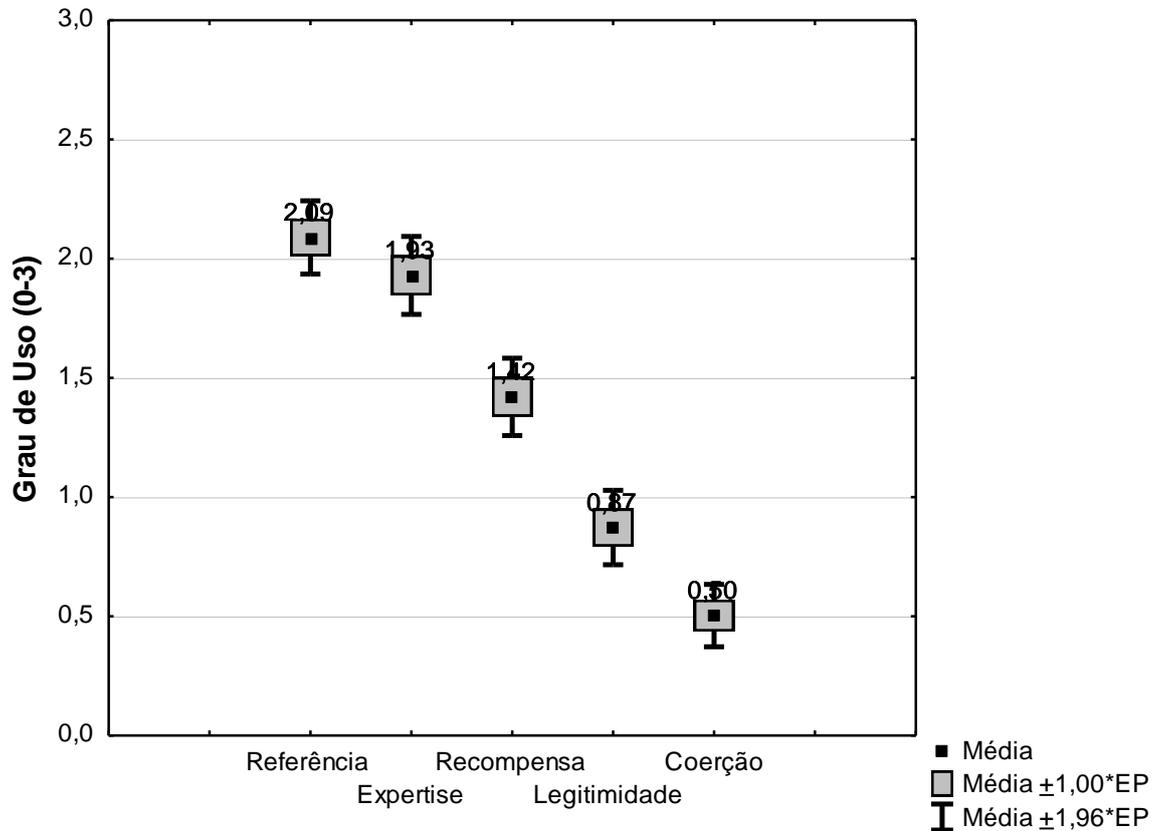
Gráfico 12 – Estratégias de Poder



Fonte: Dados da pesquisa de campo

O Gráfico 13 compara o grau de uso dos 5 tipos de poder utilizados.

Gráfico 13 – Tipo de Estratégias de Poder



Fonte: Dados da pesquisa de campo

Considerando o ponto médio da escala de 0 a 3, os tipos de estratégia de poder mais intensamente utilizadas foram referência e expertise, podendo ser considerados como “mais” utilizados, e legitimidade, recompensa e coerção como “menos” utilizados, $p < 0,05$ no Teste Mann-Whitney U em todos os casos.

A Tabela 4 mostra a distribuição de frequência do grau de uso das estratégias de poder.

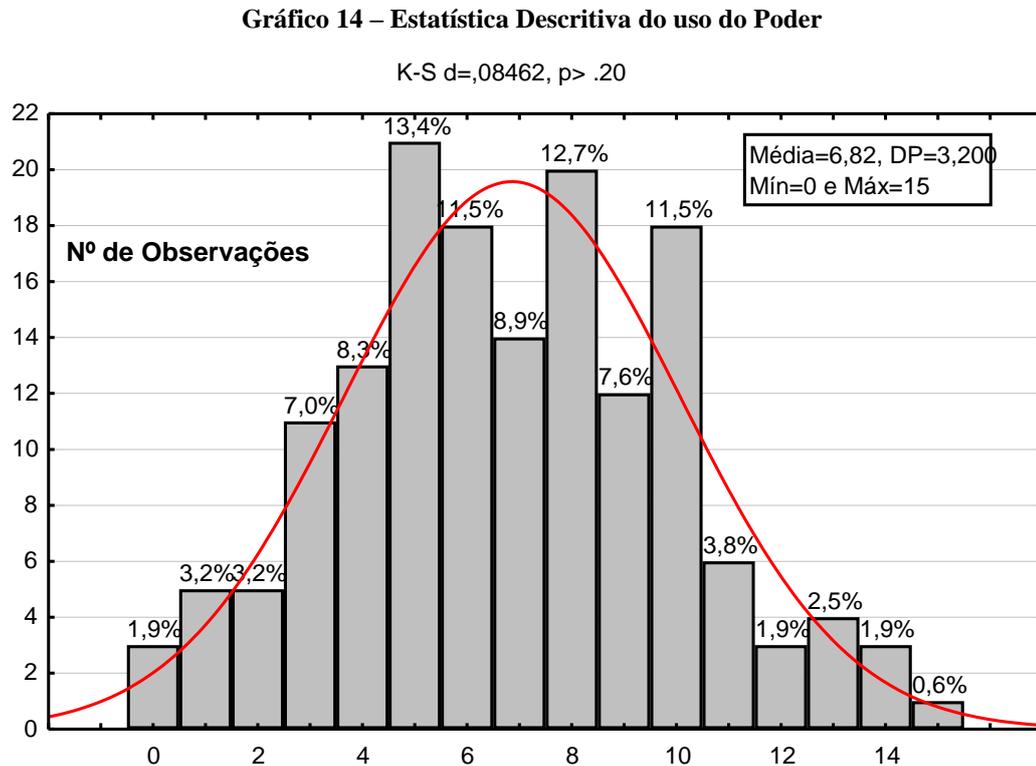
Tabela 4: Distribuição de frequência do grau de uso de cada tipo de estratégia de poder.

Grau de Uso	Tipo de Estratégia				
	Referência	Expertise	Recompensa	Legitimidade	Coerção
0	9,6%	12,7%	22,3%	48,4%	66,9%
1	15,3%	19,7%	32,5%	24,2%	21,0%
2	31,8%	29,3%	26,1%	19,1%	7,0%
3	43,3%	38,2%	19,1%	8,3%	5,1%

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Observa-se a coerção como um tipo de estratégia menos utilizada, mesmo assim observou-se que cerca de 1/3 dos entrevistados usam esta forma de estratégia. Todas as outras quatro formas de estratégia de poder são usadas por mais da metade dos consultores.

O Gráfico 14 revela a quantidade de estratégias usadas pelos consultores.



Fonte: Dados da pesquisa de campo

O indicador de poder revelou-se uma variável gaussiana. Cerca de 98% dos respondentes declarou usar pelo menos uma estratégia de poder, contra 1,9% que disseram que não usa nenhum tipo de estratégia de poder. A média de estratégias de poder utilizadas por consultor foi de 6,82.

6.1.7 Condicionantes do uso do poder: características individuais

A Tabela 5 compara homens e mulheres no que se refere ao uso de tipos de estratégia de poder.

Tabela 5: Comparação entre homens e mulheres quanto ao uso de tipos de estratégia de poder.

Estratégia de Poder	Homens (n=104)		Mulheres (n=53)		Teste Mann-Whitney U	
	Média	DP	Média	DP	z	p
Coerção	0,54	0,835	0,43	0,844	1,123	0,26
Recompensa	1,44	0,984	1,38	1,147	0,483	0,63
Legitimidade	0,91	1,080	0,79	0,817	0,164	0,87
Referência	2,16	1,016	1,94	0,908	1,808	0,07
Expertise	1,92	1,040	1,94	1,064	-0,156	0,88
Poder	6,98	3,324	6,49	2,946	0,808	0,42

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Não se revela nenhuma diferença significativa entre homens e mulheres, no entanto pode-se observar uma diferença marginalmente significativa com relação a referência ($p=,07$).

Na Tabela 6 estão as correlações entre idade e uso de estratégias de poder.

Tabela 6: Correlação entre a idade e o uso de estratégias de poder.

Aspecto	Correlação com Idade		
	Rho	R ²	p
Coerção	-0,08	1%	0,30
Recompensa	-0,02	0%	0,84
Legitimidade	0,00	0%	0,95
Referência	-0,01	0%	0,91
Expertise	0,15	2%	0,06
Poder	0,01	0%	0,87

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Não se revela nenhuma correlação, porém existe uma diferença marginalmente significativa com relação a Expertise.

A Tabela 7 evidencia o uso de estratégias de poder em função da Região do consultor.

Tabela 7: O uso de estratégias de poder em função da Região do consultor.

Aspecto	Teste de Kruskal-Wallis com a Região
Coerção	H (4, N= 157) =6,341252 p =,18
Recompensa	H (4, N= 157) =4,110289 p =,39
Legitimidade	H (4, N= 157) =5,549653 p =,24
Referência	H (4, N= 157) =5,836271 p =,21
Expertise	H (4, N= 157) =5,282496 p =,26
Poder	H (4, N= 157) =7,889557 p =,10

Não se revela nenhuma diferença estatisticamente significativa.

A Tabela 8 demonstra a correlação entre a titulação e o uso de estratégias de poder.

