

Formação de Redes de Consultoria Organizacional: o Lugar Especial dos Fatores Relacionais

The Making of Organizational Consultancy Networks: the Special Place of Relational Factors

Laura Braga¹

Pedro Lincoln C. L. de Matos²

Bruno Campello de Souza, D.Sc.³

Resumo

As consultorias organizacionais têm-se multiplicado e influem cada vez mais o dia-a-dia das organizações. Em alguns mercados há amplos espaços para médias e pequenas empresas prestadoras desse serviço. Contudo, crescente necessidade de especialização, que torna as competências das consultorias restritas e suas estruturas enxutas, tem estimulado a formação de redes em que os consultores as completam e articulam. Para estudar esse campo, cujas peculiaridades ainda são desconhecidas, este artigo toma como referência a teoria de redes sociais, e especialmente os fatores de sua formação. Procurou-se o relato dos próprios profissionais sobre eles, primeiro em um grupo de noventa deles, participantes de um survey on-line. Em seguida, os resultados foram comentados em profundidade por um grupo deles, mais experiente, reunidos. Enquanto os resultados se alinham, em geral, com os fatores presentes em redes de plena imersão social (GRANOVETTER 1973; 1985) destacam-se nesse caso a confiança pessoal no outro consultor – onde não se separa a competência técnica – e na empresa associada, e a expectativa de comportamento ético. Elas se traduzem em regras, mesmo não escritas, e suportam os demais fatores de formação e sustentação da rede.

Palavras Chave: Rede de Consultoria Organizacional. Confiança em consultoria. Comprometimento em redes sociais. Cooperação entre consultores. Ética em consultoria organizacional.

Abstract

Organizational consultancies has been spreading and influencing more and more the every-day life of organizations. In some markets, enough room can be found for little and middle sized firms providing this service. Nevertheless, the increasing need for specialization, which narrows competencies and structures, stimulates the formation of networks where consultants supplement and articulate themselves. In order to study this field, whose particularities are still unknown, the present article takes as reference the theory of social networks, mainly the factors of their formation. These factors were sought in the report of professional consultants, first in an on-line survey of ninety of them. Secondly, results were commented in-depth by a group of experienced consultants. Generally, findings are aligned to main factors of full social immersion networks (GRANOVETTER 1973; 1985). However, personal trust in the other consultant – inseparable of technical competence – and in the associate consultancy, as well as ethic behavior, stand out. They become manifest in rules, though not written, and they support other factors of formation and maintenance of network.

Key-words: Network of Organization Consultancy. Trust in consultancy. Commitment in social networks. Cooperation between consultants. Ethics in organization consultancy.

¹ Mestre em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco – Universidade Federal de Pernambuco – UFPE. Pesquisadora do PROPAD/UFPE. Rua Emanuella, 377, apto 102, Madalena, Recife-PE – Brasil. CEP 50610-350. E-mail: braga@ufpe.br

² Ph.D. Professor Titular da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Endereço: Av. Bernardo Vieira, 1264, ap. 1802, Piedadale. Jaboatão – Pernambuco – Brasil – CEP: 54400-000 – E-mail: pedro@ufpe.br

³ Doutor em Psicologia Cognitiva pelo Programa de Pós-Graduação em Psicologia Cognitiva da Universidade Federal de Pernambuco – Professor Adjunto – Departamento de Ciências Administrativas – Programa de Pós-Graduação em Administração – Universidade Federal de Pernambuco. Endereço: Rua Geráso Campello nº 102, Prado, Recife, Pernambuco – Brasil – CEP 50720-180 – E-mail: bruno@ufpe.br

Artigo submetido em novembro de 2007 e aceito em dezembro de 2008

Campo, interesse e objetivos

As consultorias organizacionais surgiram na Inglaterra, na passagem do século XIX para o XX, em razão da necessidade de as organizações empregarem conhecimentos de *experts*, que passaram a não mais atuar como funcionários dessas organizações, mas sim como agentes externos (DONADONE, 2001, 2003). Depois da Inglaterra, foi a vez dos Estados Unidos e, assim, as consultorias invadiram o mercado mundial.

Ao se percorrer a história da consultoria organizacional, conforme descrita por autores como Donadone (2001, 2003), verifica-se a ocorrência de alguns fenômenos típicos nas empresas dessa área de atuação. O primeiro deles é a variabilidade de especializações, com modificação ou ampliação do foco de atuação segundo a demanda do mercado, sendo objetivo manter a consultoria sempre apta a atender a demanda dos seus clientes da forma mais completa possível. Outro fenômeno é o da multinacionalização, desenvolvida pelas consultorias americanas desde o início do século XX, que chegou a predominar no ramo. O terceiro fenômeno, vivido pelas grandes empresas de consultoria em todo o mundo, particularmente nos anos 80, foi o das fusões e aquisições que tornou o setor uma nova potência econômica.

As grandes consultorias, as quais contam com elevado quadro de consultores, encontram-se atualmente presentes no mercado brasileiro (DONADONE, 2001, 2003), mas, neste cenário, os fenômenos anteriormente apontados ocorrem de forma peculiar e paradoxal. De um lado, encontram-se as grandes consultorias multinacionais, que contam com estruturas gigantescas para atender as demandas dos seus clientes em diversas especialidades e até de forma completa (WOOD, 2004). Por outro, persiste a notória presença das pequenas e médias consultorias com necessidade de concentração em determinadas especialidades que constituem o conjunto de competências possuídas pelo pequeno grupo dos seus consultores (MATTOS, 2005b).

Diante de um quadro onde o mercado continua a demandar diversidade crescente de serviços de consultoria, as pequenas e médias consultorias, por suas restrições de competência específica, encontram-se incapazes de, individualmente, atender às exigências dos seus clientes, e pressionadas por estes, **vêm no arranjo de redes uma saída**, o que faz surgir, então, as redes de consultoria organizacional. Trata-se de arranjos colaborativos onde um grupo de consultores e empresas de consultoria com competências específicas atuam conjuntamente, passando a interagir, positivamente ou negativamente, na gestão da organização contratante.

Mizuchi (2006) chama a atenção para o fato de que a estruturação de organizações em rede tem sua explicação em diversas perspectivas teóricas, entre as quais se encontram a psiquiatria (MORENO, 1934), a antropologia (BARNES, 1954) e a sociologia (SIMMEL, 1969). Cândido e Abreu (2004) acrescentam à lista a perspectiva econômico-sociológica (GRANOVETTER, 1985), a visão econômica (WILLIAMSON, 1975) e a Nova Economia Institucional (COASE, 1937). Os trabalhos de Campello de Souza (2004) e Peixoto (2006) introduzem uma dimensão psicológica para o fenômeno. Assim sendo, tal tipo de arranjo não constitui fenômeno recente ou não teorizado (CÂNDIDO; ABREU, 2004), embora a aplicação dessa conceituação ao contexto das consultorias organizacionais seja ainda inexplorada¹.

Há uma escassez de estudos sobre redes em consultoria organizacional, sendo a simples falta de registros nos *sites* de busca, mesmo tratando-se de setor de serviço em grande evidência no cenário mundial, um bom indicador disso. Toma-se necessária, então, para o entendimento dessa indústria, uma investigação **dos fatores associados à formação das redes**, com uma ênfase nos fatores sociais informais no sentido da “imersão social” argumentada por Granovetter (1973, 1985).

