



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CCSA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO – CMA**

JÉSSICA MONTEIRO VALVERDE

**TRADUZINDO IDEIAS DE GESTÃO: A INFLUÊNCIA DAS CONSULTORIAS NA
PROFISSIONALIZAÇÃO DO CAMPO DA ADMINISTRAÇÃO**

**JOÃO PESSOA – PB
2021**

JÉSSICA MONTEIRO VALVERDE

**TRADUZINDO IDEIAS DE GESTÃO: A INFLUÊNCIA DAS CONSULTORIAS NA
PROFISSIONALIZAÇÃO DO CAMPO DA ADMINISTRAÇÃO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre ao Curso de Mestrado em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba, na linha de pesquisa Organizações e Sociedade com ênfase em “Inovação e Conhecimento”.

Orientador: **Prof. Dr. Samir Adamoglu de Oliveira**

**JOÃO PESSOA – PB
2021**

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

V215t Valverde, Jéssica Monteiro.

Traduzindo ideias de gestão : a influência das consultorias na profissionalização do campo da administração / Jéssica Monteiro Valverde. - João Pessoa, 2021.

111 f. : il.

Orientação: Samir Adamoglu de Oliveira.
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CCSA.

1. Consultorias de gestão. 2. Tradução de ideias. 3. Profissões. 4. Administração. 5. Retórica. I. Oliveira, Samir Adamoglu de. II. Título.

UFPB/BC

CDU 659.2(043)

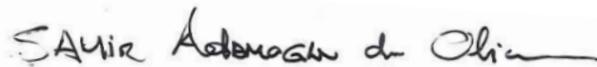
JÉSSICA MONTEIRO VALVERDE

**TRADUZINDO IDEIAS DE GESTÃO: A INFLUÊNCIA DAS CONSULTORIAS
NA PROFISSIONALIZAÇÃO DO CAMPO DA ADMINISTRAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre, na linha de pesquisa em Organizações e Sociedade com ênfase em “Inovação e Conhecimento”.

Aprovada em: 26/02/2021.

Banca Examinadora:



Prof. Dr. Samir Adamoglu de Oliveira (Orientador)
Universidade Federal da Paraíba (UFPB/PPGA)



Prof. André Gustavo Carvalho Machado (Membro Interno)
Universidade Federal da Paraíba (PPGA/UFPB)



Profa. Dra. Natália Rese (Membro Externo)
Universidade Federal do Paraná (PPGADM/UFPR)

AGRADECIMENTOS

Eu acredito que tudo tem seu tempo certo de acontecer. E, se por tantas vezes eu não entendi os motivos pelos quais eu não conseguia sequer participar do processo seletivo para o mestrado, hoje agradeço a Deus por ter me guiado pelos caminhos que me trouxeram até aqui. Sei que foi tudo planejado para que eu encontrasse os parceiros nessa jornada, pois, com as companhias certas, qualquer viagem fica mais leve.

Não poderia deixar de agradecer aos meus queridos pais – Francisco e Paula, e a minha irmã, Jenifer, que são minha base e que sempre se fazem presentes, se não fisicamente, com uma mensagem ou uma ligação. Obrigada por estarem sempre disponíveis para me ajudar, para me ouvir, para ser companhia, e por cuidar da minha filha quando muitas vezes eu precisei estar ausente. Sem vocês, essa conquista não seria possível.

Agradeço a Júlia, minha pequena que ainda não tinha três anos completos quando iniciei meus estudos no PPGA, eu agradeço todos os dias por tê-la comigo. Sua companhia tantas vezes me tirou da imersão de leituras e demandas, e sempre voltava para os afazeres mais leve. Sua alegria e tagarelice constante foram (e são) meu lembrete de que tudo tem um lado positivo, só precisamos saber enxergar.

Ao meu companheiro, Raoni, obrigada por ser meu apoio em tudo, por entender as minhas ausências, o meu cansaço, por segurar a barra da rotina quando, muitas vezes, eu precisei me afastar. Obrigada por todas as suas palavras de incentivo, e por acreditar que eu seria capaz, mesmo quando eu mesma duvidei.

À minha família, na figura dos meus tios, primos, avó, e ao meu avô (*in memoriam*), vocês são exemplos de força, determinação e fé. Meu cunhado Vinícius, companheiro de praia e fisioterapeuta oficial, que me ajudou sempre com alongamentos para as tendinites e me salva das dores de coluna, um abraço apertado e um coração cheio de gratidão. À minha sogra, Márcia, à minha cunhada, Taira, e ao meu cunhado Heitor, que são uma extensão da minha família e, muitas vezes, foram meus braços, meu suporte e também o de Júlia, meu obrigado eternamente. Sem vocês, teria sido muito mais difícil chegar até aqui.

A vida é muito melhor quando se tem amigos, e a presença deles fez com que esses dois últimos anos fossem muito mais leves. Às minhas amigas da vida, Amanda, Isis, Raisal, Sheyla, Jemima e Tálita, meu muito obrigada por estarem sempre a postos para me ouvir, e por comemorarem comigo todas as minhas vitórias.

Aos amigos que fiz no PPGA, em especial, Luciene Alencar, sou muito grata por todo o apoio nas disciplinas e parceria nos trabalhos, pela companhia nas nossas longas horas no

calabouço, por todos os cafés que tomamos, e por todas as palavras de estímulo quando eu mais precisava. Obrigada por sempre ler meus textos, contribuindo brilhantemente para a melhoria deles. Nossa amizade já transcende os muros da universidade, e sou muito agradecida por isso.

Aos colegas do grupo de pesquisa, Mariene, Jéssica, Lourdes, João e Douglas, obrigada pelas discussões e reflexões que ajudaram a desenvolver esta pesquisa. Aos colegas da turma 44, agradeço pela parceria e pelo companheirismo.

Aos meus amigos de turma, Paula, Larissa, Ranielson e aos amigos doutorandos Polyanna e Eufrásio, saibam que, sem vocês, cursar o mestrado seria bem mais pesado. Obrigada por toda troca que tivemos, por todos os momentos em que vocês foram um ombro amigo, pelas risadas (presenciais e virtuais), e por estarem diariamente me fazendo companhia.

Ao meu estimado orientador, Prof. Samir, dizer muito obrigado repetidas vezes nunca será suficiente para expressar toda a minha gratidão. Aprendi com você muito mais do que teoria... aprendi que um orientador pode transformar a experiência na pós-graduação, e que ser empático e compreensivo são qualidades imprescindíveis a um professor. Agradeço por todo o conhecimento compartilhado e por todo o entusiasmo com essa pesquisa.

Aos professores André Gustavo e Natália Rese, muito obrigada pelos direcionamentos fundamentais no momento de qualificação que orientaram este estudo, me ajudando a concluí-lo da melhor forma. Aos professores que fazem o PPGA/UFPB, meu eterno agradecimento por todos os ensinamentos partilhados.

Agradeço também a todos os consultores que dedicaram uma parte do seu tempo para contribuir com este estudo.

Finalizo agradecendo à CAPES por ter financiado meus estudos, permitindo que eu pudesse me dedicar exclusivamente a esta pesquisa.

RESUMO

As consultorias são organizações baseadas em conhecimento que ganharam espaço no mercado nos últimos anos. O crescimento das consultorias está ancorado na sua capacidade de fazer circular as ideias de gestão por entre organizações de diversos portes e segmentos, contribuindo para o desenvolvimento da indústria do *Management* e do fenômeno do gerencialismo na sociedade contemporânea. Utilizando da perspectiva do Institucionalismo Organizacional escandinavo e sua noção de “tradução” para explicar como ideias e conceitos abstratos conseguem ser aplicados em contextos locais, esta pesquisa teve como objetivo geral investigar como a tradução e edição de conceitos de gestão realizadas por empresas de consultoria organizacionais contribuem para a profissionalização do campo da Administração, e foi operacionalizada mediante os seguintes objetivos específicos: (i) identificar quais as competências necessárias aos profissionais de consultoria; (ii) explicar o processo de socialização secundária de novos consultores; (iii) analisar como acontece a tradução e edição de conceitos de gestão pelos profissionais de consultoria; e, (iv) analisar quais as lógicas influentes no processo de tradução e edição de conceitos de gestão realizado pelos consultores e seus efeitos na profissionalização do campo da Administração. De base interpretativista, este estudo é de natureza qualitativa e de caráter exploratório-descritivo. O material empírico foi apreendido por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas com 16 consultores nas cidades paraibanas de João Pessoa, Campina Grande e Guarabira. Como método de análise, foi realizada, inicialmente, uma análise de conteúdo qualitativa que serviu como base para uma análise retórica dos consultores. Os resultados indicam que os consultores adquirem as competências necessárias para sua atuação em processos de socialização secundária de formação educacional de nível superior e/ou em experiências profissionais que os colocam em contato com vocabulários próprios da gestão, como também símbolos e “modos de fazer” próprios da profissão da Administração. Desse modo, a pluralidade de conhecimentos teóricos e práticos fornecem ao consultor a habilidade de traduzir os conhecimentos adquiridos que utilizam a retórica como ferramenta estratégica para construir significados compartilhados com os seus clientes, de maneira a obter e manter a sua legitimidade. O estudo também identificou que os consultores são regidos, majoritariamente, pela lógica profissional da Administração e, assim, durante sua atuação, despertam e promulgam práticas situadas nos seus “modos de fazer” que, ao serem replicadas em diversas organizações, contribuem para a profissionalização do campo, fazendo circular as ideias de gestão.

