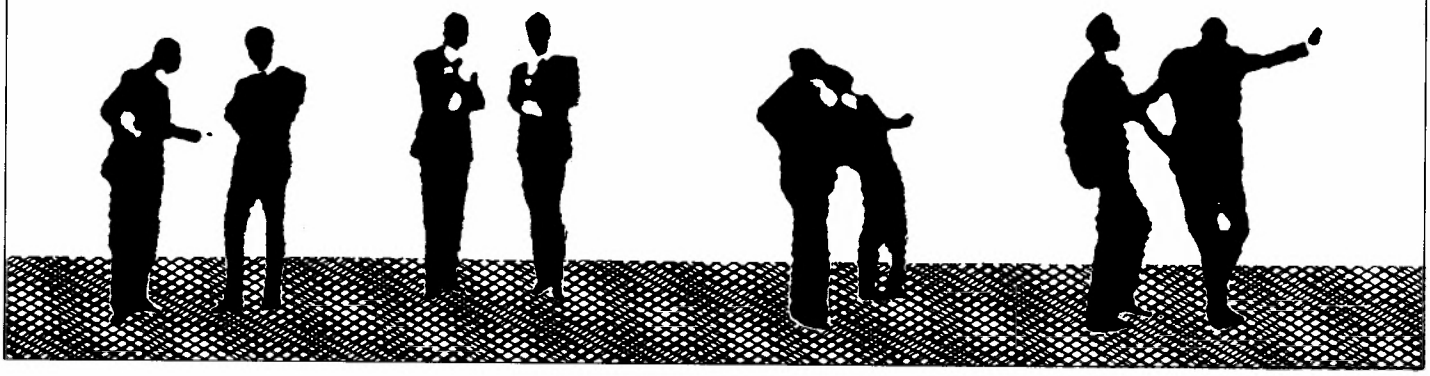
CONSULTORIA

"A gente precisa ter paciência com a lagarta se quiser conhecer a borboleta".
(Antoine de Saint-Exupéry,
O Pequeno Príncipe)



■ **Marilson Alves Gonçalves**
Doutor em Engenharia de Produção pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo; Professor Assistente da Escola de Administração de Empresas de São Paulo (ADM) da Fundação Getúlio Vargas e da Faculdade de Economia e Administração da USP. Consultor da FUNDAP.

Existe uma anedota freqüentemente contada nos círculos da Consultoria em Administração, que define o consultor como aquele indivíduo que pede emprestado o relógio do cliente para lhe dizer que horas são e ainda leva o relógio embora. Apesar de esta anedota ser mencionada normalmente para questionar a seriedade e a eficácia da atividade de Consultoria, ela, na verdade, serve para tornar evidente uma triste realidade das organizações: a sua incapacidade de utilizar os próprios recursos para avaliação de sua situação e para assimilar e "trabalhar" a contribuição que o consultor deixa ao longo do processo de intervenção consultiva.

Com efeito, Consultoria é um processo de aprendizagem mútua de consultor e cliente, com base num ciclo constante de pesquisa-ação, isto é, ensaio-erro-acerto. Neste processo, não apenas o consultor, mas também o cliente, deve ter um papel ativo, uma vez que dois problemas nunca são iguais, e por ser praticamente impossível para um consultor — e sua equipe — a compreensão e apreensão de toda a complexidade e interdependência dos sistemas político, social, tecnológico e econômico operados pelo cliente, no curto tempo contratual normalmente disponível.

Vamos encontrar uma excelente abordagem desta problemática em Schein (ver ref. 148), uma obra que pode ser considerada um marco em Consultoria em Administração. Nela, a figura do consultor é transformada na de um "facilitador" desse processo de aprendizagem mútua, em busca da capacitação do cliente para estabelecer e gerenciar autodiagnósticos da organização. Vamos encontrar também em Spink (ref. 147) os fundamentos de como se desenvolve o processo de pesquisa-ação indispensável ao desenvolvimento dessa aprendizagem.

A situação, todavia, numa relação convencional de Consultoria é no mínimo paradoxal — de um lado, alguém tentando ajudar, mas não muito, por temer do cliente uma reação negativa e um questionamento do trabalho desenvolvido quando este perceber que a ação de consultoria depende mais do cliente do que do próprio consultor; de outro lado, alguém precisando de ajuda, mas torcendo para que não dê certo para justificar a sua própria dificuldade em lidar com o problema que enfrenta.

De fato, a bibliografia de Consultoria reflete este ambiente de desconfiança mútua que paira entre clientes e consultores, os primeiros, receosos de que a revelação de uma realidade desconhecida os conduza a um destino incerto quanto a sua capacidade de gestão e de inclusão de seus interesses pessoais, e os segundos, preocupados com a manutenção de uma mística que garanta a preservação de seu acervo tecnológico e, de certa forma, a imprescindibilidade de sua presença como agente de mudança. A referência número 35, além de dar uma excelente visão sobre o mundo das consultorias e de seus consultores, ilustra muito bem a dinâmica envolvida nestas relações consultor-cliente.

Como resultado, descontando-se publicações de caráter informativo, noticioso ou apenas descritivo dos casos sobre consultoria, consultores e consultoras, cerca de 90% dos artigos e livros sobre este tema estão preocupados em apresentar cuidados a serem observados por clientes na seleção

e no emprego de consultores ou ainda, em formular modelos, conselhos e posturas mais adequadas para o relacionamento cliente-consultor.

Não é difícil identificar essas duas categorias de publicações: o seu título não esconde o conteúdo. Muitas vezes são vendedoras de fórmulas fáceis de seleção de consultores ou de garantia de sucesso sem limites no exercício da consultoria.