Tabela 8: Titulação x uso de Estratégias de Poder.

Aspecto	Correlação com Titulação		
	Rho	R ²	p
Coerção	0,10	1%	0,19
Recompensa	0,04	0%	0,65
Legitimidade	0,02	0%	0,83
Referência	0,02	0%	0,84
Expertise	0,06	0%	0,48
Poder	0,05	0%	0,53

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Não se revela nenhuma correlação estatisticamente significativa.

A Tabela 9 mostra a correlação entre os anos de experiência do consultor e o uso de estratégias de poder.

Tabela 9: Anos de experiência do consultor x Uso de Estratégias de Poder.

Aspecto	Correlação com Titulação		
	Rho	R ²	p
Coerção	-0,08	1%	0,33
Recompensa	0,03	0%	0,68
Legitimidade	0,08	1%	0,29
Referência	0,04	0%	0,63
Expertise	0,11	1%	0,17
Poder	0,08	1%	0,34

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Não se revela nenhuma associação estatisticamente significativa.

A Tabela 10 destaca o uso de estratégias de poder em função da área de graduação e pós-graduação.

Tabela 10: Estratégias de poder x Área de graduação e pós-graduação

Aspecto	Teste de Kruskal-Wallis com a Área de Graduação		Teste de Kruskal-Wallis com a Área de Pós-Graduação	
	H (7, N= 157)	p	H (5, N= 157)	p
Coerção	2,277395	,94	6,610368	,25
Recompensa	8,635471	,28	2,908212	,71
Legitimidade	6,752047	,46	2,178449	,82
Referência	1,771964	,97	5,713364	,34
Expertise	6,193558	,52	1,864098	,87
Poder	7,559610	,37	3,830037	,57

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Não se revela nenhuma diferença estatisticamente significativa.

A Tabela 11 compara a Hipercultura ao uso de diversas formas de poder.

Tabela 11: Hipercultura x Uso de diversas formas de poder (5 pearmen Rho)

Aspecto	Correlação com Software		Aspecto	Correlação com Tecnologia Móvel		Aspecto	Correlação com Internet	
	Rho	p		Rho	p		Rho	p
Coerção	0,11	0,17	Coerção	0,11	0,17	Coerção	0,09	0,28
Recompensa	0,13	0,11	Recompensa	0,09	0,26	Recompensa	0,01	0,85
Legitimidade	0,22	0,01	Legitimidade	0,02	0,85	Legitimidade	-0,04	0,59
Referência	0,14	0,07	Referência	0,04	0,59	Referência	0,02	0,81
Expertise	0,13	0,12	Expertise	0,08	0,31	Expertise	0,17	0,04
Poder	0,23	<,01	Poder	0,11	0,17	Poder	0,08	0,35

Aspecto	Correlação com Software		Aspecto	Correlação com Jogos		Aspecto	Correlação com Hipercultura	
	Rho	p		Rho	p		Rho	p
Coerção	0,05	0,50	Coerção	-0,05	0,55	Coerção	0,12	0,15
Recompensa	0,10	0,23	Recompensa	-0,10	0,23	Recompensa	0,12	0,12
Legitimidade	0,00	0,99	Legitimidade	-0,04	0,62	Legitimidade	0,08	0,32
Referência	0,02	0,76	Referência	-0,06	0,48	Referência	0,07	0,37
Expertise	0,13	0,10	Expertise	-0,01	0,86	Expertise	0,19	0,02
Poder	0,10	0,21	Poder	-0,08	0,34	Poder	0,18	0,02

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Revelou-se correlação estatisticamente significativa referente ao uso de Software relativo ao uso da estratégia de poder legitimidade, referente ao uso da Internet relativo ao uso da estratégia de poder Expertise e referente ao uso da Hipercultura relativo ao uso da estratégia de poder Expertise. Tanto no uso de Sftware quanto no uso da Hipercultura a índice de Poder geral revelou-se estatisticamente significativa.

A Tabela 12 demonstra a relação entre estratégias de poder e formas de atualização usadas pelos consultores.

Tabela 12: Estratégia de poder x Formas de Atualização

Aspecto	Correlação com Coerção			Aspecto	Correlação com Recompensa		
	Rho	R ²	p		Rho	R ²	p
Cursos e Eventos	0,00	0%	0,96	Cursos e Eventos	0,10	1%	0,19
Revistas	-0,02	0%	0,76	Revistas	0,04	0%	0,65
Websites	-0,10	1%	0,20	Websites	0,06	0%	0,46
Livros	-0,05	0%	0,53	Livros	0,13	2%	0,11
Atualização	-0,03	0%	0,68	Atualização	0,13	2%	0,10
Aspecto	Correlação com Legitimidade			Aspecto	Correlação com Referência		
	Rho	R ²	p		Rho	R ²	p
Cursos e Eventos	0,11	1%	0,17	Cursos e Eventos	0,10	1%	0,20
Revistas	0,07	0%	0,39	Revistas	0,07	0%	0,39
Websites	0,01	0%	0,90	Websites	-0,05	0%	0,57
Livros	0,03	0%	0,67	Livros	-0,07	0%	0,41
Atualização	0,08	1%	0,33	Atualização	-0,01	0%	0,87
Aspecto	Correlação com Expertise			Aspecto	Correlação com PODER		
	Rho	R ²	p		Rho	R ²	p
Cursos e Eventos	0,17	3%	0,04	Cursos e Eventos	0,17	3%	0,03
Revistas	0,24	6%	<,01	Revistas	0,14	2%	0,08
Websites	0,02	0%	0,80	Websites	-0,01	0%	0,87
Livros	0,11	1%	0,15	Livros	0,07	1%	0,36
Atualização	0,17	3%	0,03	Atualização	0,13	2%	0,10

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Revelou-se correlação estatisticamente significativa referente Cursos e eventos, revistas e índice geral de atualização relativo ao uso da estratégia de poder Expertise. E com relação ao índice geral de poder há correlação estatisticamente significativa em cursos e eventos.

6.1.8 Condicionantes do uso do poder: características mercadológicas

A Tabela 13 demonstra a relação entre estratégias de poder e áreas de atuação em consultoria.

Tabela 13: Áreas de atuação x Uso do poder

Aspecto	Correlação com Coerção			Aspecto	Correlação com Recompensa		
	Rho	R ²	p		Rho	R ²	p
Controle Pessoas	-0,08	1%	0,31	Controle Pessoas	-0,08	1%	0,33
Controle Processos	0,16	2%	0,05	Controle Processos	0,07	0%	0,42
Suporte Decisão	0,13	2%	0,10	Suporte Decisão	0,04	0%	0,64
Suporte Pessoas	-0,01	0%	0,89	Suporte Pessoas	-0,01	0%	0,87
Serviços Profissionais	0,13	2%	0,09	Serviços Profissionais	0,02	0%	0,81
Diversidade de Atuação	0,09	1%	0,24	Diversidade de Atuação	0,03	0%	0,73
Aspecto	Correlação com Legitimidade			Aspecto	Correlação com Referência		
	Rho	R ²	p		Rho	R ²	p
Controle Pessoas	-0,09	1%	0,28	Controle Pessoas	-0,01	0%	0,90
Controle Processos	0,08	1%	0,33	Controle Processos	0,16	2%	0,05
Suporte Decisão	0,03	0%	0,73	Suporte Decisão	0,13	2%	0,10
Suporte Pessoas	0,03	0%	0,74	Suporte Pessoas	0,02	0%	0,78
Serviços Profissionais	0,12	2%	0,12	Serviços Profissionais	0,05	0%	0,56
Diversidade de Atuação	0,04	0%	0,63	Diversidade de Atuação	0,13	2%	0,11
Aspecto	Correlação com Expertise			Aspecto	Correlação com PODER		
	Rho	R ²	p		Rho	R ²	p
Controle Pessoas	0,04	0%	0,64	Controle Pessoas	-0,05	0%	0,51
Controle Processos	0,15	2%	0,06	Controle Processos	0,19	3%	0,02
Suporte Decisão	0,10	1%	0,23	Suporte Decisão	0,14	2%	0,08
Suporte Pessoas	0,09	1%	0,29	Suporte Pessoas	0,04	0%	0,66
Serviços Profissionais	0,07	1%	0,36	Serviços Profissionais	0,11	1%	0,16
Diversidade de Atuação	0,17	3%	0,03	Diversidade de Atuação	0,15	2%	0,06

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Revelou-se correlação estatisticamente significativa referente ao Controle de processos relativo ao uso da estratégia de poder Coerção, Diversidade de Atuação relativo ao uso da estratégia de poder Expertise e

A Tabela 14 revela a correlação entre o número de funcionários da empresa-cliente mais recente e o uso de estratégias de poder.

Tabela 14: Número de funcionários da empresa-cliente x Uso de Estratégias de Poder.

Aspecto	Correlação com Nº de Funcionários		
	Rho	R ²	p
Coerção	0,06	0%	0,46
Recompensa	-0,05	0%	0,53
Legitimidade	-0,10	1%	0,19
Referência	0,05	0%	0,56
Expertise	0,07	1%	0,36
Poder	-0,02	0%	0,84

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Não se revela nenhuma associação estatisticamente significativa.

A Tabela 15 revela a correlação entre o porte da empresa-cliente mais recente e o uso de estratégias de poder.

Tabela 15: Porte da empresa-cliente x Uso de Estratégias de Poder.

Aspecto	Correlação com o Porte		
	Rho	R ²	p
Coerção	0,16	3%	0,05
Recompensa	-0,03	0%	0,72
Legitimidade	0,04	0%	0,63
Referência	0,12	1%	0,13
Expertise	-0,01	0%	0,89
Poder	0,10	1%	0,23

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Revelou-se correlação estatisticamente significativa referente ao Porte da Empresa e o uso da estratégia de poder de Coerção.