Conceitos mais pertinentes às redes em consultoria

O conceito de redes

Entende-se por “rede” um conjunto de pessoas, grupos e/ou organizações que interagem entre si através de contatos ativos e repetitivos que geram padrões de relacionamento relativamente estáveis (CARDOSO; ALVAREZ; CAULLIRAUX, 2002). Os participantes em questão podem ser entendidos como “nós” cujas

interações ou fluxos de informação, recursos e/ou afeição constituem “traços” que os unem, formando a representação gráfica descrita por Barnes (1954 *apud* SÁ; ABELSON, 2004, p. 4) como “um conjunto de pontos, alguns dos quais unidos por linhas”, um diagrama lógico bastante intuitivo (WELLMAN, 1982, 1988; CARVALHO, 2002). Tal estrutura interconectada constitui uma estrutura aberta, com capacidade para se expandir de forma ilimitada pela integração de novos nós, bastando que compartilhem os mesmos códigos de comunicação e efetivamente se comuniquem (CASTELLS, 1999).

Dependendo da sua forma de constituição, as redes podem ser construídas a partir de relações interpessoais, interorganizacionais, intergovernamentais ou mesmo intersetoriais (GRANOVETTER, 1983; INOJOSA, 1999). Trata-se de arranjos socialmente constituídos para suprir necessidades econômicas, políticas, sociais e/ou culturais dos seus membros por meio de uma dinâmica de sinergia em que o todo da rede é maior do que a soma das suas relações (WELLMAN, 1988). Os nós que conectam os pontos de uma rede podem ser diretos ou indiretos (WELLMAN, 1988), fortes ou fracos (GRANOVETTER, 1973, 1985), mas todos importantes em si mesmos e como parte do amplo sistema social em que se integram.

Elementos essenciais às redes

Confiança

A confiança é exercida por pessoas que agem em prol de outras pessoas, instituições e organizações, na expectativa de serem recompensadas em algum ponto do futuro (KRAMER, 1999; BACHMANN, 2001). A expectativa de que o comportamento futuro desejado e esperado seja realmente o empregado pelo ator em quem se confiou (LUHMANN, 2005).

A definição de confiança carrega **três características principais**: vulnerabilidade, reciprocidade e expectativa (PASSUELLO, 2006). A **vulnerabilidade** está relacionada ao indivíduo que confia, o qual, ao decidir confiar, está automaticamente incorrendo em riscos, por não saber exatamente como o outro agirá – característica reforçada por Luhmann (2005). A **reciprocidade** corresponde à influência das interações cumulativas no aumento ou na redução da confiança entre atores interdependentes – esta reforçada por Granovetter (1985) e Kramer (1999). Este último acrescenta que essa influência mútua baseia-se em informação a respeito de intenções, disposições e motivos do outro que permitem a possibilidade de comportamentos esperados ou oportunistas. Na **expectativa**, há uma forte relação com a assunção de risco atrelada ao ato de confiar. Neste, mantém-se a expectativa de que o outro aja da forma esperada – característica reforçada pelos já mencionados Kramer (1999) e Luhmann (2005), além de Bachmann (2001) e Lane e Bachmann (1996) –, e se reduz, segundo Gulati (1995), à apreensão sobre o agir oportunístico. É sob esta expectativa que se estabelece a disposição para assumir risco (LUHMANN, 2005).

Assim, a confiança é um mecanismo de controle social (LANE; BACHMANN, 1996; BACHMANN, 2001; GULATI, 1995) que reduz a incerteza e a complexidade das relações sociais, ao mesmo tempo em que produz risco para aquele que confia (LUHMANN, 2005). O risco de confiar pode ser muito elevado (BALESTRO, 2002), e cabe a cada indivíduo, em cada relação, decidir sobre a viabilidade de confiar no outro. Quanto mais boas razões para acreditar que o outro é digno de confiança, maiores as chances de se assumir o risco da confiança. O inverso também ocorre quando há motivos para se acreditar que o outro não é digno de confiança, o que o leva a se abster de assumir o risco de confiar (LUHMANN, 2005).

A fim de tomar uma decisão mais acertada quanto a confiar ou não, os atores sociais buscam informações sobre os outros (PUTNAM, 1996). Quanto mais seguras forem estas informações, mais provável será que o ator as leve em consideração em sua tomada de decisão – inclusive pelo fato de serem limitadas (GRANOVETTER, 1985), passando a constituir boas razões para confiar ou não (LUHMANN, 2005). Informações advindas das mais diversas fontes são úteis e necessárias – a principal refere-se ao histórico das relações entre os próprios atores envolvidos na tomada de decisão – o “confiante” e o “confiado”.

Com base em diversos elementos fornecedores de informações sobre confiar ou não, algumas formas de confiança são distinguidas por diversos autores como Lane e Bachmann (1996), Luhmann (2005) e Balastro (2002).

No contexto organizacional, Passuello e Swirski de Souza (2005) trabalham com três formas de confiança: i) confiança a partir das características pessoais dos indivíduos envolvidos nas interações – os consultores –, desenvolvida no compartilhamento de experiências e conhecimento entre eles; ii) confiança que se vale da *expertise* do outro – o consultor parceiro –, que pode funcionar como suporte em determinadas áreas específicas, estando os indivíduos ligados não mais por características pessoais, mas por competências específicas; iii) confiança com base nas características da organização, calcada, segundo Gulati (1995), na reputação da instituição – empresa de consultoria ou consultor autônomo –, ou na forma como as questões são conduzidas e os problemas resolvidos por ela; baseia-se em padrões e normas, formais ou não, e no desempenho.

Rennó (2001) afirma que a confiança interpessoal (baseada em características pessoais e na *expertise* do outro, nos dirigentes ou representantes das instituições/organizações) é condição essencial para a confiança nas instituições (*system trust*).

Comprometimento

Nas palavras de Anderson e Weitz (1992, p. 19): “[...] comprometimento com uma relação requer um desejo de desenvolver uma relação estável, uma vontade de fazer sacrifícios de curto prazo para manter a relação, e uma segurança na estabilidade da relação”.

Stanley e Markman (1992) afirma que o comprometimento abrange dois construtos relacionados: **dedicação pessoal** – investimento na relação, com busca, não apenas do próprio bem-estar, mas do relativo a todos os membros nela envolvidos –; e **comprometimento cercado** (*constraint commitment*) –, constrangimento sobre cada membro para permanecer na relação, independentemente de sua dedicação pessoal, tratando-se, portanto, de uma garantia para o comprometimento. De acordo com autores como Anderson e Weitz (1992), Stanley e Markman (1992), Morgan e Hunt (1994) e Almeida, Coelho e Coelho (2004), alguns elementos funcionam diretamente como cerceadores do comprometimento com a relação, como: investimento anterior na relação, comunicação (de mão dupla aberta), valores compartilhados, benefícios da relação, pressão social, desgaste de procedimento de término, não atratividade das alternativas, indisponibilidade de parceiros e a dependência já consolidada entre eles. A confiança, ela própria, é elemento precursor da relação (ALMEIDA; COELHO; COELHO, 2004), mas de forma indireta (MORGAN; HUNT, 1994). De acordo com Almeida, Coelho e Coelho (2004), ela só tem efeito positivo sobre o comprometimento quando se encontra em níveis elevados.