Palavras-chave: Consultorias de Gestão. Tradução de Ideias. Profissões. Administração. Retórica.

ABSTRACT

Consultancies are knowledge-based organizations that have gained market share in recent years. The growth of consultancies is anchored in their ability to circulate management ideas among organizations of different sizes and segments, contributing to the development of the Management industry and the phenomenon of managerialism in contemporary society. Using the perspective of Scandinavian Organizational Institutionalism and its notion of “translation” to explain how abstract ideas and concepts can be applied in local contexts, this research aimed to investigate how the translation and editing of management concepts carried out by organizational consulting companies contribute to the professionalization of the Management field, and it was operationalized through the following specific goals: (i) to identify which competencies are necessary for consulting professionals; (ii) explain the secondary socialization process for new consultants; (iii) analyze how the translation and editing of management concepts by consulting professionals takes place; and, (iv) to analyze which are the influential logics in the process of translation and editing of management concepts carried out by the consultants, and their effects on the professionalization of the Management field. This interpretive study is qualitative and exploratory-descriptive. The empirical material was apprehended through semi-structured interviews conducted with 16 consultants in the cities of João Pessoa, Campina Grande and Guarabira, all in the state of Paraíba, Brazil. As a method of analysis, a qualitative content analysis was initially carried out, which served as the basis for a rhetorical analysis of the consultants. Results indicate that the consultants acquire the necessary skills for their performance in processes of secondary socialization of higher education and/or professional experiences that put them in contact with vocabularies specific to Management, as well as symbols and “ways of doing” proper to the Management profession. In this way, the plurality of theoretical and practical knowledge provides consultants with the ability to translate the acquired knowledge, which uses rhetoric as a strategic tool to build meanings shared with its clients, in order to obtain and maintain their legitimacy. The study also identified that the consultants are mostly governed by the professional logic of Management and, thus, during their performance, they awaken and promulgate practices located in their “ways of doing” which, when replicated in different organizations, contribute to the professionalization of the field, hence circulating management ideas.

Keywords: Management Consulting. Translation of Ideas. Professions. Management. Rhetoric.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Níveis de abstração das ideias de Gestão.....	29
Figura 2 – Provedores de conhecimento em Gestão.....	35
Figura 3 – Processo de socialização secundária do consultor.....	49
Figura 4 – <i>Framework</i> da pesquisa.....	72
Figura 5 – <i>Continuum</i> da tradução pelos consultores.....	77
Figura 6 – Ilustração gráfica da pesquisa.....	93

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 –	Os três pilares das instituições.....	19
Quadro 2 –	Vertentes de pesquisa em legitimidade.....	21
Quadro 3 –	Perspectivas teóricas sobre campos organizacionais.....	22
Quadro 4 –	Principais lógicas.....	24
Quadro 5 –	Regras de edição.....	30
Quadro 6 –	As principais “ondas” da consultoria.....	32
Quadro 7 –	Principais perspectivas sociológicas para o estudo de consultorias....	36
Quadro 8 –	Perspectivas teóricas do estudo das profissões.....	39
Quadro 9 –	Síntese dos procedimentos metodológicos.....	52
Quadro 10 –	Objetivos específicos, categorias de análise e questões do roteiro.....	53
Quadro 11 –	Entrevistas.....	54
Quadro 12 –	Grupos de análise.....	55
Quadro 13 –	Categorias retóricas de análise.....	57
Quadro 14 –	Consultores entrevistados.....	59
Quadro 15 –	Competências elencadas pelos consultores.....	66
Quadro 16 –	Lógicas vigentes na consultoria e evidências empíricas.....	85

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	Objetivos	14
1.1.1	Objetivo geral.....	14
1.1.2	Objetivos específicos.....	14
1.2	Justificativa	15
2	BASE TEÓRICA DE REFERÊNCIA	19
2.1	Institucionalismo Organizacional: premissas e conceitos-chave	19
2.1.1	Circulação, Tradução e Edição de ideias.....	26
2.2	Consultoria em Gestão	31
2.3	Profissões e ocupações: resgate histórico e principais correntes de pesquisa	37
2.3.1	No quebra-cabeça das profissões, qual a peça da Administração?	44
2.4	Articulação temática da pesquisa	47
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	50
3.1	Caracterização da pesquisa	50
3.2	Apreensão do material empírico	52
3.3	Análise do material empírico apreendido	55
3.4	Aspectos éticos e limitações do estudo	58
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	59
4.1	O desenvolvimento de competências dos profissionais de consultoria	60
4.2	Socialização secundária e a importância para a atividade do consultor	67
4.3	A Tradução e a Edição de conceitos de Gestão pelos consultores	72
4.4	Lógicas vigentes e a profissionalização do campo da Administração	79
4.5	Discussão	86
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	91
	REFERÊNCIAS	96
	APÊNDICES	104
	APÊNDICE A - PROTOCOLO DE REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA (RSL)	104
	APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA	108
	APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	110
	APÊNDICE D - RESUMO EXECUTIVO	111

1 INTRODUÇÃO

A necessidade de conhecimento em gestão para auxiliar as empresas no seu processo de racionalização abriu espaço no mercado para profissionais do conhecimento, dentre eles, os consultores organizacionais. Sua ascensão ao *status* relevante que ocupam não seria possível se as organizações, enquanto ambientes de ordenação de atividades laborais, não tivessem se difundido na sociedade, inclusive, abrigando atividades profissionais que antes eram realizadas de forma independente.

Segundo Muzio, Aulakh e Kirkpatrick (2019), muitas profissões modernas tiveram suas origens no século XIX, ou até antes, a exemplo da Medicina e Direito. A partir do século XX, o conhecimento foi se tornando cada vez mais especializado, levando ao surgimento de diversas ocupações que foram se expandindo e requisitando para si o *status* de profissão. Sobre essa questão, os autores destacam a importância das ocupações e profissões para a sociedade, visto que, na sociedade contemporânea, as organizações amparam a maior parte das atividades profissionais, tanto no contexto público, quanto no privado (MUZIO; KIRKPATRICK, 2011).

Os estudos sobre profissões trazem diversas perspectivas pelas quais é possível analisá-las. Suddaby e Muzio (2015) apresentam uma síntese das teorias utilizadas para os estudos das profissões por uma visão sociológica, dividindo-os em estudos sobre estrutura e função, poder e privilégio, e profissão como sistemas. Essa última lente permite-nos enxergar as profissões dentro de um sistema mais amplo na estrutura social, detentoras de certa legitimidade de atuação muitas vezes inquestionável. Esse caráter estável inerente às profissões é o que nos leva a um entendimento das profissões como instituições (MUZIO; AULAKH; KIRKPATRICK, 2019; MUZIO; BROCK; SUDDABY, 2013; LEICHT; FENNELL, 2008).

As instituições são as estruturas duráveis que dão sentido à vida social por meio de suas regras *taken-for-granted*. Similarmente, assim são as profissões, que atuam garantindo aos seus membros a estabilidade mediante práticas reconhecidas socialmente, e também do seu legado cultural, que propiciam *status* e retorno financeiro. Para Scott (2008), os profissionais são os principais agentes institucionais da contemporaneidade, sendo o símbolo da racionalidade no mundo atual.

Segundo Muzio, Brock e Suddaby (2013), as profissões são instituições que, nos últimos 30 anos, passaram por profundas mudanças. Devido as profissões estarem intimamente relacionadas com as organizações, percebeu-se uma modificação das lógicas profissionais ao longo do tempo. Se antes as profissões eram vistas com um objetivo altruísta e de caráter social, hoje, as suas lógicas se aproximam das lógicas de mercado de efetividade e lucro (SUDDABY;

MUZIO, 2015; MUZIO; BROCK; SUDDABY, 2013; MUZIO; AULAKH; KIRKPATRICK, 2019).