A Tabela 16 mostra o uso de estratégias de poder em função da área de atuação da empresa.

Tabela 16: Uso de estratégias de poder x Área de Atuação da Empresa.

Aspecto	Teste de Kruskal-Wallis com a Área de Atuação
Coerção	H (6, N= 157) =8,323328 p =,22
Recompensa	H (6, N= 157) =3,557876 p =,74
Legitimidade	H (6, N= 157) =4,002783 p =,68
Referência	H (6, N= 157) =3,688276 p =,72
Expertise	H (6, N= 157) =6,504646 p =,37
Poder	H (6, N= 157) =3,202148 p =,78

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Não se revela nenhuma diferença estatisticamente significativa.

A Tabela 17 revela o uso de estratégias de poder em função do tipo de capital da empresa.

Tabela 17: Uso de estratégias de poder x Tipo de capital da empresa.

Aspecto	Teste de Kruskal-Wallis com o Tipo de Capital
Coerção	H (4, N= 157) =4,553409 p =,34
Recompensa	H (4, N= 157) =2,631944 p =,62
Legitimidade	H (4, N= 157) =1,400701 p =,84
Referência	H (4, N= 157) =3,673370 p =,45
Expertise	H (4, N= 157) =6,913144 p =,14
Poder	H (4, N= 157) =5,309806 p =,26

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Não se revela nenhuma diferença estatisticamente significativa.

6.1.9 Empresas Familiares vs. Empresas Não Familiares

A Tabela 18 compara empresas familiares e não-familiares quanto às suas características estruturais.

Tabela 18: Comparação entre empresas familiares e não-familiares quanto às suas características estruturais.

Características	Tipo de Empresa		Teste Canônico		
	Não-Familiares (n=113)	Familiares (n=44)	t	p	
Segmento	Serviços	36,8%	27,9%	1,048	0,30
	Indústria	14,9%	32,6%	-2,511	0,01
	Comércio	5,3%	18,6%	-2,658	0,01
	ONG	15,8%	7,0%	1,447	0,15
	Produção Rural	6,1%	4,7%	0,356	0,72
	Construção Civil	3,5%	7,0%	-0,936	0,35
	Outros	15,8%	7,0%	1,447	0,15
Capital	Publica	22,8%	0,0%	3,542	<,01
	Sociedade Anônima	22,8%	14,0%	1,226	0,22
	Limitada	28,1%	81,4%	-6,827	<,01
	ONG	17,5%	4,7%	2,091	0,04
	Outros	8,8%	0,0%	2,020	0,05
Nº de Funcionários	Até 10	7,0%	9,3%	-0,478	0,63
	11 - 100	28,9%	32,6%	-0,438	0,66
	101 - 1000	26,3%	39,5%	-1,616	0,11
	1001 - 10000	26,3%	16,3%	1,320	0,19
	Mais 10000	11,4%	2,3%	1,787	0,08
Porte (Faturamento)	Micro	18,4%	16,3%	0,311	0,76
	Pequena	13,2%	30,2%	-2,527	0,01
	Média	24,6%	30,2%	-0,718	0,47
	Grande	43,9%	23,3%	2,397	0,02

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Revelou-se diferença estatisticamente significativa referente segmento de atuação das empresas Indústria e Comércio, onde tanto na primeira quanto na segunda encontram-se mais empresas Familiares (32,6% e 18,6%, respectivamente). Com relação ao Capital houve diferença estatisticamente significativa na empresa Pública e outros sendo na sua totalidade Não - Familiar, a Limitada sendo 81,4% Familiar e ONG na sua maioria (17,5%) Não – Familiar. No que diz respeito ao Porte, a maioria das Empresas Familiares são de pequeno porte (30,2%) e a maioria das empresas Não – Familiares são de grande porte (43,9%).

A Tabela 19 traz a comparação entre Empresas Familiares e Não-Familiares quanto às áreas de atuação da consultoria.

Tabela 19: Empresas Familiares e Não Familiares x Áreas de atuação do consultor.

Estratégia de Poder	Não-Familiares (n=113)		Familiares (n=44)		Teste Mann-Whitney U	
	Média	DP	Média	DP	z	p
Controle Pessoas	2,18	1,467	2,42	1,562	-1,045	0,30
Controle Processos	2,22	1,295	2,33	1,107	-0,414	0,68
Suporte Decisão	1,67	1,903	2,53	1,804	-2,833	<,01
Suporte Pessoas	0,68	0,962	1,14	0,990	-2,868	<,01
Serviços Profissionais	0,98	1,121	1,23	0,972	-1,752	0,08
Diversidade de Atuação	7,74	3,646	9,65	3,760	-2,796	0,01

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Houve diferença estatisticamente significativa entre as Empresas Familiares e Não-Familiares no que se refere as consultorias relativas ao Suporte na Decisão e ao Suporte de Pessoas.

A tabela 20 mostra a comparação entre empresas familiares e não-familiares quanto ao uso de tipos de estratégias de poder.

Tabela 20: Empresas Familiares e Não Familiares x Uso de Tipos de Estratégias de Poder.

Tipo de Estratégia	Tipo de Empresa				Teste Mann-Whitney U	
	Não-Familiares (n=113)		Empresas (n=44)		z	p
	Média	DP	Média	DP		
Coerção	0,46	0,833	0,60	0,849	-1,465	0,22
Recompensa	1,41	1,063	1,44	0,983	-0,151	0,89
Legitimidade	0,83	0,959	0,98	1,102	-0,595	0,58
Referência	2,04	1,004	2,23	0,922	-1,094	0,31
Expertise	1,89	1,028	2,05	1,090	-1,038	0,32
Poder	6,63	3,281	7,30	2,956	-1,384	0,17

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Não houve associação estatisticamente significativa entre as estratégias de poder e o tipo de empresa.

6.1.10 Impactos nas estratégias de poder

O Quadro 4 demonstra o melhor modelo de regressão logística para a previsão do maior desempenho no projeto de consultoria.

Quadro 4: O melhor modelo de regressão logística para a previsão do maior desempenho no projeto de consultoria (Desempenho \geq 0,34).

Estatística do Modelo				
Chi ² (9)=78,490, p<,01; Odds-Ratio = 16,53			Amostra: Total de 157 Consultores.	
Método de Estimação = Quasi-Newton				
Sensibilidade	79,49%	Falso Positivo		18,88%
Especificidade	81,01%	Falso Negativo		20,51%
Valor Preditivo positivo				80,52%
Valor Preditivo Negativo			80,00%	
Estatística dos Parâmetros				
Variável	Estimativa	Odds-Ratio (Faixa)	Wald Chi ² (p)	
Nº de tipos de software utilizados regularmente	0,47	71,291	<,01	
Crença de que o trabalho sem horário fixo pode ser melhor	0,53	8,184	0,02	
Reconhecimento da experiência (trajetória) como poder	1,30	3,665	0,02	
Outra forma de reconhecimento da competência como poder	-1,04	0,353	0,04	
Atuar em consultorias envolvendo auditoria	-1,17	0,310	0,04	
Crença de que a habilidade vale mais do que a formação	-0,59	0,094	0,01	
Idade	-0,07	0,030	<,01	
Experiência (anos)	-0,12	0,012	<,01	
Uso de tecnologias móveis	-0,52	0,002	<,01	
Constante	6,38		<,01	

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Foi estudado um modelo de regressão logística para um maior ou menor nível de desempenho do consultor em função de todas as variáveis pesquisadas, com o melhor obtido tendo apenas nove variáveis explicativas estatisticamente significativas (Wald $p \leq 0,05$), as demais sendo descartadas. O Modelo apresentou um alto nível de sensibilidade e especificidade. Uma forma de poder revelou-se com impacto positivo (reconhecimento da experiência) e a outra um impacto negativo (experiência em anos).

7 DISCUSSÃO

7.1 Uso do Poder

French e Raven (1959) propuseram uma teoria para explicar o fenômeno da influência nas relações humanas, onde acontecem trocas permanentes e dinâmicas de controle ou de dominação; esse fenômeno de influência é amplo e pode ser reconhecido em diferentes contextos, inclusive no organizacional. Sendo um dos objetivos desta dissertação investigar o fenômeno da influência do poder na relação consultor-cliente, pôde-se observar na amostra estudada que o uso de poder é uma regra para o contexto organizacional, mais especificamente, no contexto em que os consultores atuam, tornando-se a exceção aqueles que não usam qualquer forma de poder (Vide Tabela 4 e Gráfico 14). Caracteristicamente todos os membros da organização buscam poder se não para controlar os outros pelo menos para controlar as decisões que afetam seu próprio trabalho (MINTZBERG, 1995).

Esse achado se justifica já que Bellman (1993) destaca a importância da relação consultor-cliente, salientando que eles precisam de negociações de poder para chegar a uma reciprocidade e equilíbrio sem os quais o processo de consultoria não pode atingir os seus objetivos. A negociação de poder entre cliente e consultor, segundo esse autor, começa já na consciência de necessidades da parte do primeiro e da sua escolha de uma empresa de consultoria que possa atender tais necessidades. Faz sentido afirmar que o poder é utilizado pela maioria dos consultores (98%), segundo os gráficos da seção 7.1.6, e que em média cada um faz uso de 6 a 7 estratégias de poder.

As estratégias de poder identificadas como sendo as mais utilizadas pelos consultores foram carisma, eloquência (parte do Poder de Referência) e experiência (parte do Poder de Expertise) e as menos utilizadas são autoridade (parte do Poder de Legitimidade), investimento e urgência (parte do Poder de Coerção), como pode ser visto no Gráfico 12. Bass (1981) refere-se às relações entre os tipos de base de poder de expertise e referência que ocorrem por que os tipos de bases provenientes de fontes pessoais tais como o poder de referência e poder de expertise são geralmente percebidos empiricamente juntos num mesmo influenciador, pois há uma tendência geral do indivíduo atribuir conhecimento e expertise a quem admira. Como pode-se identificar no Gráfico 12, além dos Poderes de Referência e Expertise estarem mais “próximos” (Gráfico 1) eles são os mais utilizados pelos consultores.