Weinberg (ref. 082) é um dos autores representativos dessa tendência que encontramos em nove entre dez publicações de Consultoria. Sua abordagem procura satirizar os comportamentos humanos envolvidos nas relações cliente-consultor, adotando um estilo semelhante àquele que consagrou Parkinson em sua "Lei de Parkinson" ou que encontramos em "O Princípio de Peter" ou na "Lei de Murphy".

Quem procurar soluções prontas no nível das 21 lições que Costacurta Junqueira (ref. 004) apresenta para a consultoria em RH talvez fique decepcionado com a leitura desta categoria de publicações. É provável que a referência rápida seja substituída por uma leitura enfadonha de observações triviais sobre como transformar a ação do consultor em benefícios para o cliente. Encontrará algum tipo de conteúdo em Brandon (ref. 028), em Paxton (ref. 078), em Lippitt (ref. 110) ou mesmo em Marshall (ref. 103) se quiser trilhar o caminho-cartesiano e ligeiro das *check-lists*, sem nenhum envolvimento ou comprometimento conceitual ou teórico.

Aqueles que desejarem uma análise em profundidade da questão comportamental em Consultoria, devem munir-se de fôlego, muita paciência e determinação para mergulhar nas águas de Blake e Mouton (ref. 144) numa obra que procura mapear, através de um modelo tridimensional de referência, o comportamento relativo a todos os tipos de consultoria disponíveis. Segundo esse modelo, o "consulcube", qualquer intervenção consultiva pode ser descrita com base em três dimensões: o que o consultor faz, isto é, a abordagem que utiliza; o nível de intervenção que é esperado, ou seja, o nível individual ou o de sistema social amplo; e o foro que é desejado, isto é, o sistema de poder ou o de objetivos e metas, por exemplo.

Um outro corte sobre a bibliografia disponível em Consultoria demonstra uma realidade contundente: esta é uma área ainda em processo de sedimentação conceitual, assim como de pouca contribuição teórica relativa (muito poucos livros, monografias e teses), quando comparada a outras áreas da Administração. Há quem diga, maldosamente, que o consultor que escreve não trabalha, mas, de fato, a área de Consultoria tem se ressentido da adoção de valores falaciosos como esse, uma vez que, em não se permitindo explicitar e refletir sobre esta atividade, todos — consultores, clientes e estudiosos — acabam perdendo. Em outras palavras, poucos têm consciência de que a excelência do trabalho em Consultoria passa necessariamente pela aprendizagem resultante da reflexão e do desenvolvimento conceitual, com base em intervenções realizadas. Do mesmo modo que a formulação de um problema faz parte do seu processo de solução, a reflexão teórica faz parte do desenvolvimento do consultor, sem o que corre-se o risco de reinventar sempre a roda, o que parece ocorrer com freqüência nesta área.

Obras como a de Barcus III e Wilkinson (ref. 054), Kuttner (ref. 161), Kubr (ref. 125), ou iniciativas como a da Fundap, com seus Cadernos Fundap número 14, especialmente com as contribuições de Gonçalves (refs. 043, 044 e 045) e Pinto (ref. 050), são tentativas de obtenção de sinergia conceitual, através da edição de artigos de vários autores na área de Consultoria. Uma vez que poucas são as publicações conceituais de um mesmo autor que cobrem toda a diversidade de questões do trabalho de Consultoria, a alternativa de edição de coletânea de artigos tem gerado resultados interessantes, sem, todavia, deixar de mostrar marcas de "colcha de retalhos", tão naturais nesses trabalhos a várias mãos. Em particular, a obra editada por Kubr (ref. 125), embora não identifique ao longo do texto as fontes de contribuição conceitual, demonstra, infelizmente, esta falta de consistência e equilíbrio entre os seus capítulos. Méritos conceituais à parte, quem estuda com atenção acadêmica a contribuição de Kubr (ref. 125), da OIT, irá perceber duplicidade de abordagens ao longo dos vários capítulos, problemas de ordenação dos assuntos, falta de continuidade metodológica ou desequilíbrio de conteúdos. São problemas relativamenrte freqüentes em todas as obras resultantes de várias colaborações e que vamos encontrar nas coletâneas antes referidas.

Não vamos enfrentar essa problemática em contribuições como a de Kelley (ref. 060) ou como a de Tatham (ref. 160). São exemplos de obras que procuram cobrir todos os aspectos da relação consultor- cliente, com ênfase no planejamento do trabalho e das relações contratuais envolvidas em consultoria, mas que não apresentam qualquer rigor conceitual. Têm uma orientação imediatista — e, portanto, superficial em vários aspectos — de consultores e clientes. Assemelham-se aos famosos "manuais", uma outra característica de publicações nesta área de Consultoria.

Mas uma boa parte da dificuldade de se encontrar quantidade e qualidade de publicações em Consultoria deve-se a um fato singular: esta é uma área de interface disciplinar e, como tal, acaba por apresentar quase todo o seu campo conceitual transposto de outras. Quem estiver procurando excelência em análise e planejamento de projetos, por exemplo, não deve buscar textos de Consultoria, mas sim de Engenharia (Engenharia Econômica, de Produção, de Projetos, de Sistemas, de Valor) ou textos de Economia e Administração (Economia de Empresas, Finanças, Projetos de Investimentos). Da mesma forma, quem quiser excelência em Administração de Projetos não a deve buscar em textos de Consultoria, mas em textos sobre Administração relativos a disciplinas como Estruturas Organizacionais, Sistemas e Métodos Administrativos e outras. Também, quando se fala em diagnóstico organizacional amplia-se o espectro de consulta, de acordo com a dimensão a ser considerada (humana, econômica, financeira, tecnológica, estratégica, estrutural, mercadológica etc.) envolvendo concomitantemente visões jurídicas, contábeis, econômicas, administrativas, psicossociais ou de engenharia, por exemplo. O mesmo pode ser dito com relação à mudança organizacional, onde visões diferentes devem ser consideradas e a busca de contribuições nas áreas de Psicologia Social e Sociologia das Organizações deve ser somada a critérios econômicos, jurídicos, tecnológicos e organizacionais.