Assim como elementos que garantem o comprometimento, existe também o que o compromete, ou seja, que é considerado destrutivo para o comprometimento dos atores em suas relações: a história de conflitos envolvendo as partes ou algo a elas relacionado.

Os resultados do comprometimento são: redução da propensão a abandonar (a relação), aumento do consentimento e crescente cooperação. Se os atores estão comprometidos é porque acreditam que a relação é importante e valiosa e, portanto, deve perdurar. Logo, em havendo comprometimento, reduz-se a propensão dos atores – de acordo com o modelo de Anderson e Weitz (1992) – a deixar a relação. O consentimento e a cooperação são distintos. O primeiro é reativo, ao passo que o segundo é proativo. Ao consentir, o ator aceita passivamente as decisões do outro. Ao cooperar o ator interage proativamente com seu par, em busca da melhor forma de alcançar objetivos mútuos. A parte comprometida com a relação cooperará com o outro membro porque deseja fazê-la funcionar (MORGAN; HUNT, 1994).

Além de todos os elementos supracitados, outro está diretamente ligado, de forma geral, ao comprometimento: a percepção de comprometimento da outra parte. Assim, A só se comprometerá com B se perceber que B está comprometido consigo (A). Logo, o comprometimento de um ator é causa e efeito do comprometimento do outro. A relação de comprometimento é, portanto, cíclica (ANDERSON; WEITZ, 1992).

O ciclo que se forma da percepção de A (sobre o comprometimento de B) até o comprometimento de B (que percebeu o comprometimento de A) gera um reforço positivo que, por sua vez, leva ao aumento do comprometimento, no tempo, de ambas as partes. Contudo, se houver a percepção de uma das partes de que o comprometimento é assimétrico, ou seja, que um ator está mais comprometido que o outro, tenderá a ocorrer uma insatisfação com a relação. O ator mais comprometido se torna mais vulnerável na relação; há uma disposição maior do menos comprometido a romper com a relação e, da parte mais comprometida, uma menor disposição para realizar sacrifícios.

Cooperação

A confiança está calcada na reciprocidade da relação, que, de acordo com Axelrod (1984) baseia-se na ideia de um jogo de “soma positiva”, em que todos ganham e é possibilitado pela redução do risco decorrente da minimização da incerteza sobre o comportamento do outro (LOPES; BALDI, 2005). Esta mesma reciprocidade está no âmago da cooperação para a busca de interesses e objetivos comuns, reduzindo os riscos de comportamentos oportunistas. Neste jogo, cada jogador é tentado a se comportar de maneira oportunista, mas o comportamento cooperativo mútuo levará todos ao melhor desempenho (BALESTRO, 2002), baseando-se na consciência da importância recíproca dessa cooperação para os participantes (PUTNAM, 1996).

A mesma lógica é explicada pela Teoria dos Jogos por meio do chamado “Equilíbrio de Nash”, em que os indivíduos em competição pelo mesmo benefício resolvem cooperar um com o outro para não correr o risco de um dos dois ficar prejudicado. Ou seja, em lugar de uma soma zero, gerada pela competição em que um ganha e o outro perde, gera-se a possibilidade de ganhos mútuos (PUTNAM, 1996), a supracitada “soma positiva”. A filosofia inerente é a do ganha-ganha, mantendo-se o foco na relação como um todo, e não em uma única interação. Assim, cada ator pode até ganhar menos em uma determinada transação relacional, mas os resultados da rede serão mais benéficos do que a soma de interações isoladas e fora dela.

Como evidenciado acima, a confiança e a cooperação apresentam-se de forma conjunta, sendo a confiança tanto resultado como meio da interação cooperativa. Assim, quanto mais elevado o nível de confiança, maior a probabilidade de haver cooperação, e vice-versa. Esta confiança, por sua vez, deve ser mútua, ou seja, não basta a confiança no outro; para cooperar é preciso ainda acreditar que se goza da confiança do outro (PUTNAM, 1996). À confiança deve ser adicionado o comprometimento, para que se desenvolva a cooperação (MORGAN; HUNT, 1994).

As redes de cooperação entre firmas, inicialmente independentes, resultam, para tais empresas, em importantes vantagens no mercado, as quais seriam improváveis de serem alcançadas por outra forma que não pela estrutura em rede. Dificuldades também existem. Problemas inerentes a esta forma estão presentes, mas em menor proporção e relevância que as vantagens (BACHMANN, 2001). Os tão temerosos conflitos existentes nas relações não desaparecem com o estabelecimento de uma relação baseada em confiança, comprometimento e cooperação. Eles continuam a existir, pois são inerentes às relações. Contudo, em uma relação baseada nos três elementos supracitados, os conflitos nos quais se incorrem são transformados em conflitos funcionais, ou seja, resolvidos amigavelmente, com vistas ao alcance dos objetivos mútuos (MORGAN; HUNT, 1994).

Método

Como não há registro de conhecimento sistematizado e objetivado a respeito do fenômeno redes de consultoria organizacional¹, este estudo pode ser caracterizado, segundo Cooper e Schindler (2003), como uma pesquisa exploratória. Seu foco está nos consultores e empresas de consultoria organizacional de pequeno e médio portes da Região Metropolitana do Recife, nas mais diversas especialidades e focos de competência.

A coleta de dados se deu em duas fases: uma quantitativa, outra qualitativa.

Fase quantitativa. Foi realizada entre 18 de outubro de 2006 e 06 de novembro do mesmo ano, com a aplicação de um formulário *on-line* para 90 consultores, que livremente se associaram ao cadastro de

correspondência de um grupo de pesquisa sobre consultoria organizacional da Universidade Federal de Pernambuco. Eram objetivos: a) traçar o perfil destes consultores, e b) identificar, segundo a percepção dos próprios consultores, a influência de alguns fatores relacionais – segundo a teoria geral de redes, acima sumariada – na formação de redes de consultoria organizacional. No formulário eletrônico, um conjunto de enunciados descrevia aqueles fatores supostamente influentes, e uma escala Likert propunha quatro graus em que o respondente indicaria a precisão com que tal enunciado representava a realidade (“representa bem”, “representa com restrições”, “representa superficialmente” e “não representa”). Foram medidos os seguintes fatores na formação das redes: a complementaridade como diferencial da rede; a expectativa de acesso e manutenção do mercado; a expectativa de melhoria comum; o comprometimento de um parceiro com firme comprometimento do outro; as regras como redutores de risco; a consciência do risco; a reciprocidade da cooperação; a expectativa de comportamento ético; a relação prévia (à formação da rede); o tamanho da rede conforme o mercado (sua necessidade); a integração dos membros pela prática; as interações pessoais (extra-rede); a natureza da rede descrita: se integrada por consultorias, se por consultores autônomos ou se por ambos (“rede mista”).