Mesmo sendo uma forma menos usada de poder (Tabela 4), a Coerção é o tipo de estratégia que cerca de 1/3 dos entrevistados usam e todas as outras quatro formas de estratégia de poder são usadas por mais da metade dos consultores. Um dos fatores que podem justificar a não predileção pelo uso desta estratégia é a sua própria definição: “Poder de Coerção está baseado na percepção do sujeito quanto à capacidade que o agente influenciador tem de puni-lo ou de retirar dele benefícios, recompensas” (FRENCH & RAVEN, 1959). Então, sabe-se que no ambiente organizacional a urgência e a pressão por resultados fez parte além da sua dinâmica, da sobrevivência das organizações.

7.2 Estrutura de Poder

Segundo a sessão 7.1.6 (Gráfico 11) é possível demonstrar, com os dados encontrados na pesquisa, a mesma divisão em cinco bases de poder propostas por French e Raven (1959), autores como Aguinis, Nesler, Quigley, e Tedeshi (1994), Gaski (1986), Podsakoff e Schriesheim (1984) e Penner (1999) afirmam que a taxonomia das bases de poder proposta por French e Raven (1959) - poder de coerção, poder de recompensa, poder legítimo poder de perícia e poder de referência – é representativa e a mais popular entre os estudiosos.

Não há na literatura de French e Raven nenhuma comentário a respeito da Recompensa como um papel central das bases de poder (Gráfico 11), o que faz-se acreditar ser uma característica específica do contexto de consultoria, ou seja, estando a definição deste tipo de poder “baseada na percepção do sujeito quanto à capacidade que o agente influenciador tem de recompensá-lo ou de retirar punições destinadas a ele” (FRENCH; RAVEN, 1959) a consultoria usa esta estratégia como mediadora das outras estratégias de poder. Consideramos aqui o Poder de Recompensa como moeda de troca para se chegar aos outros tipos de poder e também como a capacidade de oferecer algo para o cliente (Vide Gráfico 11).

Existe ainda uma referência que reforça o resultado exposto no escalograma (Gráfico 11) relativo aos Poderes Legítimo, de Coerção e Recompensa. Segundo Bass (1981), a base de poder legítimo estaria também associada aos poderes de recompensa e de coerção, pois geralmente hierarquias formais são sustentadas por relações de legitimidade, recompensas e coerções. Isso é confirmado pelo resultado exposto no escalograma (Gráfico 11).

A literatura ainda menciona outras relações entre Recompensa e os outros tipos Poder, tais como Recompensa vs. Coerção e Recompensa vs. Referência, demonstrando a importância do desempenho de papel central do Poder de Recompensa nas relações.

Relacionando os tipos de bases de poder de Recompensa e de Coerção com as dimensões que os compõem, Raven (apud RODRIGUES; ASSMAR, 2003) afirma que os poderes de recompensa e de coerção possuem a característica de serem públicos, ou seja, eficazes apenas quando sob supervisão ou vigilância do agente influenciador e dependentes da possibilidade do agente influenciador recompensar ou punir o indivíduo. Para French e Raven (1959), enquanto o uso da base de poder de recompensa provoca, ao longo do tempo, um comportamento de atração, o uso da base de poder de coerção provoca uma diminuição da atração. O poder de recompensa e o poder de coerção podem ser entendidos aqui como uma forma pessoal de influência (FRENCHRAVEN, 1959).

Ainda no Escalograma, nota-se além do posicionamento da Recompensa, explicado anteriormente, o posicionamento em extremidades opostas do Gráfico 11 das bases de poder Coerção e Legitimidade (Agressivo/ força) vs. Expertise e Referencia (formas pacíficas/ sedução).

Na verdade French e Raven (1959) não falaram especificamente na relação do poder de Expertise com o poder de Referência, eles afirmam que a abrangência do poder de expertise é menor do que a do poder de referência. Isto se dá porque o poder de expertise, além de estar restrito apenas ao sistema cognitivo, depende também de conhecimentos de O em áreas também específicas. Sendo assim o poder de expertise do Consultor sobre o cliente só poderá ser exercido em áreas limitadas do conhecimento, ao contrário do poder de referência, que é mais abrangente. Também, em relação ao poder de Expertise e de Referência, Raven (1993) discute as formas negativa e positiva destas bases, considerando que por vezes podem levar a influencias opostas do esperado, mas não é igual à polarização encontrada no Gráfico 11.

7.3 Condicionantes Individuais

As condicionantes citadas na seção 7.1.1 não demonstraram diferenças estatisticamente significativas no que diz respeito ao sexo, idade, região, formação, titulação e experiência pelo simples motivo de que o uso das estratégias de poder não podem ser explicadas por variáveis individuais, mas por fatores culturais coletivos.

As únicas estratégias que parecem ter influência é o uso da internet e o grau de atualização profissional. A formação não é entendida como o aspecto mais importante do consultor (Tabela 8), mas a sua capacidade de manter-se informado é visto como positivo pelo consultor (Tabela 12), pois passa ser respeitado como alguém que está “antelado” com os

acontecimentos do mundo. Já a relação com a Hiper cultura (Tabela 11), no item uso de Software pode ser entendido como uma característica econômica social imprescindível ao trabalho de consultoria, por isso agrega o que a literatura diz que, segundo Rahim et al. (2000), o poder legítimo é baseado na crença dos subordinados de que o supervisor possui o direito de determinar e controlar seu comportamento. Confirmando o que foi dito em relação ao poder de Expertise e a correlação com a atualização (Tabela 12) aumenta a impressão de que ser bem informado resulta de uma sólida formação.

A Internet como outro fator da Hiper cultura (tabela 11) aparece reforçando a capacidade de adquirir conhecimento e de comunicação do consultor com os outros. Rahim et al. (2000), afirma que o poder de expertise está baseado na crença que subordinados possuem na experiência e, em especial, no conhecimento de seu supervisor em determinada área.

7.4 Características Mercadológicas

Na Tabela 13, referente às áreas de atuação e o uso do poder, o resultado encontrado para controle de processos é devido a ser uma área baseada em resultados, onde se compreende o uso de poder de Coerção (como urgência, prazos, metas) para a obtenção dos resultados. Outra que se destaca é a diversidade de atuação no que se refere ao poder de Expertise (Tabela 13), onde justifica-se pelo fato do consultor quanto mais bem informado é o consultor mais ele vai ter conhecimento em áreas distintas. As outras áreas de atuação não parecem ter correlação com o uso de poder devido a uma cultura pervasiva do poder, ou seja, todos fazem uso das estratégias de poder.

No que concerne a o uso da estratégia de poder de coerção com relação ao porte da empresa (Tabela 15) é interessante lembrar que quanto mais legítima é percebida a coerção, menos este poder provocará resistência e diminuição da atração o que possibilita justificar que, como a correlação foi positiva, quanto maior o porte da empresa mais é usada a estratégia de coerção, mas também poderia ser por causa de características específicas das demandas das empresas, mais estudos serão necessários para explicar tal fenômeno.

7.5 Empresas Familiares vs. Empresas Não Familiares

Empresas Familiares e Não-Familiares são diferentes em relação ao porte, tipo de capital e segmento, como descrito na Tabela 18. Essa afirmação corrobora com diversos autores que as empresas familiares revelam grande heterogeneidade, tanto no seu tamanho e

grau de competitividade quanto nos ambientes econômicos em que atua, mas estes dois tipos de empresa não são iguais em tudo (BERNHOEFT, 1989; GONÇALVES, 2000; LODI, 1993).

As Empresas Familiares, em média, recorrem mais a consultorias relativas ao Suporte na Decisão e ao Suporte de Pessoas do que as Empresas Não-Familiares (Tabela 19). Com relação aos processos de decisão, nas empresas familiares ele está tipicamente nas mãos do “Dono” uma figura paterna que é o objeto central no núcleo de uma estrutura política cujo protótipo é a família (LODI, 1993). Assim, o seu padrão decisório que é encontrado na literatura caracteriza-se pelos atributos:

- Preocupação com lucros a curto prazo, ao invés do foco em objetivos de longo prazo;
- Procedimentos administrativos enfatizando o imediatismo;
- Falta de definição de processo de integração dos novos membros da família;
- Ausência de planos de carreira.

Todas estas características citadas favorecem a necessidade da contratação de consultorias envolvendo Decisão e Suporte.

A busca pelo serviço de suporte de pessoas pode ser justificado pelo fato de que nesta amostra as Empresas Familiares são de menor porte (Tabela 19), se comparadas as Empresas Não - Familiares, e pode refletir um indício de que estas empresas não possuem um departamento de RH bem estruturado para suprir as demandas da empresa, necessitando de consultorias nesta área.

Não há relação entre a empresa ser ou não familiar e ela usar mais estratégias de poder apesar de toda a literatura falar deste fato. Este achado está de acordo com a hipótese de que o uso do poder não está relacionado a características individuais. Isso não se traduziu no uso do poder, pois as formas de uso de poder são menos centradas no indivíduo e nos agentes e mais centrada na cultura.

7.6 Poder e Desempenho Profissional

Considerando o universo das variáveis pesquisadas, apenas duas estratégias de poder mostraram-se associadas ao desempenho profissional do consultor (Quadro 4), sendo elas "fazer valer o reconhecimento da experiência e trajetória profissional", com impacto positivo, e "recorrer a alguma outra forma de reconhecimento da competência", com impacto negativo.