É evidente que a bibliografia em Consultoria carece de

contribuições no sentido de como ficam estes "conteúdos" em intervenções consultivas. Por esta razão, obras como a de Gaj (refs. 002 e 041) são importantes referenciais para o consultor envolvido com questões estratégicas e de sua administração. Na mesma linha de raciocínio, o interessado em gestão de projetos de Consultoria deve ler Maximiano (refs. 020 e 034), Sbragia, (refs. 024 e 063), Donaire (refs. 089 e 122), Gonçalves (refs. 045 e 100) e Vasconcellos (refs. 065, 094 e 116). Em especial, a obra de Vasconcellos e Hemsley (ref. 065), embora mais voltada para o desenho de estruturas matriciais, pode ser considerada um paradigma em gestão de projetos.

Na área de planejamento e desenvolvimento de projetos de sistemas, não pode ser esquecido o trabalho de Metzger (ver ref. 151), em nossa opinião, ainda pioneiro, por abordar todas as fases de um projeto de sistemas. De importância similar é a obra premiada de Jobim Filho (ref. 131). Embora voltado para o projeto de engenharia, o livro de Asimov (ref. 157) pode ser considerado um clássico no planejamento de projetos, que ainda não encontra similar.

Não pode também ser desconsiderada a contribuição de Bingham e Davies (ref. 139) nem a de Bio (ref. 068), cujos pontos fortes situam-se na análise de sistemas.

O consultor que enveredar pela área do diagnóstico de problemas de resultados no nível operacional deve consultar a obra até certo ponto desconhecida de Juran (ref. 159) ou a abordagem behaviorista de Oliveira (ref. 142), bem como revisitar as questões de eficácia gerencial de Reddin (ref. 146), já esquecidas por aqueles que só procuram modismos em Administração.

A falta de contribuições efetivas no campo da Consultoria nos faz ainda entender que qualquer experiência descrita e comentada sobre a aplicação de um método, técnica ou de uma dada tecnologia, se constitui em material de interesse de consultores e clientes. Experiências como as pesquisadas por Fensterseifer e Bastos (ref. 013) na implantação de sistemas de MRP ou estudos de casos de Consultoria Organizacional na área pública, como as descritas por Felicíssimo (ref. 106), Hernandez Filho (ref. 107), Junqueira (refs. 108 e 109) e Lopes (ref. 111) sempre são de valia para o enriquecimento do leitor. Da mesma forma, trabalhos como o de Torres (refs. 127 e 162), Siqueira (ref. 133), Santos (ref. 126) e Fiorini (ref. 098) são exemplos para a reflexão sobre o exercício da atividade consultiva e de sua gestão.

Uma vez que um dado problema de Consultoria sempre está vinculado a um sistema social e que este sistema social, na maior parte das vezes, é uma organização formal, a Consultoria em Organização acaba sendo a que mais recebe atenção e contribuição teórica.

Schein (ref. 148) define três modalidades básicas de Consultoria em Organização — a da "compra de serviços especializados", a do tipo "médico-paciente" e a "consultoria de processo" ("de procedimento", segundo a tradução em português).

A Consultoria do tipo "compra de serviços especializados" é a mais comum em organização, estando normalmente associada à busca de uma habilidade considerada importante e não dominada pela organização- cliente. Por esta razão, é a que menos contribui com publicações de cunho conceitual, pois o sigilo e o *know how* são suas marcas registradas. Estão neste tipo de Consultoria as auditorias (de sistemas, contábeis e jurídicas); os serviços técnicos de Engenharia Consultiva, a Consultoria em fusões, aquisições, falências, concordatas e trabalhistas; em sistemas de custeio, produtividade, qualidade e compras; em pesquisa de mercado, tecnologia de sistemas, *sotfware* e *hardware*; em implantação e gestão de negócios, ou em áreas funcionais singulares tais como: hotelaria, turismo, exportação, comunicação visual.

A consultoria em "compra de serviços especializados" é pontual, no sentido de que parte do princípio de que a organização-cliente diagnosticou corretamente o problema, conhece a sua extensão e está disposta a investir em sua solução e, por conseguinte, uma área ou assunto podem ser convenientemente isolados e submetidos a uma ação terapêutica. Em razão deste tipo de abordagem, há uma forte tendência deste tipo de Consultoria a ter o viés da área de especialização do consultor, ignorar interdependências e sofrer indiferença do resto da organização.

Killmann e Mitroff (ref. 132) e Thomas e Schwenk (ref. 093), em dois excelentes artigos, discutem esta questão do viés a que estão sujeitos tanto clientes como consultores, levando-os a cometerem o chamado "erro do tipo III", isto é, resolver o problema errado. Daí a importância da fase de definição do problema e de mecanismos, abordagens e modelos de intervenção que sejam orientados para a **mudança com base num diagnóstico** e não para **mudar**, simplesmente.

O segundo tipo de Consultoria de Schein, a denominada "médico- paciente" é a mais conhecida forma de Consultoria em Organização e a que recebe maior e mais sedimentada contribuição conceitual. Parte do princípio de que o cliente não é capaz de identificar por si próprio a natureza dos problemas que enfrenta e, portanto, precisa de ajuda, tanto para o mapeamento e diagnóstico dos pontos fracos organizacionais, quanto para a elaboração de alternativas e para a implantação de soluções correspondentes.