Dentro dos estudos das profissões, tem-se questionado onde a Administração pode ser encaixada: seria ela uma profissão em ascensão, ou uma ocupação buscando a profissionalização? Cada lente teórica da Sociologia das Profissões fornece uma visão diferente para essa pergunta. Para esta pesquisa, adota-se a definição de profissão proposta por Muzio, Aulakh e Kirkpatrick (2019, p. 6, tradução nossa), que afirmam que uma profissão é “uma ocupação que passou por vários estágios de desenvolvimento e efetuou com sucesso táticas e estratégias que convenceram outros (especialmente o estado e o público) a conceder o *status* de profissão, com os benefícios materiais e sociais resultantes”.

A Administração, se vista como profissão legitimada pela sociedade, ou como atividade ocupacional em processo de profissionalização, tem seu papel fundamental na manutenção das organizações, haja vista que essas estão incluídas em todas as esferas da vida social e o surgimento da Administração é intimamente relacionado com o desenvolvimento industrial contemporâneo (FELLMAN, 2018). Ainda segundo Fellman (2018), os primeiros esforços para legitimar a Administração enquanto profissão surgiram na década de 1920, com Mary Parker Follet, que defendia que a gestão deveria ser realizada por profissionais com as competências corretas para a função, e que deveria ter sua base em um corpo de conhecimento cientificamente fundamentado.

Apesar da polêmica em torno da alegação de que os conhecimentos em gestão podem ser considerados científicos, e se a Administração pode ser considerada uma profissão, é fato que os conhecimentos em gestão foram difundidos e extrapolaram as fronteiras da profissão, circulando por todas as esferas organizacionais, independentemente do tipo de negócio, chegando à vida social com a aplicação de métodos gerenciais para organizar o dia a dia dos indivíduos (ENGWALL; KIPPING; ÜSDIKEN, 2016), fenômeno conhecido como “gerencialismo” (NOORDENGRAAF, 2011). Inclusive, essa transversalidade da Administração, que a posiciona em diversos contextos e possibilita sua prática por diversos atores, é vista como um dos principais debates sobre a eficácia do seu fechamento profissional.

Nesse contexto, é latente a necessidade de entender as questões de difusão e circulação do conhecimento em gestão que estão tão intrinsecamente inseridos na sociedade. Segundo Sturdy, Heusinkveld e Strang (2019), embora existam muitos debates sobre a natureza das ideias de gestão – se elas mudam através dos anos ou se são “colocadas em novos rótulos” –, o fato de elas continuarem sendo utilizadas, reproduzidas, adaptadas e até contestadas, demonstra a importância das pesquisas na área.

As ideias de gestão, também conhecidas como conhecimento de gestão, ou modismos, são um rótulo dado a uma prescrição de diretrizes para que gestores e outros praticantes da gestão possam lidar com as demandas organizacionais (BORT; KIESER, 2019). De acordo com Pope e Bromley (2019, p. 411, tradução nossa), a expansão da atividade gerencial demandou a investigação do que a Administração é capaz de fazer e, assim, “o estudo e prática da gestão contemporânea é, antes de tudo, sobre ideias”.

Engwall, Kipping e Üsdiken (2016) apontam que a literatura identifica um grupo de atores que são responsáveis por impulsionar a difusão do conhecimento em gestão, e Wood Jr (2010) nomeia-os como a “indústria do *management*”, consolidando a gestão em quatro pilares, sendo eles: (i) escolas de Administração; (ii) mídia de negócios; (iii) gurus de negócios; e (iv) empresas de consultoria. Esses atores deram maior visibilidade para as ideias de gestão, pois, são agentes de perfil elevado e considerados autoridades em gestão, com legitimidade de atuação (ENGWALL; KIPPING; ÜSDIKEN, 2016; STURDY; HEUSINKVELD; STRANG, 2019). Nesta pesquisa, o foco está direcionado para o papel das empresas de consultoria no processo de difusão e institucionalização das ideias de gestão, assumindo que isso gera, por consequência, o fortalecimento do campo Profissional da Administração.

A legitimidade atribuída aos consultores tem relação direta com a habilidade dos mesmos em levar, para diferentes áreas e clientes, os conceitos de gestão. A responsabilidade da expansão do conhecimento em gestão pode ser atribuída, pelo menos em parte, ao trabalho dos consultores (FAUST, 2012), pois muitos dos conceitos gerenciais aprendidos pelas organizações durante as décadas de 1980 e 1990 eram levados por eles ou por outros proponentes da melhoria gerencial (WEDLIN; SAHLIN, 2017). Ressaltamos ainda, que os consultores em gestão são vistos como atores centrais na produção e disseminação das ideias de gestão, sendo considerados *fashion setters*, ou seja, criadores de modismos gerenciais (WRIGHT, 2019).

Grandes empresas de consultoria internacionalizaram-se, e essa expansão para diversos mercados auxiliou na difusão desses conceitos (DONADONE, 2005). Os modelos e práticas de gestão tornaram-se conhecidos dentro do campo, vistos como facilmente aplicáveis, resultando em ideais a serem alcançados pelas organizações, estimulando o isomorfismo do campo e a adoção – muitas vezes cerimonial – pelas empresas que buscavam legitimidade (STURDY *et al.*, 2009a).

Pautando-se na lente teórica que subsidia essa pesquisa - a Teoria Institucional de base sociológica e de perspectiva cultural-cognitiva -, entende-se que a transmissão das ideias ocorre em um ambiente institucional (FAUST, 2012). Por essa concepção, os consultores são

enxergados como *carriers*, traduzidos aqui como “portadores” do conhecimento gerencial. O termo evoca a ideia de que quem carrega o conhecimento não apenas o deposita de um local para outro, mas que é dotado de agência e influência na sua transmissão (FAUST, 2012).

Na esteira desse pensamento, adota-se o termo “tradução” que traz a lógica da mudança durante a “viagem das ideias” (FAUST, 2012; WEDLIN; SAHLIN, 2017), demonstrando a transformação que ocorre durante os processos de tradução. Faust (2012) explica que muitos acadêmicos preferem a utilização do conceito de tradução pois ele permite uma variabilidade de interpretação, admitindo mais de uma possibilidade de ação.

O conceito de tradução surgiu na concepção do institucionalismo escandinavo, através dos estudos de Czarniawska e Sevón (1996). É um conceito linguístico que, aplicado às ideias de gestão, explica como os conceitos são traduzidos em artefatos – sejam eles livros, documentos ou modelos – e enviados para outros locais para serem traduzidos novamente em objetos e ações que, “se repetidas, podem se estabilizar em instituições” (CZARNIAWSKA, 2009, p. 425, tradução nossa). É importante frisar que o que está envolvido na tradução não chega ao seu destino da mesma forma, pois, “cada ato de tradução muda o tradutor e o que é traduzido” (CZARNIAWSKA, 2009, p. 424, tradução nossa), numa relação recursiva.

Assim, Wedlin e Sahlin (2017) afirmam que a tradução resulta em diferentes versões de uma ideia ou conceito para diferentes contextos. Os autores nomearam esse processo de modificação como “edição”, o qual seria capaz de explicar as mudanças nos modelos conforme esses fossem circulando. Embora o conceito pareça aberto, estudos dos referidos autores identificaram uma aderência às regras que restringem o processo de edição, direcionando a tradução dos conceitos enquanto eles circulam.

Para o delineamento desta pesquisa, levamos em consideração ainda os três impactos da consultoria mencionados por Kipping e Clark (2012), a saber: (i) a atividade de consultoria como um negócio de importância para a economia nacional; (ii) a absorção de pessoal recém saído das escolas de Administração e MBAs; e, (iii) o reconhecimento (na literatura) da capacidade dos consultores como portadores do conhecimento gerencial e para a tradução das ideias de gestão para contextos locais. Aqui, o *modus operandi* de um escritório de consultoria é relevante para a compreensão de quais aspectos são necessários a um candidato a consultor para que ele seja capaz de realizar, com eficiência, a tradução dos conceitos de gestão aos seus clientes. Dessa forma, importam tanto questões de competência e formação – tais como experiências práticas e acadêmicas do consultor (ou candidato a), como também o processo de socialização secundária (BERGER; LUCKMANN, 2003) realizado já no interior do escritório de consultoria, com vistas a preparar o profissional para a realização das suas atividades.

A socialização secundária é o processo pelo qual os indivíduos passam de modo a se familiarizarem com conhecimentos de funções de trabalhos específicos. Nesse transcurso, os atores aprendem vocabulários próprios da área, os quais irão guiar suas interpretações e práticas. Além disso, ainda são internalizados símbolos e modos de agir dos locais onde a socialização ocorre.

Levamos em consideração ainda o pressuposto de que a Administração, enquanto grupo ocupacional, beneficia-se da atividade de consultoria e sua habilidade de tradução das ideias de gestão, que são “centrais para o estudo sociológico da organização e gestão” (POPE; BROMLEY, 2019, p. 411, tradução nossa). Desse modo, essa pesquisa visa responder ao seguinte questionamento: **como a tradução e edição de conceitos de gestão realizados por meio de consultorias organizacionais contribuem para a profissionalização do campo da Administração?**

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

Investigar como a tradução e edição de conceitos de gestão realizadas por empresas de consultoria organizacionais contribuem para a profissionalização do campo da Administração.