O impacto positivo do reconhecimento da experiência deve-se a importância da impressão causada pelo consultor ao cliente da sua expertise, ou seja, quanto maior a impressão causada pelo consultor dos seus trabalhos anteriores de sucesso, maior é o desempenho em trabalhos futuros, possivelmente pela qualidade da experiência adquirida. Enquanto ao impacto negativo das demais formas de reconhecimento da competência que não a formação e experiência quanto menor é a importância da competência para o desempenho no trabalho, possivelmente causada pela baixa importância dada a quantidade de experiência.

8 CONCLUSÃO

O objetivo do presente estudo era investigar o poder, a estrutura das relações consultor-cliente, identificar as estratégias de poder adotadas por consultores, estimar o impacto dessas relações, investigar os fatores condicionantes e estabelecer uma visão holística, ou seja, integrada e sistêmica, da relação consultor-cliente, sob o enfoque da Teoria de French e Raven (1959).

Achava-se que o Poder permeava fortemente as relações de trabalho e que as empresas familiares tinham posturas diferentes em casos específicos do dia-a-dia organizacional.

Para verificar a estrutura do poder da Teoria de French e Raven foi realizado um estudo multidimensional (análise SSA) cujo achado comprovou empiricamente a idéia de divisão em cinco estratégias de poder, a qual se trata de uma teoria bastante reconhecida e respeitada pelos estudiosos do Poder.

Os resultados encontrados nos revelam que as formas do uso do poder são imanentes a este grupo de consultores e que neste grupo não há dependência das características individuais (atitude, sexo, idade, formação, diferenças culturais), ou seja, estas características não influenciam nos resultados esperados com relação ao uso do poder, mas sim o tipo de atividade que é desempenhada. Um olhar mais detalhado para a atuação dos consultores nos revela a especificidade deste grupo. Isso corrobora a idéia da cultura pervasiva da consultoria.

Outro resultado com grande impacto foi o modelo de regressão logística para a previsão do maior ou menor desempenho no projeto de consultoria, em que esse identificou um impacto positivo, possivelmente relacionado ao reconhecimento da experiência do consultor, e a outra um impacto negativo, possivelmente relativo a quantidade de experiência do consultor.

Faz sentido considerar que as empresas familiares, por mais peculiares que sejam, ainda são “empresas” num sentido mais amplo e que, portanto, ocasionalmente necessitam de consultoria organizacional. Mesmo com suas especificidades em termos de estrutura de poder e tomada de decisões estratégicas identificadas na literatura, não foram encontradas diferenças significativas entre empresas Familiares ou não Familiares no que concerne ao uso de estratégias de poder pelos consultores, exceto com relação ao auxílio de consultoria nas áreas de Decisão e Pessoas, pois, nesta amostra, as Empresas Familiares são de menor porte.

Os achados deste estudo foram de grande relevância para a literatura sobre consultoria, principalmente tratando-se de relações de poder entre consultor e cliente. Na literatura não há

argumentos específicos que justifiquem todos os resultados encontrados na amostra, podendo então serem considerados como mais um aspecto específico desta amostra de consultores. Os dados do presente estudo não podem ser generalizados, uma vez que não foi objetivo deste tipo de estudo fazer generalizações, porém colaborar na construção de conhecimento do objeto estudado, bem como contribuir para o delineamento de futuras pesquisas.

REFERÊNCIAS

AGUINIS, H.; HENLE, C. Effects of nonverbal behavior on perceptions of a female employee's power bases. **Journal of Social Psychology**, 1998.

AGUINIS, H.; NESLER, M. S.; QUIGLEY, B. M.; TEDESHI, J. T. Perceptions of power: a Cognitive perspective. **Social Behavior and personality**, 1994.

ALANAZI, F. M.; RODRIGUES, A. Power bases and attribution in three cultures. **The Journal of Social Psychology**, 2003.

AZEVEDO, L. P. S. **Comprometimento e bases de poder como preditores de impacto de treinamento no trabalho em Contact Center**. Dissertação (Mestrado) - Instituto de Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, MG, 2006.

BASS, B. M. **Stogdill's handbook of leadership**. New York: Free Press, 1981.

BASTOS, Maria Ignez P. L. **O direito e o avesso da consultoria**. São Paulo: Makron Books, 1999.

BRITO, V. G. P.; BRITO, M. J.; CAPELLE, M. C.; BORGES, C. P. Relações de poder, conhecimento e gestão do desempenho. **Revista de Administração de Empresas Públicas**, 2001.

BECKER, G.; ELI, J. J. **Introducing incentives in the market for live and cadaveric organ donations**. Chicago: University of Chicago Press, 1997.

BECKER, G. **The economic approach to human behavior**. Chicago: University of Chicago Press, 1975.

BELLMAN, Geoffrey M. **A vocação de consultor**. São Paulo: Makron Books, 1993.

BERNARDI, M. A. Pai nobre, filho pobre? Nem sempre. **Revista Exame**, p. 24,10 de maio, 1999.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989.

BETAHM, J. Introductions of the principles of morals and legislation. In: MELDEN, A. I. **Ethical Theories**. Englewoods Cliffs: Prentice Hall, 1955.

BLOCK, P. **Consultoria: o desafio da liberdade**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

BRITO, M. J.; BRITO, V. G. P. **Relações de Poder, Cultura e Aprendizagem nas Organizações**. Lavras: UFLA/FAEPE, 2000.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

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

CAPRA, F. **A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos**. São Paulo: Cultrix, 1996.

CARVALHO, Cristina. A. **Poder, conflito e controle nas organizações modernas**. Maceió: EDUFAL, 1998.

CARSON, P.; CARSON, K. D. ; PENCE, P. L. **Supervisory power and its influence on staff members and their customers**, 2002.

CASE, T. A.; CASE, S.; FRANCIATTO, C. **Empregabilidade: de executivo a consultor bem-sucedido**. São Paulo: Makron Books, 1997.

CARTWRIGHT, D. **Influence, leadership, and control**. Handbook of Organizations. Chicago: Rand McNally, 1965.

CLEGG, S. R. Tecnologia, instrumentalidade e poder nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, 1992.

CORREA, J. S. O. **O exercício do Poder na Administração**. Rio de Janeiro: Ed. Documentário, 1977.

CÉSAR, Marcelo Barbosa. **Avaliação dos Serviços de Consultoria realizados pelo SEBRAE-GO nas Empresas de Micro e de Pequeno Porte na Cidade de Goiânia, no ano 2000.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2002.

DAGNONI, Martina Rosa Fischer; KRAUSS, Valter Augusto. Empresas familiares: Desafios e oportunidades na gestão e sucessão. **Revista de Divulgação Técnico-Científica do ICPG**, v. 3 n. 10, jan./jun. 2007.

DALLA COSTA, Armando. O Pão de Açúcar e a passagem do poder nas empresas familiares: um caso de sucesso. **Ciência & Opinião**, Curitiba, v. 1, n. 2/4, jul./dez. 2003.

DONADONE, Julio César. O mercado internacional de consultoria nas últimas décadas: crescimento, diversificação e formas de disputa. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, n. 02, p. 1 -15, abr./jun. 2003.

DONATTI, Livia. Empresa familiar: A empresa familiar em um âmbito global. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 10, 3º trim.1999.

DONNELEY, Robert. **A empresa familiar**. São Paulo: Abril-Tec, 1976.

DONNELLON, A. **Poder, política e Influência**: o bom senso e a essência da ação nas organizações. MBA, Curso Prático. São Paulo: Editora Campus , 1999.

IANNINI, Pedro Paulo. **Cliente & Consultor**: uma parceria para o desenvolvimento organizacional. Niterói: Eduff, 1996.

FLORES, Silvana Padilha. **A empresa familiar e o exercício do poder**. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.

FLORIANI, Oldoni Pedro. **Empresa familiar ou... inferno familiar?** Curitiba: Juruá, 2002.

FOUCAULT, M. **Vigiar e Punir**: nascimento da prisão. 2005. Petrópolis, Vozes, 2005.

FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Ed. Graal. 1979.

FREITAS, H.; KLADIS, C. M. O processo decisório: modelos e dificuldades. **Revista Decidir**, Rio de Janeiro, ano II, n 08, p. 30-34, mar. 1995.

FRENCH JÚNIOR, J. R. P.; RAVEN, B. 'The Bases of Social Power'. In: CARTWRIGHT, Dorwin; ZANDER, Alvin (ed.). **Group Dynamics: research and theory**. New York: Harper and Row, 1959.

FRIEDBERG, E. **O poder e a regra: dinâmicas da ação organizada**. Lisboa: Instituto Piaget, 1993.

GALLO, Miguel Angel; RIBEIRO, Vitor Sevilhano. **A gestão das empresas familiares**. Iberconsult, 1996.

GASKI, J. E. Interrelations among a channel entity's power sources: Impact of the exercise of reward and coercion on expert, referent, and legitimate power sources. **Journal of Marketing Research**, 1986.

GOMES, C. N.; MELO, S. **Pensamentos sobre ética individual, individualismo, egoísmo, generosidade e competição**. TCOR, 1999.

GONÇALVES, J. Sérgio R. C. As empresas familiares no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 7, jan./mar. 2000.

GERSICK et al. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Negócio, 1997.

GRZYBOVSKI, Denise. **O administrador na empresa familiar: uma abordagem comportamental**. Passo Fundo: UPF, 2002.

GRZYBOVSKI, Denise; TEDESCO, João Carlos (org.). **Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflito**. 3. ed. Passo Fundo: UPF, 2002

GRUPO Lodi Consultoria. **Sócia, Herdeira e Sucessora**. Disponível em: <http://www.lodiassociados.com.br/pag=sócia>. 2006. Acesso em: 12 jun. 2018.

GRZYBOSVKI, D. **O administrador na empresa familiar: uma abordagem comportamental**. Passo Fundo: UFP, 2002a.