É característica de organizações cujo crescimento foi feito à custa de um grau de diferenciação acentuado, exigindo da consultoria uma missão de integrar, resgatar sinergias e articular áreas e funções. Turner (ref. 025) oferece, em um artigo relativamente curto, um excelente conjunto de considerações sobre este tipo de Consultoria, que normalmente dá ênfase ao diagnóstico e acaba falhando na implantação. Aquino (ref. 096) mostra como um conjunto de fatores interdependentes e de difícil mensuração condiciona, de forma decisiva, o desenvolvimento e a implantação de projetos em Consultoria, exigindo do consultor "atitudes políticas e estratégicas como resposta à interferência desses fatores", que se tornam tão ou mais importantes que o conteúdo técnico dos projetos.

O terceiro tipo de Consultoria é a "de processo", voltada para a identificação dos bloqueios organizacionais para estabelecer um autodiagnóstico de suas fraquezas. Está centrada na observação dos processos interpessoais (daí o seu nome), na busca de indicadores de dificuldades expressas por estes processos em estabelecer esse diagnóstico.

Ela parte do reconhecimento de que só é possível a solução dos problemas organizacionais, na medida em que

a própria organização seja capaz de estabelecer e sustentar um processo permanente de autodiagnóstico, submetendo seus processos interpessoais à avaliação da capacidade de proceder de forma madura nas gestões necessárias à eficácia organizacional.

Derivada do DO - Desenvolvimento Organizacional, a Consultoria de Processo tem na obra de Schein (ref. 148) — revisada em 1987 — (ref. 051) um verdadeiro marco em termos de conceituação, metodologia e discussão de casos de intervenção consultiva. Na revisão de sua obra, Schein acaba reconhecendo que consultores e gerentes enfrentam a mesma natureza de problemas: como influenciar situações e conseguir que sistemas humanos se orientem para determinadas metas e objetivos, o consultor dispondo de uma autoridade não formal, legitimada pelo saber, e os gerentes dispondo de uma autoridade derivada de formalização estrutural.

Desta forma, a obra de Schein chama a atenção para a necessidade de revisão do papel tanto do consultor quanto do gerente nos trabalhos de Consultoria, ambos "facilitadores" do processo de autodiagnóstico organizacional.

Vamos encontrar variantes desta postura do gerente / consultor facilitador no movimento até certo ponto recente, desencadeado no final dos anos 70 com o aparecimento dos chamados **consultores internos**. McElroy (ref. 113) e Czarnecki (ref. 105) abordam a questão da conveniência ou não desta variante.

O surgimento de consultores/gerentes "facilitadores" parece ser o reconhecimento de que a renovação, mais do que a simples mudança organizacional, deve ser um processo permanente na organização e qualquer consultor ou organização-cliente que não seja capaz de se aperceber deste fato não será capaz de desenvolver um projeto de consultoria eficaz.

Neste sentido, a obra de Waterman Jr. (ref. 026) oferece uma contribuição importante a consultores e gerentes, pela visão positiva que dá das oportunidades de renovação organizacional por ele identificadas em pesquisa junto a organizações "renovadoras". Os oito fatores inclusos no modelo de Waterman Jr. são indicadores indispensáveis em qualquer processo de diagnóstico organizacional, através dos quais o consultor deve poder facilitar a organização- cliente a ver o mundo e a si mesma como realmente é e não da forma como deseja ver.

Consultoria acaba sendo uma área onde o profissional deve estar em constante atualização, reciclagem e pesquisa e por isso, deve-se fazer acompanhar de alguns livros "de cabeceira". Não são livros sobre Consultoria ou sobre técnicas específicas — nem devem ser — mas livros de reflexão e de abertura conceitual, que normalmente não envelhecem com o tempo. Um destes livros é de Churchman (ref. 153). Escrito — e muito mal traduzido e mal revisto em português — no final da década de 60, ainda é um livro para se reler de vez em quando. A obra de Morgan (ref. 061), embora técnica, pode ser considerada um outro exemplo. Fiel a seu título, explora formas alternativas de se olhar para uma organização, transformando-se numa obra de reflexão, importante compêndio de análise e desenho organizacional que não pode deixar de ser vista como de consulta permanente pelo consultor.

Da mesma forma, um consultor não pode deixar de ficar atento à evolução, às tendências e às experiências relatadas em Consultoria. A leitura de periódicos é, assim, um exercício permanente de auto-renovação. Artigos informativos como os das referências 001, 021 e 029 são alguns exemplos de como a leitura de periódicos pode se constituir num material importante para monitoramento ambiental pelo consultor. Com a paciência de acompanhar a evolução da lagarta para vir a conhecer a borboleta, o consultor, antes de tudo, deve estar atento não apenas aos processos que investiga e desencadeia em cada ação consultiva, mas também à evolução das abordagens e às revoluções potenciais nesta área, ainda em sedimentação conceitual.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

■ **Heraldo Vasconcellos** - Bibliotecário, chefe do Serviço de Documentação da Biblioteca Karl A. Boedecker da EAESP/FGV.

OBSERVAÇÕES

A pesquisa foi realizada no acervo da Biblioteca da EAESP/FGV; as referências bibliográficas foram organizadas em ordem alfabética, dentro de cada ano de publicação (os anos aparecem em ordem cronológica decrescente). As referências precedidas de asterisco estão disponíveis no acervo da Biblioteca.

1991

001. *MORALES, Marcelo Neves. Arquitetos da expansão. *Pequenas Empresas - Grandes Negócios*, São Paulo, *3*(26):50-2, mar. 1991.

1990

002. GAJ, Luis. *Tornando a administração estratégica possível.* São Paulo, McGraw-Hill, 1990. 239p.

003. GREENBAUM, T.L. *The consultant' s manual.* New York, Wiley, 1990.

004. JUNQUEIRA, Luiz A.C. Guia para consultores e gerentes. *O Estado de São Paulo*, São Paulo, 3 jul. 1990. Caderno de Recursos Humanos.

005. *KIZILOS, T. A reality coordinator' s lament (humorous view of organizational development consulting). *Personnel*, Saranac Lake, *67* (2):50-2+, Feb. 1990.