1.1.2 Objetivos específicos

- ▶ Identificar quais as competências necessárias aos profissionais de consultoria¹;
- ▶ Explicar o processo de socialização secundária de novos consultores;
- ▶ Analisar como acontece a tradução e edição de conceitos de gestão pelos profissionais de consultoria;
- ▶ Analisar quais as lógicas institucionais influentes no processo de tradução e edição de conceitos de gestão realizado pelos consultores e seus efeitos na profissionalização do campo da Administração.

¹ O termo “competências” aqui utilizado diz respeito ao conjunto de elementos empíricos relacionado às práticas dos consultores, não sendo uma categoria analítica central ao estudo, e não correspondendo ao arcabouço conceitual funcionalista ao qual, normalmente, está associado.

1.2 Justificativa

A presente pesquisa pretende contribuir com o avanço dos estudos sobre “tradução” por uma perspectiva do Institucionalismo Organizacional em sua vertente escandinava, aplicados a um conceito local, para investigar a circulação de ideias de gestão. De acordo com Engwall, Kipping e Üsdiken (2016), a gestão é um fenômeno digno de pesquisa por sua capacidade de se espalhar a partir de um uso restrito, o que a torna onipresente na vida cotidiana. Ainda, segundo Scott (2014), os institucionalistas redescobriram o potencial e o papel das ideias para as organizações e, conforme apontam Sturdy *et al.* (2019), essas tornaram-se um campo de estudos estabilizado, sendo um tópico relevante a ser estudado na contemporaneidade.

Estando as organizações tão disseminadas na sociedade contemporânea, as consultorias em gestão têm seu espaço garantido. Sua influência nas organizações é reconhecida ao ponto de se dizer que, mesmo sem saber, muitas pessoas já experimentaram os resultados, ainda que de forma indireta, de um projeto de consultoria, o que faz com que essa seja uma importante área a ser estudada (KIPPING; CLARK, 2012).

Wood Jr. (2010) expõe alguns motivos pelos quais acredita que a consultoria em gestão é um campo atrativo para a área de pesquisa em Estudos Organizacionais e, dentre eles, destacam-se: (i) o alto grau de influência dos consultores entre organizações públicas e privadas; e (ii) o tipo de serviço prestado, já que os consultores são considerados “trabalhadores do conhecimento”.

Para Kipping e Clark (2012), a importância de se estudar consultorias em gestão pode ser entendida a partir das suas principais contribuições: (i) configura-se como uma atividade econômica de grande impacto, haja vista o crescimento da atividade de consultoria no mundo (segundo Donadone (2005), no início dos anos 2000, o mercado mundial de consultorias movimentava mais de 100 bilhões de dólares); (ii) a difusão de conceitos e práticas por meio do elemento humano, pois, as empresas de consultoria absorvem os alunos recém-saídos das escolas de Administração (WRIGHT, 2019) que, posteriormente, podem assumir cargos em outras organizações, levando as experiências e conhecimentos advindos de seus diversos clientes (BORT; KIESER, 2019; ENGWALL; WEDLIN, 2019), reproduzindo os modelos e práticas aprendidos; e (iii) a capacidade das consultorias em promover mudanças econômicas, sociais e organizacionais (WRIGHT, 2019), já que estão inseridas praticamente em todos os segmentos do mercado, incluindo a Administração Pública.

Um exame amplo de literatura internacional empreendido por Engwall e Kipping (2013), utilizando como base artigos, livros, volumes editados e um *handbook*, demonstra que

a consultoria tem sido analisada em três níveis: indústria (demonstrando o desenvolvimento do setor em diferentes localidades), empresa (a natureza das consultorias enquanto serviços profissionais, ou partícipes da indústria do conhecimento) e, projeto (uma perspectiva da relação consultor-cliente).

Engwall e Kipping (2013) concluem que o mercado de consultoria continuará existindo por muito tempo, pois sempre haverá empresas necessitando de conhecimento externo para incrementar suas atividades e legitimar suas decisões. Tomando por base os níveis apontados pelos autores, o presente estudo contribui na perspectiva de “empresa”, ao investigar como a sua participação na indústria do conhecimento extrapola esse limite e impacta no desenvolvimento do campo profissional da Administração e, desse modo, repercutindo em certa medida, no nível de indústria. O desenvolvimento do campo da Administração poderá fortalecer e fazer evoluir a indústria de consultoria, reforçando sua existência e influência.

A pesquisa em consultoria, de acordo com Kipping e Clark (2012), tem sido muito orientada para a atuação dos profissionais da área, com poucas publicações em periódicos acadêmicos de alto nível. Ainda, segundo os autores, as pesquisas mais bem-sucedidas nesse aspecto envolvem consultorias e *PSFs* (*Professional Service Firms*), embora o foco desses estudos tenha sido nas profissões mais bem estabelecidas e referenciadas, como Direito e Medicina, não abarcando outras profissões ou grupos ocupacionais.

Apesar de os estudos sobre *PSFs* terem como base o Institucionalismo Organizacional, os autores explicam que a pesquisa na área “não encontrou sua teoria grandiosa” (KIPPING; CLARK, 2012, p. 16, tradução nossa), demonstrando que, em se tratando dos estudos de consultoria, não há uma lente epistemológica dominante. Dessa forma, esta pesquisa tem como objeto de estudo consultorias em gestão analisadas por meio da lente institucionalista, o que proporciona um avanço nesse sentido.

Estudos recentes sobre tradução se ocuparam em identificar as principais correntes teóricas que embasam as pesquisas na área (O’MAHONEY, 2016; WAERAAS; NIELSEN, 2016), enquanto outros identificaram como a tradução foi conceituada através da teoria do discurso (DOOLIN; GRANT; THOMAS, 2013) e, ainda, a definição de uma tipologia das abordagens de tradução, com base em uma revisão de literatura (VAN GRINSVEN; HEUSINKVELD; CORNELISSEN, 2016).

A revisão de literatura empreendida nessa pesquisa (Apêndice A) identificou também que o referido conceito tem sido utilizado para analisar, prioritariamente, fenômenos de mudança em organizações e questões de circulação do conhecimento em gestão. Desse modo, a inovação desta pesquisa consiste na aplicação do conceito de tradução para investigar

processos de profissionalização de um grupo ocupacional – no caso, os administradores, mediante as práticas de outros atores, os consultores.

Ainda, o estudo de Heusinkveld e Benders (2012) apresenta um panorama sobre as pesquisas realizadas no campo das “ideias de gestão”, apontando que há um crescente número de estudos direcionados ao entendimento de como os consultores envolvem-se na criação e disseminação dessas ideias – sendo as principais vertentes investigadas a “produtivização do conhecimento”, a “mercantilização do conhecimento”, e a “aplicação do conhecimento” nas organizações.

Sturdy (2012), ao discutir a agenda de pesquisas para a consultoria, aponta que os estudos realizados abriram espaço para temas como “identidade”, “isomorfismo”, “tradução” e “conhecimento”. Desse modo, é possível perceber que, apesar dos estudos sobre tradução estarem em crescimento dentro da academia, as literaturas acessadas até aqui sobre ideias de gestão, tradução e profissões não demonstraram uma pauta de investigações direcionada à “tradução” e “profissionalização” de modo integrado.

Se, de um lado, há os consultores, enquanto portadores dos conceitos de gestão, tem-se, do outro, a Administração, enquanto grupo ocupacional, fornecedor de ideias, conceitos e modelos, que podem ser considerados insumos para as organizações. A relação entre esses dois atores é recursiva, tendo-se que a Administração – enquanto grupo, e por meio dos seus mecanismos reguladores –, fornece uma estrutura carregada de certa ordem, lógica de atuação e práticas que os consultores consomem, internalizam e reproduzem. Essa reprodução institucionaliza modelos, infunde na sociedade os valores gerenciais, fortalecendo a imagem da Administração enquanto profissão. Com a consolidação da profissão e suas práticas, a presença do consultor para disseminar o conhecimento em gestão de volta às organizações torna-se ainda mais necessária.

A apresentação desse movimento recursivo e de suas engrenagens fornece aos consultores um panorama do funcionamento do seu campo, e propicia um cenário onde práticas podem ser modificadas ou adaptadas, de forma a otimizar resultados. Um outro apontamento que pode ser feito envolve a relação consultoria - escolas de gestão, pois, conforme exposto por Engwall e Kipping (2013), esse vínculo é, por vezes, de cooperação e, por outras, de competição. Entender o movimento recursivo entre consolidação das práticas de gestão e relevância do consultor na circulação dessas na sociedade, por meio das organizações, conduz à percepção de que uma relação de cooperação pode ser mais benéfica para ambas as partes.