Fase qualitativa. Consistiu na realização de uma entrevista coletiva semi-estruturada, de três horas de duração, cuidadosamente planejada e preparada, com quatro consultores de perfis distintos (pertencentes a empresas de consultoria médias ou pequenas, de redes constituídas formal ou informalmente, e autônomos) no dia 23 de novembro de 2006. Embora seguindo roteiro previamente passado aos participantes, deu-se liberdade para desenvolvimentos espontâneos. O objetivo era buscar explicações qualitativas para os resultados quantitativos (*survey* anterior com 90 consultores), apresentados em tabelas aos quatro participantes, com destaque para alguns números, que representavam importância maior ou menor de certos fatores na formação da rede.

A análise quantitativa se deu pela aplicação de técnicas estatísticas **descritivas** sobre as questões de perfil do respondente e de identificação dos fatores relacionais, e **inferenciais** (matriz quadrada de correlações Spearman Rho) sobre os fatores relacionais e a relação destes com as questões de perfil. Os textos provenientes da entrevista coletiva foram analisados qualitativamente, em três etapas como sugerido por Mattos (2005a): i) recuperação do momento da entrevista, o movimento da conversação e suas inflexões, incluindo-se anotações feitas durante ela; ii) análise do significado semântico e pragmático dos diálogos, com base nos pontos do roteiro da entrevista e nos que emergiram da própria dinâmica da conversação; iii) validação posterior, pelos entrevistados, dos trechos recolhidos para uso pela pesquisadora.

Resultados

Para um entendimento mais claro e holístico dos resultados, primeiramente serão apresentados apenas os quantitativos, ficando os qualitativos para a seção seguinte, já dentro de uma discussão geral dos resultados, inclusive porque estes representam interpretação daqueles, pelos próprios consultores.

Análise quantitativa

Os respondentes foram, em sua maioria, consultores homens (67%), com idade na faixa dos 46 aos 65 anos (67%) e formação em nível de especialização (51%). As áreas em que atuavam eram principalmente gestão, estratégia, recursos humanos, plano de negócios, qualidade, *marketing*, estudo de viabilidade econômica e gestão do conhecimento. Não houve, contudo, exclusividade de uma área, ou seja, a grande maioria dos consultores presta consultoria em mais de uma área (88,9%). Cerca de 80% tinham experiência de consultoria de, no mínimo, 05 anos e 37,5%, mais de 15 anos ($\mu = 12,91$ anos). Esse perfil dos entrevistados confere-lhes maturidade pessoal e profissional para fornecer ampla visão do mercado pesquisado, incluindo-se suas diversas áreas específicas.

A maior parte dos pesquisados (73%) estava vinculada a alguma empresa de consultoria: 27% trabalhavam de forma autônoma; 72% diretamente com, no máximo, 05 consultores, tendo na consultoria sua atividade profissional principal. São representativos, portanto, do campo pesquisado, consultorias de pequeno e médio portes.

Quanto à participação em rede, a amostra se apresenta bem dividida: 53% participaram ou já participaram de alguma rede de consultoria organizacional; 47% nunca participaram. Daqueles que já haviam participado, 14% consideraram a experiência “muito gratificante”; 57%, “gratificante”; 27%, “complicada”; e apenas 2%, “frustrante” – tendo-se um total de 71% que julgam sua experiência, no mínimo, gratificante. Sustentam, portanto, a grande relevância, atualidade e tendência de crescimento desse arranjo organizacional no campo da consultoria.

Dos fatores relacionais medidos, os de maior força na formação das redes foram

- “expectativa de ética” (80%);
- “complementaridade como diferencial” (71%);
- “integração pela prática” (70%);
- “composição mista (empresas e autônomos) das redes” (67%);
- “reciprocidade na cooperação” (64%);
- “expectativa de melhoria comum” (61%);
- “regras como fatores redutores de risco” (60%);
- “consciência do risco (57%)”;
- “expectativa (quanto a) acesso e manutenção do mercado” (57%);

← - - - - Formatados: Marcadores e numeração

A força dos percentuais acima demonstra a grande representatividade dos fatores relacionais na formação das redes de consultoria organizacional. O relacionamento ético entre os membros da rede, adiante explicado na investigação qualitativa, destaca-se de entrada. Confiança, cooperação e comprometimento, com percentuais equivalentes, podem ser apontados, seguindo a literatura, como o núcleo essencial da rede. Eles estão, respectivamente, na consciência do risco – inerente ao ato de confiar (57%) –, na reciprocidade da cooperação, que é seu âmago (64%), e na expectativa de melhoria comum, objetivo do comprometimento (61%).

Os demais fatores da formação de rede (comprometimento conforme comprometimento, relação prévia, tamanho conforme mercado e interações pessoais) mostram a mesma tendência, mas com percepções menos consensuais no detalhe dessa característica relacional. (Tabela 1, apêndice A).

As interações entre as variáveis relacionais da formação de redes de consultoria foram avaliadas por intermédio de uma matriz quadrada de correlação (coeficiente *Spearman Rho*). As correlações mais elevadas apontam uma correlação entre a integração pela prática e a cooperação conforme cooperação – correlação de 0,47 (vide tabela de correlações, apêndice B). A independência das variáveis em relação às diferenças de perfil profissional dos componentes da rede pode indicar a força niveladora das relações estabelecidas pela associação em rede.

Discussão geral dos resultados

Formalização ou não das redes

Os consultores entrevistados concordam que as redes podem ser formais. No entanto, de acordo com o Consultor 4,² “para uma rede funcionar eu não preciso formalizar. [...] uma rede que não tem formalização e funciona o tempo todo, independente de eu dar a ela um CNPJ” (entrevista coletiva, 23/11/2006). Assim, independentemente da firma como a rede venha a ser estabelecida, o que definirá sua existência serão: sua integração pela própria prática, traduzida em cooperação interna; inclusão das consultorias demandadas pelo mercado; perspectiva de longo prazo; postura ética; comprometimento mútuo; e estabelecimento de regras, em cumprimento ao seu objetivo de indicações entre os membros para atender à demanda global de seus clientes (vide Tabela 1 no Apêndice A). E mais: troca de experiências, informações e geração de conhecimento, alcançando um diferencial competitivo.

De acordo com 83% dos consultores, **regras e normas** devem ser estabelecidas no processo de formação das redes para reduzir os riscos e assegurar sua integração na prática, o que remete à literatura (JOSSELAND, 2006 *apud* LIMA; LIMA; TAKAKI, 2004). Para estes 83%, estas regras e normas são estabelecidas pelo grupo, sendo, portanto, de forma geral, coerentes com as crenças dos membros. Seu objetivo é regular o comportamento de todos os consultores e empresas de consultoria que se propuserem a atuar na rede, incorrendo na redução dos riscos relativos a comportamentos indesejados. Entre essas regras destaca-se a vedação à prática do “comissionamento” (um consultor paga a outro comissão por ter sido por este indicado a um cliente), para evitar a concorrência interna entre os membros da rede, e a anuência à entrada de novos membros. Nas palavras do Consultor 3:

Não elimina a concorrência, mas ela tem que ser regulada, [...] deve se pautar por um código de ética. [...] E neste código de ética é absolutamente indispensável que os membros não recebam comissionamento. Isso é absurdo, é antiético. Outras coisas também não são permitidas, como por exemplo, [...] fazer prospecção em cliente que já é atendido [por outro consultor]. É absolutamente condenável. Isto tem que fazer parte do código de ética. [...] empresas que se propõem a atuar sob o guarda-chuva de uma marca [da rede de consultoria], de um conjunto de princípios, têm que ter um código de ética. (Consultor 3, entrevista coletiva, 23/11/2006)

As regras e normas podem ser estabelecidas formalmente, com um código de ética discutido e aprovado por todos, ou tacitamente, de acordo como Consultor 3, e de acordo como consultor 4, em negociações recorrentes entre os membros. Independentemente da forma pela qual sejam estabelecidas as regras, os consultores afirmam que devem ser cumpridas, sob pena de exclusão da rede.