006. MUELLER, R.K. *The director' s & officer' s guide to advisory boards.* Westport, Quorum Bks, 1990.

007. SHENSON, H.L. *The contract and fee-setting guide for consultants and professionals.* New York, Wiley, 1990.

008. SIMON, A.R. *How to be a successful computer consultant.* 2.ed. Hightstown, McGraw-Hill, 1990.

1989

009. BERMONT, H.I. *How to become a successful consultant in your own field.* Rocklin, Prima Pub. & Communications, 1989.

010. BREWTON, C. Finding the right consultant requires careful planning. *Hotel & MotelManagement*, Duluth, *204*:A44-A45, Nov. 6 1989.

011. CHALFANT, R.E. A case for outside consultants (automobile industry). *Automotive News*, Detroit:E27, Dec. 11 1989.

012. *CLARK, J. No more heroes. *Management Today*, London:74-5, Aug. 1989.

013. *FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo & BASTOS, Ricardo Melo. A implantação de sistemas MRP de gestão da produção e de materiais nas grandes empresas industriais do Brasil. *Revista de Administração*, São Paulo, *24*(1):11-22, jan./mar. 1989.

014. FRY, G.W. *The international education of the development consultant.* Oxford, Pergamon Press, 1989.

015. HOLTZ, H. *Choosing and using a consultant.* New York, Wiley, 1989.

016. KLEIN, C. *Consultants reference guide.* Metuchen, Scarecrow Press, 1989.

017. MAHER, T. Ethics entrepreneurs (ethics consulting services). *Financial World*, New York, *158*:84-5, June 27 1989.

018. MARGERISON, C. Introducing change: advisers we consult and the methods they use. *Management Decision*, Yorkshire, *21*(1):22-6, 1989.

019. _____. Consulting experiences. *Management Decision*, Yorkshire, *27*(1):20-1, 1989.

020. *MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Gerência de trabalho de equipe.* 3.ed. São Paulo, Pioneira, 1989. 99p.

021. *NETZ, Clayton. Check-up para as empresas. *Exame*, São Paulo, *21* (7):58-66, 05 abr. 1989.

022. PROCESS vs. content: the new breed of consultant. *Canadian Business*, Toronto, *62*:14, July 1989.

023. ROSKOPF, J.F. RM consultants facing new challenges. *National Underwriter* (Property & Casualty/Risk & Benefits Management Edition), Cincinnati, *93*:6+, Apr. 10 1989.

024. *SBRAGIA, Roberto. Estilos participativos de decisão e desempenho de projetos tecnológicos em estruturas matriciais. *Revista de Administração*, São Paulo, *24*(4):48-61, out./dez. 1989.

025. *TURNER, A.H. Consultoria é mais do que dar conselho. *Análise & Conjuntura*, Belo Horizonte, *4*(1):5-15, jan./abr. 1989.

026. *WATERMAN JR., Robert H. *O fator renovação*: como os melhores conquistam e mantém a vantagem competitiva. São Paulo, Harbra, 1989. 330p.

1988

027. ARMENAKIS, A.A. & BURDG, H.B. Consultation research: contributions to practice and directions for improvement. *Journal of Management*, College Station, *14*:339-65, June 1988.

028. *BRANDON, J. Where consultants fall down. *Management Today*, London:109-10+, May 1988.

029. A DOSE certa para qualquer problema. *PC Mundo*, São Paulo:16-24, jun. 1988.

030. HOLTZ, H. *The consultant' s guide to winning clients.* New York, Wiley, 1988.

031. _____. *How to succeed as an independent consultant.* 2.ed. New York, Wiley, 1988.

032. McTEVIA, J.V. Out-of-court reorganization (bankruptcy consultants). *Business Credit*, New York, *90*:54-5+, Oct. 1988.

033. *MARGERISON, C. How to use advisory styles. *Journal of European Industrial Training*, Bradford, *12*(8):13-16, Ago. 1988.

034. *MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. O gerente de projetos: um "ator" com vários personagens. *Revista de Administração*, São Paulo,*23*(2): 93-8, abr./jun. 1988.

035. *OUTSIDE looking in: a survey of management consultancy (special report). *The Economist*, Boulder, *306*:surv. 1-18, Feb. 13 1988.

036. POE, R. Calling in the experts (franchise consultants). *Venture*, New York, *10*:48+, Mar. 1988.

037. SOUZA, Francisco M. Consultor deve agir como bom médico. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 22 out. 1988. Caderno F-2 Negócios.

038. STRIZICH, M. Information consulting: the tools of the trade. *Online*, Weston, *12*:27-31, May 1988.

1987

039. ADAMS, D. Consultant' s critical eye audits agency operations. *National Underwriter* (Property & Casualty/Employee Benefits Edition), Cincinnati, *91*:9+, Oct. 26 1987.

040. BYRNE, J.A. Before you hang out a consultant' s shingle. *Business Week*, Hightstown:138-9, Nov. 1987.

041. GAJ, Luis. *Administração estratégica.* São Paulo, Atica, 1987. 184p.

042. GARRO, B. Why smaller companies need consultants. *National Underwriter* (Property & Casualty/Employee Benefits Edition), Cincinnati, *91*:48-9, July 6 1987.

043. *GONÇALVES, Marilson Alves. A crescente complexidade de abordagens alternativas na consultoria pública. *Cadernos Fundap*, São Paulo, *7*(14):56-7, out. 1987.

044. *_____. Referencial teórico para um projeto de consultoria interorganizacional. *Cadernos Fundap*, São Paulo, *7*(14):11-13, out. 1987.

045. *_____. Uma abordagem metodológica para a consultoria interorganizacional. *Cadernos Fundap*, São Paulo, *7*(14):20-6, out. 1987.