Por fim, sendo a legitimação social um aspecto de extrema importância para validar um grupo ocupacional enquanto profissão (DELACRUZ, 2018; MUZIO; AULAKH;

KIRKPATRICK, 2019), ao buscar compreender os aspectos que circundam a institucionalização de modelos por meio da sua tradução pelos consultores, será possível visualizar a aplicação de conceitos de gestão amplamente adotados em contextos locais, possibilitando o entendimento das contribuições práticas da gestão para a sociedade.

2 BASE TEÓRICA DE REFERÊNCIA

2.1 Institucionalismo Organizacional: premissas e conceitos-chave

“Institucionalismo Organizacional” é o termo utilizado para designar a aplicação da Teoria Institucional de base sociológica nos Estudos Organizacionais e na Administração. Com o entendimento de que as organizações não são sistemas fechados e que se inter-relacionam com o ambiente institucional ao seu redor, a Teoria Institucional destaca-se ao propor um olhar para as organizações e práticas de gestão como sistemas simbólicos, e não apenas por seus objetivos econômicos (SUDDABY, 2013). A teoria tem como um dos seus principais pressupostos o entendimento que a realidade é socialmente construída e resultado da interação humana (BERGER; LUCKMANN, 2003).

De acordo com Scott (2014), após o seu ressurgimento na década de 1970, a Teoria Institucional firmou-se como dominante para Ciências Sociais e os Estudos Organizacionais. O motivo pelo qual a TI torna-se tão interessante para essas áreas está na sua habilidade em explicar porque certas decisões são tomadas nas organizações, mesmo que não tenham comprovação de eficácia imediata. De acordo com Suddaby (2013), a explicação está nas pressões por legitimidade e conformidade, que são a chancela social para o funcionamento das organizações.

Por instituições, entende-se as estruturas duráveis que dão sentido à vida social. De acordo com Scott (2014, p. 57, tradução nossa), “as instituições são estruturas sociais duradouras e multifacetadas, compostas por elementos simbólicos, atividades sociais e recursos materiais”. Assim, apoiando-se em três pilares, a saber: os regulativos, os normativos e os cultural-cognitivos, as instituições habilitam e restringem ações e infundem valores na sociedade.

Quadro 1 – Os três pilares das instituições

	Regulativo	Normativo	Cultural-cognitivo
Base de conformidade	Conveniência	Obrigação social	“Tido como certo” Entendimento compartilhado
Base da ordem	Regras	Expectativas normativas	Esquema construtivos
Mecanismos	Coercitivo	Normativo	Mimético
Lógica	Instrumentalidade	Adequação	Ortodoxia
Afeta	Medo da culpa / Inocência	Vergonha / Honra	Certeza / Confusão
Base de legitimidade	Legalmente sancionada	Moralmente governada	Compreensível, reconhecível, culturalmente sustentado

Fonte: Scott (2014, p. 60, tradução nossa).

Os três pilares são de grande importância para o entendimento das instituições. O pilar regulativo está relacionado diretamente às atividades de estabelecimento de regras e leis, utilizando mecanismos coercitivos para garantir a conformidade e manipulando elementos simbólicos como o medo da culpa. O pilar normativo tem como base a obrigação social, ou seja, as expectativas geradas para regular a adequação às normas impostas. E, por fim, o pilar cultural-cognitivo, que diz respeito às crenças e valores compartilhados entre os sujeitos, que são reproduzidos e que resultam em preceitos “tidos como certos” (*taken-for-granted*).

Percebe-se na descrição dos pilares de Scott uma forte convergência para a conformidade. Esse fenômeno também foi observado nas organizações que, por estarem inseridas em ambientes institucionais, refletem suas normas, regras e culturas. Essa observação foi feita inicialmente por Meyer e Rowan (1977), que descreveram o surgimento das organizações formais como reflexo das regras institucionalizadas.

Essas regras são enxergadas como “mitos” que as organizações adotam para obter legitimidade, mesmo que não tenham comprovação de melhoria da sua eficiência. De acordo com Suddaby (2013, p. 381, tradução nossa), “organizações aderem aos mitos racionais e adotam práticas isomórficas como um desejo de aparentar ser uma organização legítima”. Destaca-se aqui o componente intersubjetivo das organizações, aquele que não está relacionado apenas com a faceta técnica de eficiência e lucratividade, mas sim com a aceitação social, ou seja, a faceta institucional.

O isomorfismo é o movimento realizado pelas organizações que conduz à homogeneização do campo, quando as organizações se conformam aos mitos racionais (BOXENBAUM; JONSSON, 2017), buscando uma segurança social (ROSSONI, 2015). De acordo com DiMaggio e Powell (1983), o isomorfismo é um processo restritivo que ocorre em grupos que enfrentam as mesmas condições ambientais, e que os direcionam para uma situação onde ocorre a tendência a se tornarem semelhantes.

A legitimidade é o objetivo principal da busca pela conformidade, onde pesam tanto os aspectos regulativos, quanto os normativos e cultural-cognitivos, inclusive, com ênfase nesse último, pois, o conceito de legitimidade tem forte correlação com a aceitação social. A legitimidade é um conceito de grande importância no Institucionalismo Organizacional, influenciando diretamente o comportamento das organizações e afetando seu desempenho e sobrevivência (DEEPHOUSE *et al.*, 2017). A não adoção de estruturas legitimadas é de grande risco para as organizações, que, ao optar por uma estrutura individual, estão mais suscetíveis ao escrutínio da sociedade (MEYER; ROWAN, 1977). Dessa forma, adotar procedimentos, técnicas e métodos já aceitos garante maior estabilidade às organizações (ROSSONI, 2015).

Os estudos de Suddaby, Bitektine e Haack (2017) sobre legitimidade apontam três perspectivas sobre as características do constructo; assim, pode-se entender a legitimidade: (i) como propriedade, quando essa é concebida enquanto um recurso ou propriedade; (ii) como processo, quando é percebida enquanto um processo interativo; e (iii) como percepção, quando essa é enxergada como uma forma de avaliação sociocognitiva. Essas três vertentes caracterizam três correntes de pesquisa sobre legitimidade, que possuem suas próprias posições ontológicas e epistemológicas. O Quadro 2 sintetiza os tipos de legitimidade e suas principais características.

Quadro 2 – Vertentes de pesquisa em legitimidade

Acepção de legitimidade	O que é	Onde ocorre	Nível de análise	Como ocorre
Legitimidade como Propriedade	Uma propriedade, um recurso, um ativo organizacional, uma capacidade, uma “coisa”.	Entre o objeto de legitimidade (por exemplo, uma organização) e seu ambiente externo	Organização e Campo	Visão da contingência: Através do “ajuste” entre os atributos de uma organização e as expectativas do público externo
Legitimidade como Processo	Um processo interativo de construção social	Entre vários atores sociais, especialmente aqueles que buscam ou se opõem à mudança	Campo, mas também Organização	Visão da agência: por meio de esforços intencionais de agentes de mudança e outros atores sociais
Legitimidade como Percepção	Um julgamento social Uma avaliação Uma construção sócio-cognitiva	Entre avaliadores individuais e coletivos (grupos, organizações, sociedade)	Multinível, mas inclinado para o micro	Visão de julgamento: por meio de percepções, julgamentos e ações de indivíduos sob a influência de julgamentos institucionalizados de nível coletivo

Fonte: Adaptado de Suddaby, Bitektine e Haack (2017, p. 453, tradução nossa).

Porém, quando há divergência ou conflito entre as práticas adotadas e a real necessidade das empresas, essas podem fazer sua adoção de forma cerimonial, ou seja, apenas afirmando e demonstrando para a sociedade que respondeu às pressões institucionais, mas separando a prática da estrutura, num fenômeno conhecido como *decoupling*, buscando a preservação da eficiência organizacional (BOXENBAUM; JONSSON, 2017).

O ambiente no qual as organizações estão inseridas é chamado de “campo organizacional”, e, segundo DiMaggio e Powell (1983), são as organizações, tais como fornecedores, clientes, agências reguladoras, que, conjuntamente compõem uma área da vida social. Uma outra definição de campo foi dada por Machado-da-Silva, Guarido Filho e Rossoni (2006), que comparam os campos com uma arena onde ocorrem as disputas por legitimação, e onde a organização que ocupa o espaço central tem acesso aos melhores recursos, assim como,

também, reconhecimento social. Os autores apontam que os conceitos de campos podem ter várias acepções e ênfases, apresentando seis perspectivas teóricas sobre eles, que podem ser consultadas no Quadro 3.