HARTMANN, Jacob. Empresa Familiar: Negócio em Extinção? Empreendedor Oportunidades de Negócios. **Mulher de Negócios**, v.2, n. 25, p. 48, nov.1997.

HARRIS, Dawn et al. Is Strategy Different for the Family-Owned Business? **Family Business Review**, v. 7, n. 2, 1994.

HINKIN, T. R.; SCHRIESHEIM, C. A. Development and application of new scales to measure de French and Raven (1959) bases of power. **Journal of Applied Psychology**, 1989.

KANTER, R. M. Recolocando as pessoas no cerne da organização do futuro. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKARD, R. **A organização do futuro: como preparar hoje as empresas do futuro**. São Paulo: Futura, 1997.

LEVITT, S.; DUBNER, S. **Freakonomics**. São Paulo: Elsevier Campos, 2005.

LIPPITT, R.; POLANSKY, N.; REDL, F., ROSEN, S. **The dynamics of power**. Human Relations, 1952.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1993.

LUHMAN, Niklas. **Sociologia do direito**. Rio de Janeiro: Tempos Modernos, 1985.

MAFRA PEREIRA, Frederico Cesar. A Inteligência Empresarial e a Biologia do Conhecer: uma análise exploratório-qualitativa do setor de pequenas e médias empresas de consultoria de Belo Horizonte. **Encontros Bibli**, Santa Catarina, v. 20, p. 38-52, 2006.

MOCSÁNYI, Dino Carlos. **Consultoria - Tabus na empresa familiar**. Disponível em: <http://www.nucleodeoportunidades.net/Artigos/engenharia/empresafamiliar.pdf>. Acesso em: 26 out. 2008.

MICHELETTI, Camila. **Ser consultor é coisa (cada vez mais) séria**. Instituto Brasileiro de Consultores de Organização, 2002. Disponível em: <http://www.ibco.org.br>. Acesso em: 26 fev. 2008.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes**. São Paulo: Atlas, 1995.

MINTZBERG, Henry. **Power In and Around Organizations**. USA: Prentice -Hall, 1983.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Fernando C. P.; VASCONCELOS, Isabella F. G. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

MOURA, Guilherme Lima. **Relações de conhecimento consultor organizacional - cliente à luz da Biologia do Conhecer**: uma reinterpretção para desfazer mal-entendidos correntes. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) - Departamento de Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2005.

NOGUEIRA, Roberto Martinez. **Empresas familiares**: analisis organizacional y social. Buenos Aires : Ediciones Macchi, 1984.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de consultoria empresarial**: conceitos, metodologia, práticas. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ORLICKAS, E. **Consultoria interna de recursos humanos**: conceitos, cases e estratégias. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1998.

PALETTA, F. A. C. **O comportamento ético e sua influência na era da informação**. Disponível em: <http://www.ufpe.br/snbu/docs/80.a.pdf>. Acesso em: 03 maio 2008.

PARREIRA, Francisco Eduardo. **Consultoria**: consultores e clientes. 10. ed. São Paulo: Ed. Erica, 1997.

PASSOS, Édio et al. **Família, família, negócios à parte**: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar. São Paulo: Editora Gente, 2006.

PAZ, M. G. T.; MARTINS, M. C. F.; NEIVA, E. R. O poder nas organizações. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (org.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 380-405.

PENNER. L. A. **Introduction of the 1997**. Kurt Lewin memorial award recipient: Bertram H. Raven. **Journal of Social Issues**, 1999.

PFEFFER, J. **Power in organizations**. New York: HarperBusiness, 1981.

PODSAKOFF, P. M.; SCHRIESHEIM, C. A. Field studies of French and Raven's bases of power: critique, reanalysis, and suggestions of future research. **Psychological Bulletin**, 1984.

RECUERO, R. **A internet e a nova revolução na comunicação mundial**. Rio Grande do Sul, 2000. Disponível em: <http://www.pontomidia.com.br/raquel/revolucao.htm>. Acesso em: 24 ago. 2007.

RAHIM, M. A. The development of a leader power inventory. **Multivariate Behavioral Research**, 1988.

RAHIM, M. A.; AFZA, M. Leader power, commitment, satisfactions, compliance, and propensity to leave a job among u.s. accountants. **The Journal of Social Psychology**, 1993.

RAHIM, M. A.; ANTONIONI, D.; PSENICKA, C. A structural equations model of leader power, subordinates styles of handling conflict, and job performance. **The International Journal of Conflict Management**, 2001.

RODRIGUES, A.; ASSMAR, E. Influência social, atribuição de causalidade e julgamentos de responsabilidade e justiça. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, 2003.

ROUSSEAU, D. M. Organizational behavior in the new organizational era. **Annual Review of Psychology**, 1997.

SANTOS F., N. G. S. (2002). O poder nas organizações: vertentes de análise. **Ciente Fico**, v.2, n.1, 2002. Disponível em: <http://www.frb.br/ciente/Textos%20CienteFico%202002.2/ADM/Estudos%20Organizacionais/O%20Poder%20nas%20Organiza%20E7%20F5es.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2008.

SALIM, J. J. Gestão do Conhecimento e Transformação Organizacional. In: SEMANA DA EQ/UFRJ, 58. **Anais...**Rio de Janeiro, Agosto, Rio de Janeiro, 2001.

SCHEIN, E. H. **Consultoria de procedimentos: seu papel no desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Edgar Blücher, 1972.

SCHEFFER, Ângela Beatriz Busato. Sucessão em Empresas Familiares: dificuldades e Ações Preventivas. In: ENANPAD, 17. **Anais...**1993.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE Jr., S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 357-379.

SMITH, A. Na inquiry into the nature and causes of the welth of nations. R. H. CAMPBELL, R. H.; SKINNER A. S.; TODD, W. B. (ed.) **Indianapolis**: Liberty Fund. Reimpressão em facsimiles do volume II de "The Glasgow edition of the Works and Correspondence of Adam Smith". Oxford: Oxford Univ. Press: 1979.

SOUZA, E. L. P. **Desenvolvimento organizacional: casos e instrumentos brasileiros**. São Paulo: Edgard Blücher; Porto Alegre: Fundação para Desenvolvimento de Recursos Humanos, 1975.

TELÓ, Admir Roque. Desempenho organizacional: planejamento financeiro em empresas familiares. **Rev. FAE**, Curitiba, v.4, n.1, p.17-26, jan./abr. 2001.

TURBAN, E.; RAINER JÚNIOR, R. K.; POTTER, R. E. **Administração de tecnologia da informação: teoria e prática**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

VASSALLO, Cláudia. **Quem precisa de consultores?** Exame. São Paulo, v. 32, n. 25, p. 136-146, 02 dez 1998. Quinzenal.

VARGAS, M. R. M. Configuração de poder nas organizações: o caso da Embrapa. **RAC**, 1998.

VARGAS, M. R. M. **O poder nas organizações** : um estudo das configurações de poder em uma instituição de pesquisa. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília,1997.

VIDIGAL, Antonio Carlos. **Viva a Empresa Familiar**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

WARD, E. A. Social power bases of managers: emergence of a new factor. **The Journal of Social Psychology**, 2001.

WILDAVSKY, A. **Speaking Truth to Power: the art and craft of policy analysis**. New Brunswick: Transaction Books. 1987.

APÊNDICE A – Questionário de pesquisa

Email:

01) SEXO: (0) Feminino (1) Masculino

02) DATA DE NASCIMENTO: ____/____/____

03) Município de Residência _____

04) Estado

0	Acre	9	Maranhão	18	Rio de Janeiro
1	Alagoas	10	Mato Grosso	19	Rio Grande do Norte
2	Amapá	11	Mato Grosso do Sul	20	Rio Grande do Sul
3	Amazonas	12	Minas Gerais	21	Rondônia
4	Bahia	13	Pará	22	Roraima
5	Ceará	14	Paraíba	23	Santa Catarina
6	Distrito Federal	15	Paraná	24	São Paulo
7	Espírito Santo	16	Pernambuco	25	Sergipe
8	Goiás	17	Piauí	26	Tocantins

05) ESTADO CIVIL:

(0) Solteiro(a) (1) Casado(a) (2) Desquitado(a) (3) Viúvo(a) (4) União Estável

06) Nº DE FILHOS: _____

07) MAIOR NÍVEL DE INSTRUÇÃO **COMPLETO** OBTIDO:

(0) Ensino Fundamental
 (1) Ensino Médio (4) Especialização
 (2) Curso Técnico (5) Mestrado
 (3) Curso Superior (6) Doutorado

08) ÁREA DE FORMAÇÃO - **Graduação**:

(0) Não tenho Graduação (5) Artes
 (1) Exatas (6) Rurais/Agrárias
 (2) Tecnologia da Informação (7) Militar
 (3) Biológicas/Saúde (8) Outra
 (4) Sociais /Humanas

09) ÁREA DE FORMAÇÃO - **Pós-graduação** (responder em relação à maior titulação, ou, em caso de empate, à mais recente):

(0) Não tenho Pós-graduação (4) Artes
 (1) Exatas/Tecnologia (5) Rurais/Agrárias
 (2) Biológicas/Saúde (6) Militar
 (3) Sociais/Humanas (7) Outra

10) FAIXA DE **RENDA MENSAL INDIVIDUAL** (SOME TODAS AS FONTES):

(0) Até R\$ 2.000,00 (5) De R\$ 10.000,01 a R\$ 14.000,00
 (1) De R\$ 2.000,01 a R\$ 4.000,00 (6) De R\$ 14.000,01 a R\$ 18.000,00
 (2) De R\$ 4.000,01 a R\$ 6.000,00 (7) De R\$ 18.000,01 a R\$ 22.000,00
 (3) De R\$ 6.000,01 a R\$ 8.000,00 (8) Acima de R\$ 22.000,00
 (4) De R\$ 8.000,01 a R\$ 10.000,00

11) CARGO:

- (0) Consultor *Trainee* ou Iniciante;
- (1) Consultor de nível Intermediário
- (2) Consultor Sênior;
- (3) Sócio e/ou Proprietário, Diretor, Presidente.