O **tamanho das redes** é determinado pelo mercado (existência de demanda e capacidade de atendimento), segundo 72% dos consultores, mas seguramente limitado pela possibilidade real de integração entre seus membros.

É o mercado quem determina. [...] [Se não,] cria um clube, clube de convivência. Você tem que estar ali é para atender a uma demanda, então é o mercado que determina o tamanho. [Mas] você não vai sacrificar, digamos, a convivência e a própria experiência por causa do tamanho. Você tem uma reunião com 50 pessoas, já não dá nem para conversar. (Consultor 3, entrevista coletiva, 23/11/2006)

Níveis de interação

Assim como os formatos de rede de consultoria organizacional variam, o mesmo ocorre com as interações internas. Estas podem dar-se entre empresas de consultoria, entre consultores autônomos/independentes ou ligados a empresas de consultoria, ou até mesmo em um misto destas duas formas. Em redes constituídas por consultores só há possibilidade de relação interpessoal. Já naquelas constituídas por empresas de consultoria, as interações podem ocorrer tanto no nível pessoal quanto no organizacional, em que prevalecem, segundo 67% dos consultores, as de nível pessoal devido à personificação da consultoria na figura do consultor. Esta situação é evidenciada nas empresas com um único consultor, como afirmado pelo Consultor 4:

[...] é um “pessoal”, mas que se restringe [ao indivíduo] enquanto profissional. [...] eles [o pessoal e o organizacional] se confundem, até porque você vai ver que grande parte das empresas [referindo-se ao perfil da amostra quantitativa], tem menos de 5 empregados: o consultor e sua equipe de suporte. (Consultor 4, entrevista coletiva, 23/11/2006)

A grande importância das interações pessoais nas redes de empresas de consultoria, que se sobressaem em relação às interorganizacionais no processo de formação, reside em dois elementos: i) na personificação da consultoria na figura do consultor; e ii) no ato de a decisão de se inserir na rede calçar-se no conhecimento do outro e na confiança quanto à possibilidade de contribuição dele para a rede. É pertinente salientar que as interações pessoais se mantêm no nível profissional – não dizem respeito a proximidade ou amizade pessoal. Isso poderá ser verificado logo adiante, ao se tratar da confiança.

Contudo, estabelecidas as redes, há sinais de que, naquelas constituídas por empresas de consultoria, ocorre também um acréscimo de importância das interações organizacionais, interações entre empresas ou marcas, mas sem prejuízo das interpessoais, como diz o Consultor 3:

[...] eu diria que à medida que o tempo vai passando diminui o pessoal e aumenta o organizacional, aliás, diminui não, mantém-se o pessoal e aumenta o organizacional, porque são empresas que aprendem a conviver como organizações. (Consultor 3, entrevista coletiva, 23/11/2006)

Confiança

O estabelecimento da confiança entre os consultores e as empresas de consultoria é considerado pelos quatro consultores entrevistados essencial para que possam se unir em uma rede – o que remete a Bachmann (2001) e Morgan e Hunt (1994). Assim, os consultores confiam em outros consultores (independentes, autônomos ou pertencentes a uma empresa de consultoria) ou em empresas de consultoria. Como as primeiras interações são pessoais – e há, inclusive, uma predominância dessas em relação às organizacionais –, a confiança gerada é inseparável da competência individual (o consultor enquanto profissional), denominada por Passuello e Swirski de Souza (2005) como confiança a partir da expertise do outro. Nesse processo de formação das redes de consultoria organizacional, também ocorre o reverso: a confiança pelas características da organização, mas secundariamente, pois ela só se constitui após o estabelecimento da confiança pessoal, como afirmado por Rennó (2001). A presença dos dois tipos de confiança e a ligação entre elas podem ser percebidas no discurso dos próprios consultores: “Simplemente confio integralmente nas empresas deles e neles pessoalmente. São pessoas altamente competentes” (Consultor 4, entrevista coletiva, 23/11/2006).

A expectativa de 93% dos consultores é de que cada um adote e mantenha uma postura ética em toda a história da rede –, esta expectativa é a base para o estabelecimento da confiança.

De acordo com 83% dos consultores, confiar em outros consultores e/ou empresas de consultoria acarreta a assunção consciente de um risco, representado pela possibilidade de que aqueles em quem se confia ajam de forma diferente da esperada, o que, aliás, é inerente ao ato de confiar (KRAMER, 1999; LUHMANN, 2005; BACHMANN, 2001; LANE; BACHMANN, 1996).

Com ênfase maior que os números do *survey*, os consultores entrevistados apresentam, como pré-requisito para confiar, a necessidade de relação prévia, geralmente profissional, entre os futuros membros da rede, fonte segura e imprescindível de informações (GRANOVETTER, 1985), nas quais se baseia a expectativa de comportamentos éticos futuros.

Relação entre os membros, prévia à formação da rede, é necessária [...], sem dúvida, porque eu acho que o que faz com que as pessoas trabalhem juntas é a confiança. Para que aconteça isso é preciso que você tenha um conhecimento das pessoas. (Consultor 1, entrevista coletiva, 23/11/2006)

Sem ter esse conhecimento prévio, sem eu confiar em quem eu vou trabalhar junto, quem eu vou colocar dentro do meu cliente, não se começa uma rede. (Consultor 2, em entrevista coletiva, 23/11/2006)

De acordo com os consultores entrevistados, a relação prévia pode dar-se por uma relação de trabalho anterior, em que os membros tenham atuado, concomitantemente, em um cliente ou mesmo em uma interação já direcionada à própria intenção de inserção na rede.

O ingresso na rede é ocasião em que a questão da confiança se revela.

Só pode entrar [na rede] se houver vaga e for indicado por um, e essa indicação significa que a pessoa se submete a fazer uma apresentação de sua empresa. Tem uma defesa, a pessoa apresenta. A condição para entrar é [não ter] um veto. Eu não posso viver com alguém que eu não confio. (Consultor 3, em entrevista coletiva, 23/11/2006)

O estabelecimento da confiança e a expectativa de comportamentos éticos, segundo 82% dos consultores, são indispensáveis para que haja cooperação entre as partes, conforme o Consultor 3: “empresas que se propõem a atuar sob o guarda-chuva de uma marca, de um conjunto de princípios, têm que ter um código de ética” (entrevista coletiva, 23/11/2006). Tal cooperação, contudo, não se traduz na retribuição de indicações de cliente e sim no ajustamento dos membros da rede às regras e normas que a regem, mantendo-se todos comprometidos com os objetivos e interesses da rede.