046. GREENFIELD, W.M. *Successful management consulting.* Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1987.

047. HICKMAN, J.R. *Management advisory services.* Colorado Springs, Shepard' s/ McGraw-Hill, 1987.

048. HOLTZ, H. *Expanding your consulting practice with seminars.* New York, Wiley, 1987.

049. NEVIS, E.C. *Organizational consulting.* New York, Gardner Press, 1987.

050. *PINTO, Aluizio Loureiro. Tendências da consultoria organizacional na administração pública paulista. *Cadernos Fundap*, São Paulo, *7*(14):58-64, out. 1987.

051. SCHEIN, Edgar H. *Process consultation* (Lessons for managers and consultants). Reading, Addison-Wesley od series, 1987. Vol. II 208p.

052. *THE SOCIOLOGIST as consultant. New York, Praeger Pubs., 1987.

053. TEPPER, R. *The consultant' s problem solving workbook.* New York, Wiley, 1987.

1986

054. *BARCUS III, San W. & WILKINSON, Joseph W. *Handbook of management consulting services.* New York, McGraw-Hill, 1986. 439p.

055. BRADFORD, M. Small consultants tout advantages for clients (annual meeting of the Society of Risk Management Consultant). *Business Insurance*, Chicago, *20*:33-4, Nov. 17 1986.

056. CONSULTANTS: the relocation shorcut. *Association Management*, Washington, *38*:67, Sept. 1986.

057. CZANDER, W.M. *The application of social systems thinking to organizational consulting.* Lanham, University Press of Am., 1986.

058. FRIEDMAN, S. An agent converts to consulting. *National Underwriter* (Property & Casualty Insurance Edition), Cincinnati, *90*: 3+, July 4 1986.

059. *HOLTZ, H. *The consultant' s guide to proposal writing.* New York, Wiley, 1986.

060. *KELLEY, Robert E. *Consulting*: the complete guide to a profitable career. New York, Charles Scribner' s, 1986. 283p.

061. *MORGAN, Gareth. *Images of organization.* Beverly Hills, Sage Publications, 1986. 423p.

062. PAYNE, A. Effective use of professional management services. *Management Decision*, Yorkshire, *24*(6):16-24, 1986.

063. *SBRAGIA, Roberto et alii. O gerente de projetos: seu papel e habilidades. *Revista de Administração*, São Paulo, *21*(3):24-31, jul./set. 1986.

064. *TOLEDO, Estevam de. A formação de consultores de organização. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, *26*(1):99-102, jan./mar. 1986.

065. *VASCONCELLOS, Eduardo & HEMSLEY, James R. *Estrutura das organizações*: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial. São Paulo, Pioneira: Editora da Universidade de São Paulo, 1986. 208p.

066. *WELLS, J. Developing the export of technical consulting services. *International Trade Forum*, Geneva, *22*(3):8-13+, July/Sept. 1986.

067. ZARAGOZA, Carlos. A consultoria empresarial. In: *Administração de empresas, enciclopédia de direção, produção, finanças e marketing.* São Paulo, Nova Cultural, 1986. Vol. I. p.181-92. (Estratégia e Direção)

1985

068. *BIO, Sergio Rodrigues. *Sistemas de informação*: um enfoque gerencial. São Paulo, Atlas, 1985. 183p.

069. *CLIENTS & consultants.* 2.ed. Houston, Gulf, 1985.

070. COHEN, W.A. *How to make it big as a consultant.* New York, American Mgt. Assn., 1985.

071. COUNSEL for consultants (W.A. Cohen). *Nation' s Business*, Washington, *73*:10, Sept. 1985.

072. EASTON, T.A. *Using consultants.* Chicago, Probus, 1985.

073. HEAD, G. Deciding about outside services (risk management service organizations). *National Underwriter* (Property & Casualty Insurance Edition), Cincinnati, *89*:21-3, July 12 1985.

074. HOLTZ, H. *The consultant' s edge.* New York, Wiley, 1985.

075. _____. *Ultilizing consultants successfully.* Westport, Quorum Bks., 1985.

076. KELLY, K. Buying a consultant' s expertise. *Executive Female*, New York, *8*:17-20, Jan./Feb. 1985.

077. KNOX, S. Advice & consult. *Black Enterprise*, Harlan, *16*:90-2, Dec. 1985.

078. *PAXTON, J. Help! I can' t do it alone. *Personnel Journal*, Costa Mesa, *64*(7):58-9+, July 1985.

079. SHAH, Navin D. Tips for success in consulting. *Chemical Engineering*:53-5, June 24 1985.

080. SIMON, A.R. *How to be a successful computer consultant.* New York, McGraw-Hill, 1985.

081. *TAYLOR, A. Robert. *Como escolher e usar uma consultoria de seleção de executivos.* São Paulo, McGraw-Hill, 1985. 135p.

082. *WEINBERG, Gerald M. *The secrets of consulting*: a guide to giving & getting advice successfully. New York, Dorset House, 1985. 228p.

1984

083. *BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO - INTAL. *La consultoria en los paises de la ALADI.* Buenos Aires, 1984. 247p.

084. BLACK, D. Filing gaps: get help where you' re weak but don' t underestimate yourself (Canada). *Canadian Business*, Toronto, *57*: 121-2, May 1984.

085. *CONSULTANTS, pros or cons? *Journal of Systems Management*, Cleveland, *35*(9):6-7, Sept. 1984.

086. MOORE, G.L. *The politics of management consulting.* Westport, Praeger Pubs., 1984.

087. STEELE, F. *The role of the internal consultants.* New York, Van Nostrand Reinhold, 1984.

1983

088. THE ART of winning: management organizes and controls, but only leadership assures success (interviews with management consultants). *Industrial Distribution*, Denver, *73*:31-6, Apr. 1983.

089. *DONAIRE, Denis. Algumas considerações sobre o grau de apoio e nível de diálogo em um projeto. *Revista de Administração*, São Paulo, *18*(3):72-9, jul./set. 1983.