Quadro 3 – Perspectivas teóricas sobre campos organizacionais

Perspectiva teórica	Principais autores	Elementos-chave	Descrição
Campo como a totalidade dos atores relevantes	DiMaggio e Powell	Significação e relacionamento	Conjunto de organizações que compartilham um conjunto de significados comuns e que interagem mais frequentemente entre si do que com atores de fora do campo, constituindo assim uma área da vida institucional.
Campo como arena funcionalmente específica	Scott; Meyer	Função social	Conjunto de organizações similares e diferentes, porém interdependentes, operando numa arena funcionalmente específica, compreendida técnica e institucionalmente, em associação com seus parceiros de troca, fontes de financiamento, e reguladores.
Campo como centro de diálogo e discussão	Hoffman; Zietsma; Winn	Debate por interesse temático	Conjunto de organizações, muitas vezes com propósitos díspares, que se reconhecem como participantes de um mesmo debate acerca de temáticas específicas, além daquelas preocupadas com a reprodução de práticas ou de arranjos institucionais relacionados à questão.
Campo como arena de poder e conflito	Vieira; Carvalho; Misoczky	Dominação e poder de posição	Campo como resultado de disputa por sua dominação, numa dinâmica pautada pela (re)alocação de recursos de poder dos atores e pela sua posição relativa a outros atores.
Campo como esfera institucional de interesses em poder e disputa	Fligstein; Swedberg; Jepperson	Poder e estruturas cognitivas	Construções produzidas por organizações detentoras de poder, que influenciam as regras de interação e de dependência do campo em função dos seus interesses, que, por sua vez, são reflexos da posição delas na estrutura social.
Campo como rede estruturada de relacionamentos	Powell; White; Owen-Smith	Articulação estrutural	Conjunto formado por redes de relacionamentos usualmente integradas e entrelaçadas, que emergem como ambientes estruturados e estruturantes para organizações e indivíduos, revelados a partir de estudos tipológicos e de coesão estrutural.

Fonte: Machado-da-Silva, Guarido Filho e Rossoni (2006, p. 162).

Com a exposição dos conceitos acima, é possível ver uma gama de abordagens pelas quais pode-se estudar os campos e ainda verificar que o conceito permanece em construção, sem que haja uma definição única. Entretanto, é importante verificar que duas dimensões devem ser consideradas ao analisar o campo: a simbólica e a relacional, que, em conjunto, colocam o campo como um nível de análise interessante para estudo dos sistemas sociais (SCOTT, 2014).

Embora as instituições sejam sinônimos de estrutura e conformidade, Suddaby (2013, p. 382, tradução nossa) expõe que alguns estudos na Teoria Institucional enfocam o potencial de algumas organizações em oferecer resistência às pressões, engajando-se em processos de mudança. Isso acontece, pois, “alguns atores adquirem um grau de consciência cognitiva de

seus ambientes institucionais, bem como um grau de habilidade ou competência para gerenciar ou manipular esse ambiente”, entendendo, assim, em um trabalho institucional.

O trabalho institucional é, conforme descrito por Lawrence e Suddaby (2006), a ação intencional de atores com o objetivo de criar, manter ou interromper as instituições. Os aspectos centrais dessa abordagem são, de acordo com Hampel, Lawrence e Tracey (2017), a compreensão de como e por que os indivíduos se engajam nesse processo.

Ainda, como uma forma de explicar o comportamento agêntico dos atores, tem-se o conceito de “lógicas institucionais” que, segundo Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012), é a construção social de símbolos, práticas, valores e crenças que são reproduzidas, organizam e dão sentido às atividades diárias de indivíduos e organizações. Desse modo, as lógicas direcionam e justificam a ação e o raciocínio dos atores dentro de um determinado contexto.

Suddaby e Greenwood (2005) explicam que Friedland e Alford (1991), levando a definição de lógicas para um nível institucional, consideraram algumas organizações da sociedade como fornecedoras e orientadoras das “regras” pelas quais os indivíduos devem agir quais sejam: família, religião, estado, mercado, profissões e corporações. Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012) uniram esses principais setores da sociedade operando-os a partir do “tipo ideal” weberiano de modo a demonstrar a lógica central que guia e reforça o comportamento para cada uma das ordens institucionais, como pode ser visto no Quadro 4.

Quadro 4 – Principais lógicas

	Família	Religião	Estado	Mercado	Profissão	Corporação
Efeito da analogia simbólica	Família como firma	Templo como banco	Estado como mecanismo de redistribuição	Mercado como transação	Profissões como uma rede relacional	Hierarquia como corporação
Fontes de Legitimidade	Lealdade incondicional	Sacralidade na sociedade	Participação democrática	Preço de ação	<i>Expertise</i> pessoal	Posição da empresa no mercado
Fontes de Autoridade	Dominação patriarcal	Carisma do sacerdócio	Dominação burocrática	Ativismo dos acionistas	Associação profissional	Conselho diretor gestores
Fontes de Identidade	Reputação da família	Associação com divindades	Classe social e econômica	Sem rosto	Reputação pessoal	Papéis burocráticos
Base de Normas	Associação familiar	Associação congregacional	Cidadania	Interesses próprios	Filiação associativa	Emprego firme
Base de Atenção	<i>Status</i> na família	Relação com o sobrenatural	<i>Status</i> do grupo de interesse	<i>Status</i> no mercado	<i>Status</i> na Profissão	<i>Status</i> na hierarquia
Base de Estratégia	Aumentar a honra familiar	Aumentar o simbolismo religioso de eventos naturais	Aumentar o bem coletivo	Aumentar a eficiência e lucro	Melhoria da reputação pessoal	Aumento do porte e diversificação da empresa
Mecanismo Informal de Controle	Política familiar	Adoração	Bastidores da política	Analistas da indústria	Profissionais celebridades	Cultura organizacional
Sistema Econômico	Capitalismo familiar	Capitalismo ocidental	Capitalismo de bem-estar coletivo	Capitalismo investidor	Capitalismo pessoal	Capitalismo gerencial

Fonte: Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012, p. 56, tradução nossa).

Com os estudos focados na “agência” e “prática”, a Teoria Institucional embarca em um novo foco direcionando esforços para o entendimento da mudança institucional (SUDDABY, 2013), propiciando o surgimento de novas vertentes de pesquisa. Uma dessas vertentes, cunhada como “Institucionalismo Escandinavo” pelos seus precursores, Czarniawska e Sevón (1996), tem como interesse a construção e desconstrução de instituições como a melhor maneira de entender a ordem social e abrange estudos advindos da Dinamarca, Noruega e Suécia (CZARNIAWSKA, 2008).

Quando o institucionalismo propôs-se a estudar o papel da agência e processos de mudanças institucionais, tratou o fenômeno como uma exceção, mantendo a tradição institucionalista de considerar a estrutura como regra (CZARNIAWSKA, 2008). A perspectiva escandinava, por outro lado, destaca a variação e a diferenciação (BOXENBAUM; PEDERSEN, 2009). Utilizando os princípios do “novo” institucionalismo, os estudos escandinavos estudam a mudança de forma alternativa, pois adotam como pressuposto que a norma passa a ser tanto a estabilidade, quanto a mudança, criando, assim, um paradoxo organizacional (CZARNIAWSKA; SEVÓN, 1996).

Os institucionalistas escandinavos estão inseridos dentro dos Estudos Organizacionais e realizam um trabalho com foco processual, direcionamento para a *práxis* e atendendo a uma área de pesquisa de microprocessos das instituições, buscando investigar questões de criação, mudança e desaparecimento de instituições (CZARNIAWSKA, 2008). Ainda, utilizam a abordagem qualitativa, por meio de métodos de pesquisa como estudos de caso, investigando processos decisórios e de mudança organizacional (SAHLIN; WEDLIN, 2008).

O estudo de processos da Teoria Institucional está relacionado com as pesquisas na área de mudança e agência que marcaram o Institucionalismo Organizacional de forma mais recente, sendo uma abordagem direcionada à compreensão mais profunda de processos de institucionalização e mudança organizacional (SURACHAIKULWATTANA; PHILLIPS, 2017). De acordo Surachaikulwattana e Phillips (2017), os estudos pela ótica dos processos abarcam entendimentos sobre movimento e evolução de um fenômeno, a partir da perspectiva de um contexto institucional em constante evolução. Os microprocessos, então, estão correlacionados com as ações executadas em âmbito individual e que, de certa maneira, contribuem para os processos de mudança observados em níveis *meso* e *macro* nas organizações, e que é de interesse do institucionalismo escandinavo.

De acordo com Boxenbaum e Pedersen (2009), essa vertente do Institucionalismo trabalha com conceitos como “fraco/frouxo acoplamento”, “*sensemaking*” e tradução. O primeiro diz respeito aos elos frouxos que a organização faz entre seus vários componentes,

acoplando e desacoplando intencionalmente ou não, permitindo que contradições ocorram dentro da estrutura organizacional (CZARNIAWSKA, 2008).