Portanto, a partir da cooperação, passa a haver uma relação de soma positiva, em que todos ganham e ninguém perde (AXELROD, 1984), ou seja, para sobreviverem no mercado os consultores se unem em rede atuando em busca do equilíbrio de Nash (Teoria dos Jogos).

Permanência da rede e comprometimento

A confiança, o comportamento ético e o comprometimento são condicionantes para a cooperação, segundo as correlações apresentadas no Apêndice B. Estes elementos, em conjunto, constituem base para que a rede se estabeleça com uma perspectiva de longo prazo, conservando ou melhorando a relação com as demandas do mercado segundo 89% dos consultores.

A questão do comissionamento, acima referida, como exemplo típico da expectativa de comportamento ético, volta relacionada com a sobrevivência da rede.

[Com a prática da corretagem] não se está preservando o interesse do cliente. Essa é uma situação fora de ética. Ela aumenta o custo para o cliente. Ela [a rede] não se perpetua no mercado, porque [...] vai gerando a desconfiança. Matou a razão de ser da rede. (Consultor 3, em entrevista coletiva, 23/11/2006)

O comprometimento entre os membros se dá, segundo os consultores entrevistados, pelo compromisso de atender bem aos clientes indicados, trocar informações e experiências, e pela busca das indicações profissionais requeridas por cada um dos seus clientes. Este comprometimento não significa, contudo, que cada membro deva devolver indicações aos demais, o que indica uma relação assimétrica em termos de conteúdo e de intensidade de “troca” entre os membros. Nas palavras do Consultor 4:

Nesses dez anos eu nunca recebi uma indicação para mim, e nem por isso eu deixo de indicar para eles. Porque há consultores que estão o mais envolvidos no mercado [...] Quanto mais experiência mais as pessoas os procuram. [...] Esse pessoal, por exemplo, que eu indico não tem nenhuma obrigação comigo e eu nem quero nenhuma obrigação. Não espero ter nenhum retorno. (Consultor 4, entrevista coletiva, 23/11/2006)

O importante é que cada membro busque não só o seu próprio interesse, mas os objetivos da rede: o melhor para o cliente –, para que se mantenha sua perspectiva de longo prazo.

Adiciona-se a isto, de acordo com 89% dos consultores, a necessidade da expectativa de que os demais membros se comprometam dado que a expectativa de cada consultor ou empresa de consultoria em relação ao comprometimento dos demais, especialmente por ser baseada em relação prévia, exerce influência sobre seu próprio comprometimento. Essa suposição de Anderson e Weitz (1992) aparece nas correlações entre “comprometimento conforme comprometimento” e “relação prévia” apresentadas no Apêndice B.

Anderson e Weitz (1992) falam dos investimentos de entrada e manutenção, ou a possibilidade de sua perda (STANLEY; MARKMAN, 1992), como fator significativo para manter o comprometimento. No caso das redes de consultoria organizacional, como mostram 83% dos consultores, a perda não é só de investimento ou manutenção, é maior, refere-se à sobrevivência no mercado. Contudo, a perspectiva desse fato não apareceu, no *survey* ou nos depoimentos, como algo que favorece o comprometimento ordinário com a rede.

No momento em que a gente faz parte de uma rede, a dissolução não é fácil. Não é fácil em termos de empresa e não é fácil em termos das pessoas que estão a ela vinculadas. Alguns poderiam estar

precisando da rede para entrar no mercado, ficaria bem mais fácil. Existe também a questão da exigência das empresas de você ter uma vinculação a uma instituição, não é? Para que o contrato aconteça, então você teria que estar vinculado a uma organização. E quando há a dissolução há as implicações financeiras. (Consultor 1, entrevista coletiva, 23/11/2006)

As variáveis que asseguram o comprometimento dos consultores e empresas de consultoria são: a dependência entre os parceiros, decorrente da necessidade de complementaridade de competências ou de volume (correlação de 0,23); as regras e normas estabelecidas para regular as ações na rede (correlação de 0,25); e os benefícios, diretos e indiretos gerados pela participação na rede, conforme evidenciam as palavras do Consultor 2: “[...] e continuar participando desta rede vai depender de quanto isto está me trazendo de benefícios. Eu não vou continuar [...] se ela não estiver agregando valor” (entrevista coletiva, 23/11/2006).

A decisão de entrada na rede pode ocorrer de forma consciente, com cálculo de custos e benefícios, ou de forma natural, em decorrência da sua dinâmica de atuação. Nesse momento, segundo os consultores entrevistados, não se considera a possibilidade de desligamento futuro da rede, muito menos os prejuízos disso resultantes (tais como perdas e transtornos). A saída, por sua vez, se dá em decorrência do não atendimento das expectativas de alcance de interesses grupais e individuais. Desta forma, os consultores ou empresas de consultoria que não atuam em busca dos interesses comuns à rede e dos seus próprios, sem possibilidade de exclusão de qualquer dos dois, tendem a se desligar da rede.

Algumas reflexões adicionais

Ainda que o enfoque metodológico dessa pesquisa seja o descritivo, dada sua característica exploratória, as análises mais imediatamente presas aos dados ensejam algumas reflexões adicionais.

Por que as relações pessoais sensíveis – os padrões de comportamento ético, a inseparabilidade da dimensão pessoal à profissional na composição da confiança, a exigência de amadurecimento prévio das relações para ingresso na rede, o receio de que a formalização das relações organizacionais prevaleça sobre as pessoais, etc. – surgem como o traço mais característico na formação e manutenção desse tipo de rede social? Por que os interesses e as pressões de mercado contam menos? Pode-se, preliminarmente, levantar a hipótese de que aí se projeta o campo sensível das próprias relações consultor-cliente. A consultoria de tipo organizacional – onde o consultor tem acesso a informações estratégicas ou delicadas, envolvendo sócios e planos empresariais, onde se tocam as mazelas e os valores típicos da cultura organizacional, onde a solução de conflitos ou o difícil esforço de mudança são o próprio objeto de seu trabalho – não é uma prestação de serviços ordinária, bem como não tem o padrão comum das relações comerciais, com evidência objetiva do resultado pelo qual se paga. A legitimidade do consultor não é assegurada legalmente nem mesmo por alguma convenção de mercado. Ela tem que ser conquistada pelo desempenho e é fácil de ser perdida. No contexto da consultoria organizacional não está ausente a dimensão terapêutica do próprio relacionamento – base do serviço prestado pela clínica médica e psicológica.

Nesta pesquisa, estudou-se, particularmente, redes de consultores ou de pequenas empresas de consultoria. Que levam seus resultados a pensar, consideradas as grandes empresas de consultoria, que, sem dúvida, constituem fenômeno de mercado muito mais forte e pujante? No caso dos consultores individuais e pequenas consultorias, a rede de confiança e complementaridade muda as relações de concorrência. Inclusive, como se viu, a chamada “prospecção”, por um consultor, de novos clientes já assistidos no âmbito da própria rede, é eticamente vedada. Nas grandes empresas de consultoria há certa integração vertical de diversos serviços ou etapas de projetos de mudança e reorientação de empresas. Entre elas, a concorrência é estratégica e funciona como para quaisquer empresas presentes em um mesmo mercado. Eventuais parcerias não se operam como nas redes descritas nessa pesquisa – não passam de trocas de interesse. Essa diferença ressalta o caráter especial e único do fenômeno aqui estudado, e, enquanto o afastamento de padrões típicos de mercado competitivo, o aproxima, descritivamente, de redes sociais surgidas de afinidades e por interesses cooperativos diversos.