090. DRURY, S. Help with hearing program available from consultants. *Business Insurance*, Chicago, *17*:10, July 18 1983.

091. JOHNSON, G. Outside experts: solutions - or fast talk? *Industry Week*, Cleveland, *218*:63-4+, Sept. 19 1983.

092. *McGIVERN, C.K. & FINEMAN, S. Research and consultancy: towards a conceptual synthesis. *Journal of*

Management Studies, Oxford, *20*(4): 425-39, Oct. 1983.

093. *THOMAS, H. & SCHWENK, C. Problem formulation and the consultant- client relationship. *Interfaces*, Providence, *13*(5):25-34, Oct. 1983.

094. *VASCONCELLOS, E. Estrutura organizacional para pesquisa e desenvolvimento. In: MARCOVITCH, Jacques. (comp.) *Administração em ciência e tecnologia*. São Paulo, Blucher, 1983. p.301-30

095. WATERS, C.R. Battered but bettered (experts dispense help and advice). *Inc*, Boulder, *5*:40, May 1983.

1982

096. *AQUINO, Cleber. Aspectos intangíveis da consultoria em Administração. *Revista de Administração*, São Paulo, *17*(2):60-72, abr./jun. 1982.

097. BIG help for small business (Canada). *CA Magazine*, Toronto, *115*:21-2, July 1982.

098. *FIORINI, Danilo. *Organizações pluralistas*: considerações sobre a organização de empresas de consultoria de engenharia. São Paulo, EAESP/FGV, 1982. 135p. (Dissertação de Mestrado)

099. FITZELL, P. Consultants as entrepreneurs. *Venture*, New York, *4*:58-60, Sept. 1982.

100. *GONÇALVES, Marilson Alves. A implementação de redes PERT e estruturas matriciais: algumas semelhanças e recomendações. *Cadernos Fundap*, São Paulo, *2*(4):27-35, jun. 1982.

101. *GREGORI, Lucio & BARROS, Maximino L. de. Formação de gerentes para a implementação de projetos: uma proposta metodológica. *Cadernos Fundap*, São Paulo, *2*(4):21-6, jun. 1982.

102. LAWLESS, M.W. Enhancing the chances of successful OR/MS implementation: the role of the advocate. *Omega*: International Journal of Management Science, Oxford, *10*(2):107-14, 1982.

103. *MARSHALL, T.R. How do you spell relief? c-o-n-s-u-l-t-a-n-t. *Managerial Planning*, Oxford, *30*(6):34-6, May/June 1982.

1981

104. BLOCK, Peter. *Flawless consulting*: a guide to getting your expertise used. San Diego, University Associates, 1981.

105. *CZARNECKI, G.W. The case for internal consul-ting. *Journal of Systems Management*, Cleveland, *32*(11):6-13, Nov. 1981.

106. *FELICÍSSIMO, José Roberto. Consultoria organizacional: agência regional de trabalho social. *Cadernos Fundap*, São Paulo, *1*(2):42-5, out. 1981.

107. *HERNANDEZ FILHO, Adão et alii. Consultoria organizacional: secretaria de estado do setor econômico. *Cadernos Fundap*, São Paulo, *1*(2):46-52, out. 1981.

108. *JUNQUEIRA, Luciano A. Prates. Consultoria organizacional: agência central de trabalho social. *Cadernos Fundap*, São Paulo, *1*(2):35-41, out. 1981.

109. *_____. Consultoria organizacional: um museu de arte. *Cadernos Fundap*, São Paulo, *1*(2):31-4, out. 1981.

110. *LIPPITT, G.L. Criteria for selecting, evaluating, and developing consultants. *Training & Development Journal*, Alexandria, *35*(6):24-31, June 1981.

111. *LOPES, Carlos Oscar Aguieiras. Consultoria organizacional - agência do Poder Judiciário. *Cadernos Fundap*, São Paulo, *1*(2):53-6, out. 1981.

112. MARTIN, J. Taking the risk out of choosing and using consultants (computer services). *Computer Decisions*, Teaneck, *13*:58-62+, Apr. 1981.

113. McELROY, M.W. As agents of change, internal consultants face credibility. *The Office*, Stamford, *93*:42+, Feb. 1981.

114. SAWYER, L.B. Consultant to management: the internal auditor' s emerging role. *The Internal Auditor*, Altamonte Springs, *38*:30-8, June 1981.

115. *THOMPSON, J.T. Helping line managers to be change agents. *Training & Development Journal*, Alexandria, *35*(4):52-6, Apr. 1981.

116. *VASCONCELLOS, Eduardo et alii. Organograma linear: um instrumento para o delineamento das estruturas. *Revista de Administração*, São Paulo, *16*(4):8-20, out./dez. 1981.

1980

117. BARTRAM, P. Calling in the experts (office design). *The Director*, London, *32*:65-6, Feb. 1980.

118. CAN consultants help control? *Industrial Management and Data Systems*, Yorkshire:46-50, Sept. 1980.

119. *CONGRESSIONAL bill aimed at ending consulting abuses. *The Journal of Accountancy*, New York, *150*(2):18+, Aug. 1980.

120. CONSULTANTS can help solve problems if you know how to use them. *Savings & Loan News*, Chicago, *101*:74-7, Sept. 1980.

121. *CZARNECKI, R.E. & ALGATE, L.E. Using consultants to meet CPE needs (accounting). *Journal of Accountancy*, New York, *150*(2): 64-8, Aug. 1980.

122. *DONAIRE, Denis. Estilo de influência do gerente de projeto na empresa de engenharia consultiva. *Revista de Administração*, São Paulo, *15*(3):58-73, jul./set. 1980.

123. *HARRISON, R. & KOUZES, J. The power potential or organization development. *Training & Development Journal*, Madison, *34*(4):44-7, Apr. 1980.