O segundo conceito, *sensemaking*, diz respeito à forma que os atores interpretam eventos, ações e pressões institucionais, moldando seu significado e a forma pela qual esses impactam a organização. Entende-se, também, que cada ator vai interpretar a ocorrência de forma diferente e, quando posicionados enquanto mediadores entre o ambiente e a organização, poderão ter perspectivas distintas de ação (CZARNIAWSKA, 2008).

Por fim, o conceito de tradução refere-se às mudanças que ocorrem quando há a implementação de conceitos na organização. Inspirado na Teoria Ator-Rede, defende que sempre que há a transposição de ideias, ela sofrerá modificações, pois, enquanto uns significados são incluídos, outros são retirados do novo contexto organizacional. A noção de interpretação é comum aos dois últimos conceitos (CZARNIAWSKA, 2008).

Conforme Sahlin e Wedlin (2008) apontam, os estudos escandinavos destacaram-se por estudar a forma com que as ideias de gestão se tornam mitos racionais (MEYER; ROWAN, 1977). Os pesquisadores desse campo direcionam esforços para entender aspectos da circulação das ideias, tal como compreender “como e porque as ideias se espalham, como elas são traduzidas enquanto fluem, e quais são as consequências organizacionais” (SAHLIN; WEDLIN, 2008, p. 219, tradução nossa). Essas questões serão melhor exploradas na próxima seção.

2.1.1 Circulação, Tradução e Edição de ideias

Entre as décadas de 1980 e 1990, um fenômeno chamou a atenção de pesquisadores dos Estudos Organizacionais: ideias de gestão, classificadas como modelos e técnicas de melhoria da prática da gestão, estavam sendo adotadas pelas organizações – sendo levadas algumas vezes por atores externos, a exemplo de consultores. Essas ideias tornaram-se rótulos que foram absorvidos e introduzidos no contexto organizacional e se apresentavam em formas de “ondas”, a exemplo da Gestão da Qualidade Total, Reengenharia, Gestão por Objetivos, Gestão de Projetos, Gestão do Conhecimento, dentre outras (SAHLIN; WEDLIN, 2008).

De acordo com Sahlin e Wedlin (2008), os cientistas descobriram que muitas das mudanças propostas e implementadas não incrementavam ou melhoravam, de fato, a eficiência, fazendo com que houvesse o desacoplamento das atividades diárias da organização – o que vai ao encontro do que postularam Meyer e Rowan (1977) acerca dos mitos racionais. Porém, os institucionalistas escandinavos chegaram a outras duas conclusões: a primeira expõe que,

mesmo que haja o desacoplamento repetidas vezes, a ideia ou modelo implementado tem impacto na estrutura organizacional, causando mudanças. A segunda conclusão gira em torno do conceito de difusão, pois, o termo evoca a noção de um objeto estático, que sai de um local para outro, de acordo com a perspectiva do institucionalismo escandinavo.

Para Meyer (2009), a difusão diz respeito à disseminação de uma prática, por meio de mediação social, entre um grupo ou população. Por uma perspectiva relacional, Meyer (2009) explica que a mediação social é importante para entender a difusão: se não há explicação social, a difusão é explicada pela proximidade; por outro lado, se há relacionamento social significativo, precisa-se enxergar as nuances dessa troca, pois há aspectos cognitivos e compartilhamento de entendimentos envolvidos.

Aqui, destaca-se o mecanismo da “teorização” descrito pelo autor, que traz a ideia de homogeneização nas categorias sociais, onde ocorre a difusão, e que é visto como uma “estratégia para dar sentido ao mundo” (MEYER, 2009, p. 141, tradução nossa). Quando a difusão ocorre por meio da teorização, o que flui não é estático, mas uma interpretação – muitas vezes falha – do modelo original.

Os pesquisadores empreenderam estudos a fim de descobrir o motivo pelo qual uma ideia pode ser disseminada, enquanto outras não. Por fim, a conclusão foi de que as ideias não são disseminadas porque são fortes, mas se tornam fortes enquanto estão circulando (SAHLIN; WEDLIN, 2008). Algumas ideias tornam-se populares não por sua força em si, mas por quem as transporta (CZARNIAWSKA; JOERGES; 1996), ou por terem sido adotadas por determinados atores no campo (WEDLIN; SAHLIN, 2017). Enfatizando o aspecto social na circulação de ideias de gestão, os institucionalistas escandinavos adotaram o termo “tradução” para designar o processo pelo qual ele ocorre.

A tradução ultrapassa o conceito linguístico ao qual o termo normalmente é associado. Envolve o deslocamento ou a substituição de algo, o que resulta na transformação desse; assim, por essa perspectiva, cada tradução muda tanto o tradutor, quanto o que está sendo traduzido. Aplicado à circulação das ideias de gestão, o conceito explica que a sua tradução resulta em livros, modelos, documentos, que serão reproduzidos, e que poderão vir a se tornar instituições (CZARNIAWSKA, 2009).

A tradução, então, é vista como um microprocesso que ocorre entre um pequeno número de atores por vez e, assim, Czarniawska e Joerges (1996) colocam a tecnologia como responsável por disseminar, de forma acelerada, essa tradução pelo mundo. Desse modo, “é essa rede de seres humanos e tecnologias hibridizada que é a base material para mecanismos de

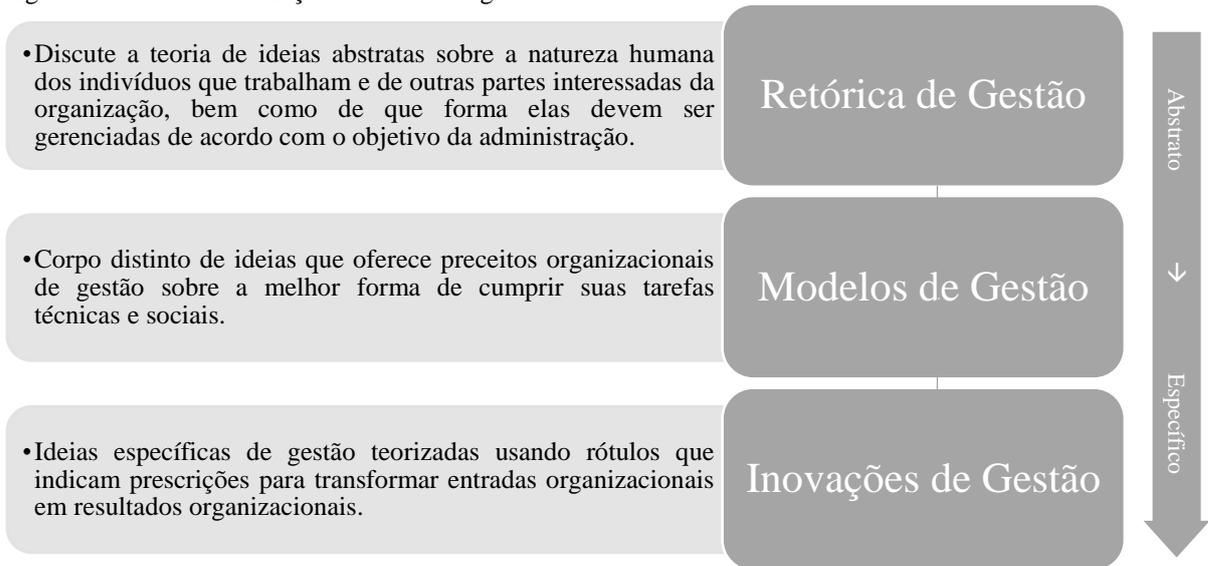
tradução mais complexos: moda e institucionalização” (CZARNIAWSKA; JOERGES, 1996, p. 24, tradução nossa).

Segundo Faust (2012), o que viaja é um relato textual de uma prática, que será submetido a interpretações e leituras adicionais para, então, ser aplicado. Um conceito adicional aqui é a noção de viabilidade interpretativa, que permite a variabilidade de ações a partir da interpretação. Assim, as traduções resultam em modelos locais, pois, quem traduz o faz com o objetivo de atender às suas necessidades (WEDLIN; SAHLIN, 2017).

A tradução envolve, segundo Waeras e Nielsen (2016, p. 237, tradução nossa), “um processo complexo de negociação durante o qual significados, reivindicações e interesses mudam”. Isto acontece pois existe também uma dimensão política envolvida, em que se perseguem interesses específicos, o que exige manobras estratégicas e argumentação com vistas a conseguir persuadir atores envolvidos no processo. Ainda segundo esses autores, a tradução ocorre em quatro estágios, sendo eles: (i) problematização – quando as soluções são apontadas pelos “tradutores”, que argumentam que possuem o recurso necessário para a resolução dos problemas encontrados; (ii) interesse – quando há o fortalecimento do vínculo entre os envolvidos; (iii) inscrição – quando há a aceitação e a participação dos atores no processo; e (iv) mobilização – a manutenção dos atores na rede de forma coesa, com o objetivo de garantir a continuidade dos interesses.