12) Quantos anos de experiência você possui como Consultor?

(OBS: Arredonde para o ano inteiro mais próximo. Caso tenha menos de seis meses, colocar "0").

_____ anos

13) Você realiza atividades de consultoria em:

- | | |
|--|-----------------|
| 1) Auditoria de qualquer tipo | (1) Sim (0) Não |
| 2) Avaliação de Desempenho | (1) Sim (0) Não |
| 3) Coaching e/ou Mentoring | (1) Sim (0) Não |
| 4) Controle de Custos | (1) Sim (0) Não |
| 5) Estudos de Viabilidade Econômica | (1) Sim (0) Não |
| 6) Estudos de Viabilidade Técnica | (1) Sim (0) Não |
| 7) Desenvolvimento de Pessoas | (1) Sim (0) Não |
| 8) Gestão da Qualidade | (1) Sim (0) Não |
| 9) Gestão de Pessoas | (1) Sim (0) Não |
| 10) Gestão de Projetos | (1) Sim (0) Não |
| 11) Gestão de Processos | (1) Sim (0) Não |
| 12) Gestão de riscos | (1) Sim (0) Não |
| 13) Gestão do Conhecimento e Sistemas de Informação | (1) Sim (0) Não |
| 14) Legal ou Jurídica de qualquer tipo, incluindo | (1) Sim (0) Não |
| 15) Pesquisas de Mercado | (1) Sim (0) Não |
| 16) Planejamento Estratégico | (1) Sim (0) Não |
| 17) Plano de Marketing | (1) Sim (0) Não |
| 18) Plano de Negócios | (1) Sim (0) Não |
| 19) Publicidade/Propaganda | (1) Sim (0) Não |
| 20) Qualidade de vida no trabalho | (1) Sim (0) Não |
| 21) Recrutamento e Seleção de Pessoal | (1) Sim (0) Não |
| 22) Relações Públicas | (1) Sim (0) Não |
| 23) Remuneração (Cargos e Salários) | (1) Sim (0) Não |
| 24) Tecnologia da Informação (Hardware e Software), incluindo gestão | (1) Sim (0) Não |

14) Em quantos contratos e/ou projetos de consultoria você participou nos últimos 12 meses?

(incluir eventuais projetos nos quais esteja trabalhando neste momento).

_____ Contratos/Projetos

15) Os contratos/projetos de consultoria de que você participou nos últimos 12 meses foram acordados com quantas organizações ou clientes distintos? _____ Organizações ou clientes

16) Quantos contratos/projetos de consultoria você pessoalmente negociou nos últimos 12 meses?

_____ Contratos/Projetos

17) No computador, você normalmente usa:

- | | |
|-----------------------------------|-----------------|
| A) Editor de Textos (ex: MS Word) | (1) Sim (0) Não |
|-----------------------------------|-----------------|

- | | | |
|--|---------|---------|
| B) Planilha Eletrônica (ex: MS Excel) | (1) Sim | (0) Não |
| C) Editor de Imagens (ex: Adobe Photoshop) | (1) Sim | (0) Não |
| D) Gerenciador de Banco de Dados (ex: MS Access) | (1) Sim | (0) Não |
| E) Gerenciador de Projetos (ex. MS Project) | (1) Sim | (0) Não |
| F) Programa de Apresentações (ex: MS Powerpoint) | (1) Sim | (0) Não |
| G) Programa de Desenho (ex: CorelDraw) | (1) Sim | (0) Não |
| H) Sistemas Corporativos (ex: SAP, ERP, Lótus Notes, etc.) | (1) Sim | (0) Não |
| I) Programa Matemático/Estatístico (ex: Matlab, SPSS, etc) | (1) Sim | (0) Não |
| J) Outros tipos de aplicativos ou programas. | (1) Sim | (0) Não |
- 18) Usando a Internet, **quantas horas por semana** você passa **lendo e escrevendo e-mails?**
(Caso você não use o recurso, colocar “0”)

- 19) Usando a Internet, **quantas horas por semana** você passa **participando de Foruns/Grupos de Discussão?**
(Caso você não use o recurso, colocar “0”)

- 20) Usando a Internet, **quantas horas por semana** você passa **pesquisando conteúdos relacionados à profissão?**
(Caso você não use o recurso, colocar “0”)

- 21) Usando a Internet, **quantas horas por semana** você passa **pesquisando conteúdos do seu interesse pessoal?**
(Caso você não use o recurso, colocar “0”)

- 22) Usando a Internet, **quantas horas por semana** você passa **lendo notícias na WEB** (ex: UOL Notícias, CNN).?
(Caso você não use o recurso, colocar “0”)

- 23) Usando a Internet, **quantas horas por semana** você passa **batendo papo online via texto, voz/VoIP, Video Conferencia/ WebCam** (ex: MSN, Skype)?
(Caso você não use o recurso, colocar “0”)

- 24) Usando Internet, **quantas horas por semana** você passa **criando e/ou fazendo manutenção de Websites ou escrevendo e/ou criando Blogs?**
(Caso você não use o recurso, colocar “0”)

- 25) Usando a Internet, **quantas horas por semana** você passa **criando e divulgação de vídeos e ou músicas** (ex: YouTube, eMule, Bit Torrent)? (Caso você não use o recurso, colocar “0”)

- 26) Quanto à Internet, **quantas horas por semana** você passa utilizando **sites de relacionamento** (ex: Orkut, LinkedIn)?
(Caso você não use o recurso, colocar “0”)

27) No computador, sem utilizar a internet, **quantas horas por semana** você passa jogando **jogos de simples (ex: Paciência, Tetris)**

(Caso você não use o recurso, colocar "0")

28) No computador, sem utilizar a internet, **quantas horas por semana** você passa jogando **jogos de sofisticados (ex: Oblivion)**

(Caso você não use o recurso, colocar "0")

29) No computador ,em rede, (pela internet), **quantas horas por semana** você passa jogando **jogos em 1ª pessoa (ex: Counterstrike)**

(Caso você não use o recurso, colocar "0")

30) No computador ,em rede, (pela internet), **quantas horas por semana** você passa jogando **jogos do tipo RPG (ex: Warcraft, Lineage)**

(Caso você não use o recurso, colocar "0")

31) Qual a sua intensidade de uso do **Telefone Celular?**

(0) Nenhum/ Quase nenhum (1) Ocasional (2) Regular (3) Freqüente (4) Intenso

32) Qual a sua intensidade de uso do **smartphone ou PDA (Ex. Palmtop, Blackberry, MP3, MP4)?**

(0) Nenhum/ Quase nenhum

(1) Ocasional

(2) Regular

(3) Freqüente

(4) Intenso

33) Qual a sua intensidade de uso do **Máquina Fotográfica ou Filmadora digital?**

(0) Nenhum/ Quase nenhum

(1) Ocasional

(2) Regular

(3) Freqüente

(4) Intenso

34) Qual a sua intensidade de uso do **Notebook, Laptop ou qualquer aparelho ultraportátil?**

(0) Nenhum/ Quase nenhum

(1) Ocasional

(2) Regular

(3) Freqüente

(4) Intenso

35) Qual a sua intensidade de uso do **Desktop ou Computador Fixo?**

(0) Nenhum/ Quase nenhum

(1) Ocasional

(2) Regular

(3) Freqüente

(4) Intenso

36) Com que freqüência você participa de **cursos, oficinas e eventos** que venham a enriquecer a sua atuação profissional?

(0) Não Participo

(1) Menos de uma Vez por ano

- (2) Uma vez por ano
- (3) Duas vezes por ano
- (4) Três vezes por ano ou mais

37) Com que frequência você lê **revistas especializadas** que venham a enriquecer a sua atuação profissional?

- (0) Nenhuma
- (1) Menos de um por mês
- (2) Um por mês
- (3) Dois por mês
- (4) Três por mês ou mais

38) Com que frequência você lê **artigos em Websites** para enriquecer a sua atuação profissional?

- (0) Nenhuma
- (1) Menos de um por mês
- (2) Um por mês
- (3) Dois por mês
- (4) Três por mês ou mais

39) Com que frequência você lê **livros técnicos** para enriquecer a sua atuação profissional?

- (0) Nenhuma
- (1) Menos de um por mês
- (2) Um por mês
- (3) Dois por mês
- (4) Três por mês ou mais

40) **Segmento de atuação** da última organização em cujo projeto de consultoria você atuou (Considere o último cliente concluído ou, apenas no caso de estar em seu primeiro projeto, o cliente atual)

- (0) Comércio
- (1) Serviços
- (2) Indústria
- (3) Produção Rural
- (4) Construção Civil
- (5) Outros
- (6) ONG

41) **Tipo de capital** da última organização em cujo projeto de consultoria você atuou (Considere o último cliente concluído ou, apenas no caso de estar em seu primeiro projeto, o cliente atual)

- (0) Limitado (Ltda.)
- (1) Sociedade Anônima (S.A.)
- (2) Pública
- (3) ONG
- (4) Outros

42) **Nº de funcionários** da última organização em cujo projeto de consultoria você atuou (Considere o último cliente concluído ou, apenas no caso de estar em seu primeiro projeto, o cliente atual)

- (0) Até 10
- (1) 11 a 100
- (2) 101 a 1.000
- (3) 1.001 a 10.000
- (4) Mais de 10.000

43) **Porte da empresa** da última organização em cujo projeto de consultoria você atuou (Considere o último cliente concluído ou, apenas no caso de estar em seu primeiro projeto, o cliente atual)

- (0) Micro (Faturamento Até R\$ 2.000.000,00 ao ano)
 (1) Pequena (Faturamento de R\$ 2.000.000,01 a R\$ 10.000.000,00 ao ano)
 (2) Média (Faturamento de R\$ 10.000.000,01 a R\$ 50.000.000,00 ao ano)
 (3) Grande (Faturamento acima de R\$ 50.000.000,00 ao ano)

44) A última organização em cujo projeto de consultoria você atuou é: (Considere o último cliente concluído ou, apenas no caso de estar em seu primeiro projeto, o cliente atual)

- (0) **Familiar** (1) **Não Familiar**

45) Indique a **duração da intervenção** na última organização em cujo projeto de consultoria você atuou.