Conclusão

Investigando o campo em que não se encontram pesquisas específicas, as redes de consultoria organizacional, este estudo tentou inicialmente trazer elementos mais significativos da vasta literatura sobre redes sociais. As características aí achadas na formação de redes foram apresentadas a uma amostra de 90 consultores de pequenas e médias consultorias. Os resultados numéricos mais expressivos desse *survey* foram comentados em longa entrevista coletiva com pequeno grupo de consultores mais experientes.

Na formação das redes de consultoria organizacional, quatro elementos relacionais se apresentam como altamente importantes: i) expectativa de cooperação entre os membros; ii) comprometimento deles com a rede – às vezes formalizada e com marca própria – e entre si; iii) confiança pessoal em outros consultores e na instituição associada (empresa de consultoria); e iv) expectativa de comportamentos éticos. Os dois últimos encontram-se no âmago do fenômeno por constituírem não só elementos essenciais como também base para os demais.

Para garantir os quatro elementos essenciais à formação das redes, três mecanismos têm sido utilizados: i) estabelecimento de relação prévia entre os membros como fonte de informação para avaliação da decisão de confiar-lhes a indicação, o serviço ou projeto; ii) definição, formal ou tácita, de regras e normas que regulem as práticas e ações dentro da rede, garantindo a manutenção dos quatro elementos; iii) limitação do tamanho da rede pela capacidade de manutenção dos quatro elementos essenciais, possibilitando a geração de benefícios para a rede, seus membros e o mercado.

Conclusão igualmente importante, e altamente significativa para entendimento da dinâmica das redes de consultoria organizacional, é que, nesse mercado de comercialização de um bem intangível, em que os conhecimentos específicos dominados por cada consultor constituem fator principal, os consultores têm sua importância individual ressaltada. Em decorrência, há uma personificação da consultoria no consultor, gerando certa prevalência das relações pessoais sobre as organizacionais, mesmo dentro de uma rede da qual empresas fazem parte.

Exploratória e descritiva, a pesquisa mostrou o potencial de especificidade das redes de consultores e pequenas consultorias, sugerindo com isso ser campo para confrontos mais arrojados com o conhecimento hoje abundante sobre redes sociais e para estudos comparativos tanto com outros tipos de rede social que se formam por afinidades e interesses cooperativos, quanto em outro extremo com as grandes empresas de consultoria, que funcionam estritamente dentro de padrões relacionais de mercado.

Referências

- ALMEIDA, Nuno M. C.; COELHO, Arnaldo; COELHO, Filipe. Determinantes do Compromisso nas Relações Empresariais. In: Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, **Anais...**, Porto Alegre: ANPAD, 2004, 1 CD-ROM.
- ANDERSON, E; WEITZ, B. The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. **Journal of Marketing Research**, Feb., p.18-34, 1992.
- AXELROD, R **A evolução da cooperação**. São Paulo, 1984.
- BACHMANN, Reinhard. Trust, Power and Control in Trans-Organizational Relations. **Organization Studies**, v. 22, n. 2, p. 337-357, mar.2001.
- BALESTRO, Moisés, V. **Confiança em rede**: a experiência da rede de estofadores do pób moveleiro de Bento Gonçalves. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.
- BARNES, J. A. Class and committees in a Norwegian island parish. **Human Relations**, v. 7, n. 1, p.39-58.1954.
- CAMPello DE SOUZA, B. **A Teoria da mediação cognitiva**: os impactos cognitivos da hipercultura e da mediação digital. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Departamento de Psicologia, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2004.
- CÂNDIDO, G.A.; DE ABREU, A. F. Fatores críticos de sucesso no processo de formação, desenvolvimento e viabilização de redes organizacionais: um estudo exploratório. In: Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, **Anais...**, Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.
- CARDOSO, V. C.; ALVAREZ, R. R; CAULLIRAUX, H. M. Gestão de competências em redes de organizações: discussões teóricas e metodológicas acerca da problemática envolvida em projetos de implantação. In: Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração – **ENANPAD, Anais...**, Salvador: ANPAD, 2002, 1 CD-ROM.
- CARVALHO, M. R. O. Redes sociais: convergências e paradoxos na ação estratégica. In: Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, **Anais...**, Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.
- CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede** – A era da informação: economia, sociedade e cultura. São Paulo: Paz e Terra, 1999, v.1.
- COASE, R. H. The Nature of the firm. **Econômica**, nov. 1937.
- COOPER, D.R.; SCHINDLER, P.S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- DONADONE, J. C. **“Os hunos já chegaram!”**: dinâmica organizacional, difusão de conceitos gerenciais e atuação das consultorias. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.
- _____. O mercado internacional de consultorias nas últimas décadas: crescimento, diversificação e formas de disputa. **Caderno de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 1-15, abr./jun. 2003.
- GRANOVETTER, Mark. The strength of weak ties. **American Journal of Sociology**, 78:1360-80, 1973.
- _____. The strength of weak ties: a network theory revisited. In: **Sociological Theory**. San Francisco, 1983, p.201-233.
- _____. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p. 481-510, Nov. 1985.
- GULATI, Ranjay. Social structure and alliance formation patterns: a longitudinal analysis. **Administrative Science Quarterly**, Ann Harbor, v. 40, p. 619-652, 1995.
- INOJOSA, Rosé Marie. Redes de Compromisso. **Revista de Administração Pública**, RAP. Rio de Janeiro: FGV, 33(5) p.115 – 141, set./out. 1999.

KRAMER, R.M. Trust and distrust in organizations: emerging perspectives, enduring questions. **Annual Review of Psychology**, v. 50, p. 569-98, 1999.

LANE, Christel; BACHMANN, Reichard. The social constitution of trust: supplier relations in Britain and Germany. **Organization Studies**, v. 17, n. 3, p. 365 – 395, summer 1996.

LIMA, G. A. N.; LIMA, J. B.; TAKAKI, H. R. C. Confiança e Aprendizagem Organizacional na Formação de Consórcios de PMEs para Exportação. In: Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, **Anais...**, Porto Alegre ANPAD, 2004, 1 CD-ROM

LOPES, Fernando; BALDI, Mariana. Laços sociais e formação de arranjos organizacionais cooperativos: proposição de um modelo de análise. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 9, n.2, p. 81-101, abr./jun., 2005.

LUHMANN, Niklas. **Confianza**. Rupi (Barcelona): Anthropos Editorial, 2005. 179 p.

MATTOS, P. L. C. L. A entrevista não-estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise. **Revista de Administração Pública**, RAP, p. 823-847, Julho, 2005a.

_____. Consultoria organizacional fora do grande circuito. **Relatório parcial de projeto de pesquisa - CNPQ**. Recife: UFPE, 2005b. [Documento não publicado]

MIZRUCHI, Mark S. Análise de redes sociais: avanços recentes e controversas atuais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 3, p. 72-86, jul/set., 2006.