124. KMET, M.A. How to choose and use consultants. *Security Management*, Washington, *24*:150-1+, Sept. 1980.

125. *KUBR, Milan. *Consultoria, um guia para a profissão*. Rio de Janeiro, Interamericana, 1980. 322p.

126. *SANTOS, Silvio Aparecido dos. *A consultoria às microindustrias*. Belo Horizonte, UFMG, 1980. 92p. (Dissertação de Mestrado)

127. *TORRES, Ofélia de Lanna Sette. *Incorporação de inovações através de empresas de consultoria*. São Paulo, FGV, 1980. 54p.

128. *YOHO, D. Working with an outside consultant. *Training & Development Journal*, Madison, *34*(6):10-11, June 1980.

1979

129. *BROWN, P. & BROWN, S.H. Anticonsultant consultant. *Forbes*, New York, *123*:78+, June 25 1979.

130. *FERNANDES, Carlos Alberto. *Projetos organizacionais*: uma análise de aplicações da abordagem de sistemas. Rio de Janeiro, UFRJ, 1979. 86p. (Tese de Mestrado)

131. *JOBIM FILHO, Paulo. *Uma metodologia para o planejamento e o desenvolvimento de sistemas de informação*. São Paulo, Edgard Blucher, 1979. 47p.

132. *KILMANN, R.H. & MITROFF, I.I. Problem defining and the consulting/intervention process. *California Management Review*, Berkeley, *21*(3):26-33, Spring 1979.

133. *SIQUEIRA, Antonio Carlos Barroso de. A exportação de serviços de engenharia e o marketing internacional. *Revista de Administração*, São Paulo, *14*(3):5-26, jul./set. 1979.

134. *SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. O consultor da área comportamental: problemas e recursos. *Revista de Administração*, São Paulo, *14*(4):79-90, out./dez. 1979.

1978

135. ASSOCIATION OF CONSULTING MANAGEMENT ENGINEERS. *Selected references on management consulting*. New York, Association of Consulting Management Engineers, 1978.

136. BERMONT, Hubert. *How to become a successful consultant in your own field*. Washington, Bermont Books, 1978.

137. LIPPITT, Gordon & LIPPITT, Ronald. *The consulting process in action*. La Jolla, University Associates, Inc., 1978.

138. WOLF, William B. *Management and consulting*: an introduction to James O. McKinsey. Ithaca, Cornell University, 1978.

1977

139. *BINGHAM, John E. & DAVIES, G.W.P. *Manual de análise de sistemas*. Rio de Janeiro, Interciência, 1977. 188p.

140. DYER, William G. *Team building - Issues and alternatives*. Reading, Addison-Wesley, 1977. 139p.

141. HUNT, Alfred. *The management consultant*. New York, Ronald Press, 1977.

142. *OLIVEIRA, Marco Antonio Garcia. *Análise e solução de problemas de desempenho na empresa*: o método ASPD. São Paulo, Atlas, 1977. 116p.

143. *TEIXEIRA, Gilberto J.W. O papel da assessoria no processo decisório. *Revista de Administração*, São Paulo, *12*(2):81-92, set./dez. 1977.

1976

144. *BLAKE, Robert R. & MOUTON, Jane Srygley. *Consultation*. Reading, Wesley, 1976. 484p.

145. KLEIN, Howard J. *Other people's business - a primer on management consulting*. New York, Mason/Charter, 1976.

146. *REDDIN, William J. *Eficácia gerencial*. São Paulo, Atlas, 1976. 353p.

147. SPINK, Peter. Pesquisa-ação e a análise de problemas sociais e organizacionais complexos. *Revista de Psicologia, 5*(1):31-44, mar. 1976.

1975

148. *SCHEIN, Edgar H. *Consultoria de procedimentos*: seu papel no desenvolvimento organizacional. São Paulo, Blucher, 1975. 155p.

149. STEELE, Fritz. *Consulting for organizational change*. Amherst, University of Massachusetts Press, 1975.

1974

150. SHAY, Phillip W. *How to get the best results from management consultants*. New York, Association of Consulting Management Engineers, 1974.

1973

151. *METZGER, Philip W. *Managing a programming project*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1973. 201p.

152. SHAY, Phillip W. *Professional responsibilities of management consultants*: ethics and professional conduct. New York, Association of Consulting Management Engineers, 1973.

1972

153. *CHURCHMAN, C. West. *Introdução à teoria dos sistemas*. 2.ed. Petrópolis, Vozes, 1972. 309p.

154. *HOLLANDER, Stanley C. *Management consultants and clients*. Michigan, M.S.U., 1972. 541p.

1971

155. ASSOCIATION OF CONSULTING MANAGEMENT ENGINEERS. *Personal qualification of management consultants*. New York, Association of Consulting Management Engineers, 1971.

156. DAVEY, N.G. *The external consultant' s role in organization change*. East Lansing, Michigan State University Studies, 1971.

1968

157. *ASIMOW, Morris. *Introdução ao projeto de engenharia*. São Paulo, Mestre Jou, 1968. 171p.

1966

158. ASSOCIATION OF CONSULTING MANAGEMENT ENGINEERS. *Professional practices in management consulting*. New York, Association of Consulting Management Engineers, 1966.

1964

159. JURAN, J.M. *Managerial breakthrough*. New York, McGraw-Hill, 1964. 396p.

160. *TATHAN, Laura. *The efficiency experts*: an impartial survey of management consultancy. London, Business Publications, 1964. 211p.

SEM DATA

161. *KUTTNER, Monroe S. *University education for management consulting*. New York, AICPA, s.d. 144p.

162. *TORRES, Ofélia de Lanna Sette. *Estratégia de ação de empresas de consultoria em administração*. São Paulo, EAESP/FGV, s.d.. 1v. □