(Considere o último cliente concluído ou, apenas no caso de estar em seu primeiro projeto, o valor real ou previsto para o cliente atual).

Nº de meses: _____

46) Qual o tipo de consultoria da **última organização em cujo projeto de consultoria você atuou** (Considere o último cliente concluído ou, apenas no caso de estar em seu primeiro projeto, o cliente atual)

- | | |
|--|-----------------|
| 1) Auditoria de qualquer tipo | (1) Sim (0) Não |
| 2) Avaliação de Desempenho | (1) Sim (0) Não |
| 3) Coaching e/ou Mentoring | (1) Sim (0) Não |
| 4) Controle de Custos | (1) Sim (0) Não |
| 5) Estudos de Viabilidade Econômica | (1) Sim (0) Não |
| 6) Estudos de Viabilidade Técnica | (1) Sim (0) Não |
| 7) Desenvolvimento de Pessoas | (1) Sim (0) Não |
| 8) Gestão da Qualidade | (1) Sim (0) Não |
| 9) Gestão de Pessoas | (1) Sim (0) Não |
| 10) Gestão de Projetos | (1) Sim (0) Não |
| 11) Gestão de Processos | (1) Sim (0) Não |
| 12) Gestão de riscos | (1) Sim (0) Não |
| 13) Gestão do Conhecimento e Sistemas de Informação | (1) Sim (0) Não |
| 14) Legal ou Jurídica de qualquer tipo, incluindo | (1) Sim (0) Não |
| 15) Pesquisas de Mercado | (1) Sim (0) Não |
| 16) Planejamento Estratégico | (1) Sim (0) Não |
| 17) Plano de Marketing | (1) Sim (0) Não |
| 18) Plano de Negócios | (1) Sim (0) Não |
| 19) Publicidade/Propaganda | (1) Sim (0) Não |
| 20) Qualidade de vida no trabalho | (1) Sim (0) Não |
| 21) Recrutamento e Seleção de Pessoal | (1) Sim (0) Não |
| 22) Relações Públicas | (1) Sim (0) Não |
| 23) Remuneração (Cargos e Salários) | (1) Sim (0) Não |
| 24) Tecnologia da Informação (Hardware e Software), incluindo gestão | (1) Sim (0) Não |

47) Como você avalia o **grau de sucesso do último projeto** de consultoria em que você atuou? (Considere o último cliente concluído ou, apenas no caso de estar em seu primeiro projeto, o atual).

- (0) Péssimo (1) Ruim (2) Razoável (3) Bom (4) Ótimo

48) Para conseguir realizar de modo eficaz as ações e mudanças necessárias decorrentes do seu trabalho de consultor, ou seja, para o benefício do próprio cliente, você já recorreu:

1) **ao argumento de que o cliente tem urgência e não há a possibilidade do cliente contratar outro serviço a tempo**, como forma de “pressão”?

(1) sim (0) Não

2) **ao argumento de que quantidade de recursos investida foi significativa e haverá a perda destes numa eventual desistência ou afastamento do consultor** como forma de “pressão”?

(1) sim (0) Não

3) **recorreu à alguma outra forma de “pressão”?**

(1) sim (0) Não

4) **a possibilidade de finalizar o projeto antes do prazo combinado e/ou abaixo do custo previsto**, como forma de incentivo?

(1) sim (0) Não

5) **a possibilidade de realização de serviços adicionais (não contratados) sem ônus para a contratante**, como forma de incentivo?

(1) sim (0) Não

6) **recorreu à alguma outra forma adicional de incentivo?**

(1) sim (0) Não

7) **ao argumento de que há uma expressa autorização da direção**, como forma de mostrar a autoridade que lhe foi concedida?

(1) sim (0) Não

8) **ao argumento de que o contrato celebrado entre cliente e consultoria deve ser cumprido**, como forma mostrar a autoridade que lhe foi concedida?

(1) sim (0) Não

9) **recorreu à alguma outra forma de mostrar a autoridade que lhe foi concedida?**

(1) sim (0) Não

10) **à sua simpatia e magnetismo pessoal**, como forma convencimento ou mobilização das pessoas?

(1) sim (0) Não

11) **à sua eloquência e capacidade de comunicação**, como forma convencimento ou mobilização das pessoas?

(1) sim (0) Não

12) **recorreu à alguma outra forma adicional de convencimento e mobilização de pessoas?**

(1) sim (0) Não

13) **ao reconhecimento do seu “Know-how” ou competência da sua titulação e formação técnico-acadêmica?**

(1) sim (0) Não

14) **ao reconhecimento da sua experiência e trajetória profissional?**

(1) sim (0) Não

15) **recorreu à alguma outra forma de reconhecimento de sua competência?**

(1) sim (0) Não

49) Para as afirmações abaixo, responda utilizando-se da escala abaixo, demonstrando o que mais se aproxima da sua opinião.

1. se você **discorda totalmente** da afirmação
2. se você **discorda parcialmente** da afirmação
3. Não concorda nem discorda da afirmação
4. se você **concorda parcialmente** da afirmação
5. se você **concorda totalmente** com a afirmação

A) As constantes mudanças no ambiente de atuação das organizações impedem a boa tomada de decisões e o sucesso. _____

B) A falta de conhecimento da alta direção acerca do uso das tecnologias da informação é um grande problema para as organizações. _____

C) A maior parte do aprendizado sobre tecnologia da informação é obtido em casa, nas relações com os outros, no uso, e não via educação formal. _____

D) A informalidade no aprendizado efetivo do uso da tecnologia da informação prejudica a formação dos profissionais no atendimento às demandas das organizações. _____

E) É difícil de compreender a dificuldade exagerada que muitas pessoas apresentam em aprender novas tecnologias da informação. _____

F) É preferível relacionar-se com os clientes pessoalmente ou por telefone em vez de usar a Internet (e-mail, MSN, Skype, etc.). _____

G) Na prática das organizações, a habilidade de um profissional qualquer no uso de tecnologias tem mais valor do que o seu nível hierárquico. _____

H) Nos processos de seleção e promoção nas organizações, devem haver avaliações de inteligência e sociabilidade com um peso maior do que aquele dado à diplomação.

I) Nos processos de seleção e promoção nas organizações, deve haver avaliações de inteligência e sociabilidade com um peso maior do que aquele dado à experiência acumulada.

J) O trabalho realizado em casa ou à distância muitas vezes é mais produtivo do que aquele executado no escritório ou na empresa-cliente. _____

K) Os especialistas são mais valiosos para as empresas do que os generalistas. _____

L) Ainda que um jovem profissional demonstre boa competência, é comum os clientes não confiarem nele simplesmente devido à pouca idade. _____

M) O trabalho sem dias ou horários fixos pode até melhorar a qualidade dos resultados obtidos. _____

N) O trabalho sem dias ou horários fixos pode ser compatível com uma boa qualidade de vida.

O) Realizar mais de uma atividade ao mesmo tempo ou alternar rapidamente entre diversas tarefas distintas, é um hábito de trabalho positivo.

APÊNDICE B - Carta convite para os consultores

Prezados (as) Senhores (as) Consultores (as)

Meu nome é Joane Espínola Mota, aluna de mestrado na área de Administração da Universidade Federal de Pernambuco, na qual faço parte de um grupo de pesquisa que estuda a Consultoria Organizacional, que prestam serviços a qualquer setor: privado, público ou ONG.

Em minha dissertação de mestrado, sob a orientação do Professor Doutor Bruno Campello de Souza estou estudando o Poder na relação consultores cliente.

Por isso, solicito a sua colaboração em responder o questionário que se encontra no "link" <http://www.ufpe.br/ecco/formularios/index.php?q=dilma>. Caso não confie em clicar no "link" acima, sugiro digitar diretamente o endereço www.ufpe.br/ecco/formularios e ao aparecer a página, escolha a pesquisa CONSULTORES NACIONAIS.

Para responder a pesquisa será solicitado um endereço de e-mail para o qual será enviado o artigo, resultado desta dissertação até abril/09. O questionário parece longo, pois são 50 perguntas, mas não toma mais do que 10 a 15 minutos para concluir. As respostas são simples como: sim, não e inserção de números.

Por favor, depois de iniciar a responder, não pare, porque recomeçar demandará o uso de outro e-mail. E-MAIL já utilizado será bloqueado. Caso tenha problema de bloqueio, me informe que eu "deleto" a sua primeira tentativa, liberando o e-mail para recomeçar.

Observe que o questionário não identifica o respondente, a empresa cliente e a empresa de consultoria à qual o consultor esteja, por ventura, vinculado. Todas as informações permanecerão em sigilo absoluto de acordo com as normas acadêmicas em vigor.

Contando com a sua colaboração e nos colocamos a sua inteira disposição pelos telefones: 81-8883-7300 para esclarecimentos adicionais, aguardamos a resposta ao questionário.

Se for possível solicito a gentileza e o imenso favor de reenviar este e-mail para outros consultores que façam parte do seu círculo de relações, incluindo os funcionários de sua organização.

Muito obrigada pela colaboração. Sua experiência em consultoria é muito importante para o resultado deste trabalho.

Dilma Barbosa Lima e Joane Mota