MORENO, J. L. **Who shall survive?** Washington, DC: Nervous and Mental Diseases Publishing Co., 1934.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. The Commitment-Trust Theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, July, p. 20-38, 1994.

PASSUELLO, Caroline B. **Confiança e Risco em Decisões Estratégicas**: uma análise a partir de elementos do sistema experiencial. Dissertação (Mestrado em Administração) – UNISINOS, São Leopoldo, 2006.

PASSUELLO, Caroline B.; SWIRSKI DE SOUZA, Yeda. Confiança e risco em processos decisórios. In: Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, **Anais...**, Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

PEIXOTO, A. **Circulação de saber nas redes sociais informais em organizações privadas**: condicionantes e impactos. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Psicologia, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2006.

PUTNAM, Robert D. **Comunidade e democracia**: a experiência da Itália moderna. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1996. 260 p.

RENNÓ, Lucio R. Confiança interpessoal e comportamento político: microfundamentos da teoria do capital social na América Latina. **Opin. Pública**. Campinas, v. 7, n. 1, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S01046276200100100003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 08 ago. 2006.

SÁ, Márcio; ABELSON, Sérgio. **Redes Sociais, pessoais e de Negócios**. Trabalho apresentado na disciplina de Marketing Estratégico do Programa de Pós-graduação em Administração – PROPAD, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2004.

SIMMEL, G. **Conflict & the web of group-affiliations**. New York: The Free Press, 1969.

STANLEY, Scott C.; MARKMAN, Howard J. Assessing commitment in personal relationship. **Journal of Marriage and the Family**, v. 54, p. 595-608, Aug. 1992.

WELLMAN, B. Studying Personal Communities. In: MARSDEN, P.; LIN, N (ed.). **Social Structure and network analysis**. Beverly Hills: Sage Publications, 1982. p. 61-80.

_____. Structural analysis: From method and metaphor to theory and substance. In: WELLMAN, B.; BERKOWITZ, S. D. **Social structures: a network approach**. New York: Cambridge University Press, 1988. p. 196-1

WILLIAMSON, O. E. **Markets and Hierarchies**: Analysis and Antitrust Implications. New York: Free Press, 1975.

WOOD, Thomaz Jr. DE PAULA, Ana Paula P. Empresas de consultoria no Brasil: um estudo múltiplo de casos. E AESP/FGV/NPP: **Relatório de Pesquisa**, 2004.

Apêndices

Apêndice A – Avaliação dos fatores relacionais na formação das redes de consultoria organizacional

Tabela 1: Fatores relacionais na formação das redes de consultoria organizacional

Enunciados	Representa Bem	Com Res-trições	Super-fici-almente	Não Representa
A complementaridade das consultorias abrangidas pela rede PC: COMPLEMENTARIDADE -DIFERENCIAL	71%	15%	11%	2%
A expectativa é de que a maior contribuição da rede seja o acesso ao mercado ou manutenção dele. PC: EXPECTATIVA ACESSO E MANUTANÇÃO DO MERCADO	57%	26%	10%	5%
Há a expectativa de que com a rede os consultores e/ou consultorias mantenham o desejo de conservar ou melhorar a relação, buscando o bem-estar de toda a rede e não apenas o seu próprio. (PC): EXPECTATIVA MELHORIA COMUM	61%	28%	8%	2%
O comprometimento de cada consultor com a rede depende da sua percepção quanto ao comprometimento dos demais PC: COMPROMETIMENTO CONFORME COMPROMETIMENTO	41%	34%	12%	12%
Na formação das redes, as regras e normas, coerentes com as crenças dos membros, são estabelecidas a fim de reduzir o risco. PC: REGRAS REDUZEM RISCO	60%	23%	11%	2%
Ao se inserir em uma rede o consultor (ou consultoria) sabe claramente que está assumindo o risco de os comportamentos e resultados almejados não se concretizem. PC: CONSCIÊNCIADO RISCO	57%	26%	5%	8%
Condição para um consultor se dispor a cooperar com a rede é confiar que os outros farão sua parte. PC: COOPERAÇÃO CONFORME COOPERAÇÃO	64%	18%	11%	4%
A relação na rede constitui-se sobre a expectativa de manter-se a mesma postura ética entre os seus membros. PC: EXPECTATIVA DE ÉTICA	80%	13%	3%	1%
Relação entre os membros prévia à formação da rede é necessária PC: RELAÇÃO PRÉVIA	29%	20%	24%	20%
O mercado determina o tamanho das redes de consultoria a partir de suas demandas às mesmas. PC: TAMANHO CONFORME MERCADO	45%	27%	15%	11%
As redes se estabelecem mais pela sua integração prática que por sua formalização jurídica PC: INTEGRAÇÃO PELA PRÁTICA	70%	18%	8%	1%
As interações dentro da rede se dão mais no nível pessoal que no organizacional PC: INTERAÇÕES PESSOAIS	27%	40%	14%	14%
As redes de consultoria podem ser constituídas por consultorias e/ou consultores (independentes/autônomos) PC: CONSULTORIA OU CONSULTORES	67%	14%	9%	8%

Apêndice B – Correlações dos fatores relacionais na formação das redes de consultoria organizacional

Tabla: Matriz Cuadrada dos fatores relacionais de formação das redes de consultoria organizacional

	expectativa melhoria conform	comprometimento conform	regras reduzem risco	consciência do risco	cooperação conform	expectativa de ética	relação prévia	integração na prática	interações pessoais	consultoria e consultores	Complementaridade diferencial	Exatidão e manutido mercado	Tamanho conform mercado
expectativa melhoria conform	1,00	0,15	0,25	-0,05	0,23	0,39	0,04	0,28	-0,11	0,13	0,23	0,11	0,22
comprometimento conform		1,00	0,23	0,28	0,32	0,13	0,28	0,21	0,05	0,06	0,17	0,04	0,07
regras reduzem risco			1,00	0,04	0,26	0,28	-0,06	0,26	-0,04	0,01	0,10	0,02	0,18
consciência do risco conform				1,00	0,22	0,25	0,29	0,19	0,15	-0,06	0,04	0,00	0,12
cooperação conform					1,00	0,26	0,00	0,47	-0,09	0,13	0,27	0,05	0,38
expectativa de ética						1,00	0,09	0,29	0,10	0,03	0,08	0,02	0,15
relação prévia							1,00	0,05	0,16	0,04	0,26	0,14	
integração na prática								1,00	0,05	0,23	0,41	0,11	0,30
interações pessoais consultoria e consultores									1,00	0,05	0,04	0,08	-0,17
Complementaridade diferencial										1,00	0,16	0,27	0,13
Exatidão e manutido mercado											1,00	0,25	0,19
Tamanho conform mercado												1,00	0,38

¹ O site de busca www.scholar.google.com.br ou www.google.com.br não registra qualquer entrada para "redes de consultoria organizacional" ou "redes de consultores organizacionais". A busca continua infuifeia mesmo com as entradas em inglês ("networks of organizational consultancy" e "network of organizational consultants", nesse último caso havendo brevíssima referência a uma organização nos Países Baixos, chamada UR University, formada por consultores).

² Para preservarsuas identidades, os quatro entrevistados serão denominados "Consultor1", "Consultor2", "Consultor3" e "Consultor4".