Para Abrahamson e Piazza (2019), as ideias de gestão são articuladas, primeiramente, por meio da função retórica da linguagem, para então se articular em modelos e, conseqüentemente, em inovações. Eles categorizaram níveis de abstração, sendo a retórica o mais abstrato, e a inovação o mais específico. É possível, assim, fazer uma correlação do seu *framework* com os conceitos da tradução: na forma mais abstrata, a ideia circula, para, então, materializar-se em uma prática, no nível mais específico.

Figura 1 – Níveis de abstração das ideias de gestão



Fonte: Abrahmson e Piazza (2019, p. 47, tradução nossa).

A retórica foi, por muito tempo, entendida como a arte do convencimento, com base nos estudos de Aristóteles (RAFFAELLI *et al.*, 2017). Porém, uma “nova retórica” colocou em evidência a persuasão dentro dos processos de mudanças sociais (BROWNING; HARTELIUS, 2018; RAFFAELLI *et al.*, 2017; SUDDABY; GREENWOOD, 2005), aproximando a retórica com a argumentação, salientando a capacidade de agência subjacente ao ato (HOFF-CLAUSEN, 2018). Segundo Suddaby e Greenwood (2005, p. 40, tradução nossa), a retórica “é um elemento essencial da manipulação deliberada da legitimidade cognitiva”, pois está carregada de interesses que são expostos em textos e falas, buscando exercer influência sobre outros atores. Com a “nova retórica”, entende-se que a argumentação não é esvaziada de conteúdo, não sendo, então, um estudo superficial da comunicação, mas sim uma poderosa ferramenta de persuasão que pode ser utilizada de forma estratégica.

A retórica, utilizada de forma estratégica, pode unir-se a dois outros constructos: “vocabulários” e “jogos de linguagem”. Os vocabulários são, segundo Loewenstein, Ocasio e Jones (2012), um conjunto de palavras que mantém um significado específico para um grupo social, construindo identificação com outros atores de um ambiente. Assim, existem vocabulários profissionais (LOEWENSTEIN, 2014) que são responsáveis por atribuir sentido aos conteúdos teóricos atinentes ao corpo de conhecimentos abstratos comuns às profissões, sendo compartilhados – ou “penetráveis” –, visto que são absorvidos na linguagem comum.

Já os jogos de linguagem são “práticas governadas por regras, integrando comunicação e ação” (MANTERE, 2013, p. 1413, tradução nossa), onde “aprender a jogar” diz respeito a conhecer diferentes realidades e saber se comportar adequadamente nelas (ADAMOGLU DE

OLIVEIRA; BULGACOV, 2013). Dessa forma, a integração entre os elementos retóricos - *Ethos, Pathos, Logos* (RAFFAELLI *et al.*, 2017) -, vocabulários e jogos de linguagem pode ser proveitosa no sentido de conciliar movimentos persuasivos a ferramentas capazes de conceder acesso a grupos específicos. Assim, por meio da construção de significados compartilhados, é possível realizar uma conexão com os interlocutores e utilizar a linguagem como mecanismo estratégico para realizar a tradução.

Derivado do conceito de tradução, tem-se o conceito de “edição”, que surgiu como uma forma de explicar as modificações locais que uma ideia ou modelo sofrem ao serem traduzidos. A cada tradução são inseridos novos significados, que são reinterpretados à luz das experiências dos tradutores, o que faz a circulação de um conceito ser um processo contínuo de tradução e edição (WEDLIN; SAHLIN, 2017).

A edição explica como os modelos são reformulados e recontextualizados conforme são inseridos em novos cenários (WEDLIN; SAHLIN, 2017). Os autores explicam que, apesar de parecer um processo aberto, existe uma certa aderência a regras sociais e tradicionalismo. As três regras mencionadas pelos autores estão apresentadas no Quadro 5.

Quadro 5 – Regras de edição

Regra	Descrição
Contexto	Quando os modelos são aplicados em uma configuração diferente da do protótipo, os recursos limitados no tempo e no espaço tendem a ser excluídos. Pré-requisitos locais específicos não são enfatizados ou omitidos. Desse modo, ideias amplamente divulgadas tendem a ser formuladas em termos gerais e abstratos.
Lógica	À medida que iniciativas e efeitos são apresentados, a lógica da história é frequentemente reconstruída. Desenvolvimentos podem adquirir um contorno mais racional. Os efeitos são apresentados como resultantes de atividades identificáveis, e os processos são frequentemente descritos como seguindo uma lógica de solução de problemas. Atenção pode ser dada a um determinado aspecto de um desenvolvimento, enquanto outros aspectos são omitidos ou apagados. Os planos tendem a circular mais facilmente que os efeitos, e os modelos que são percebidos como planejáveis e racionais circulam mais facilmente do que outros.
Formulação	À medida que as ideias circulantes e seus efeitos são apresentados e representados, eles adquirem rótulos, e também podem ser dramatizados à medida que são contados em um determinado tipo de linguagem. Conceitos, categorias, referências e estruturas ideológicas são usados para estruturar, narrar e dar sentido a um determinado procedimento ou chamar a atenção de outros para um certo desenvolvimento.

Fonte: Adaptado de Wedlin e Sahlin (2017, p. 109-110, tradução nossa).

Como o processo de edição pode alterar a forma, o foco, conteúdo e significado da ideia, só é possível ver seu impacto diretamente após o fato ocorrido. Isso significa que “enquanto alguns aspectos da ideia podem se tornar estáveis à medida que circulam, outros aspectos podem se transformar” (WEDLIN; SAHLIN, 2017, p. 110, tradução nossa). Essa afirmação pode ser mais um ponto chave para explicar a institucionalização de conceitos de gestão e a

questão a ser investigada é: se o conceito torna-se mais forte quando circula, são os processos de tradução e edição que o fortalecem, ao permitir sua aplicação em variados contextos?

2.2 Consultoria em Gestão

As consultorias de gestão fazem parte de um grupo de ocupações especializadas conhecidas como “indústria do conhecimento” (MUZIO *et al.*, 2011), e seu desenvolvimento teve grande influência do *management* (PAES DE PAULA; WOOD JR., 2008) enquanto prática e cultura.

Para falar das origens da consultoria em gestão, é preciso remontar ao período da Administração Científica, quando Frederick W. Taylor, o criador dos princípios da Administração, e um grupo de discípulos, encarregaram-se de tentar difundir suas ideias por meio de palestras, publicações e consultorias. Apesar dos esforços do grupo, a literatura não consegue mensurar o real impacto dessas ações nas empresas industriais da época (WRIGHT; KIPPING, 2012). Apenas com o surgimento das primeiras consultorias dedicadas à eficiência da gestão é que essas práticas encontraram seu espaço, embora nem sempre aplicadas de forma literal/específica, como ditava Taylor.

De acordo com Wright e Kipping (2012), os consultores de eficiência, ou engenheiros de eficiência, foram influência fundamental para a consultoria de gestão moderna. Empresas que aplicavam, de alguma forma, a Administração Científica, como a *Emerson Efficiency Engineers*, que, segundo os autores, foi a primeira empresa de consultoria dedicada à gerenciamento que obteve sucesso real, com diversos clientes e funcionários próprios, aconselhando mais de 200 empresas, e a *Bedaux*, que, de acordo com Kipping e Clark (2012), pode ser considerada como a empresa de consultoria mais importante que atuou nas primeiras décadas do século XX, tiveram relevância na difusão das ideias de Taylor em escala mundial.

Por outro lado, McKenna (2006) afirma que, a partir de 1930, as principais firmas de consultorias americanas não tinham tanta conexão assim com a Administração Científica. Para o autor, essa correlação entre o taylorismo e o mercado de consultoria desemboca na contabilidade de custos das empresas, ou seja, no impacto financeiro resultante da busca pela eficiência. Outros autores, como Trahair e Bruce (2012), focam seus estudos em explorar o papel da Escola das Relações Humanas para o crescimento da consultoria de gestão, argumentando que sua importância foi minimizada pelo grande enfoque dado à difusão da Administração Científica em detrimento das outras escolas.

David (2012) aponta que, no período entre 1920-1980, a consultoria estratégica emergiu como uma segunda onda de consultores de gestão, após os “eficientistas” da primeira onda, que tinham seu foco no chão de fábrica. O autor aponta que as mudanças institucionais que aconteceram em diversos tipos de organizações - como as militares, governamentais, grandes corporações, escolas e mídias de negócios - propiciaram um crescimento para o setor que não teria sido alcançado em outro cenário. O aumento da complexidade e da quantidade de organizações após os períodos das duas guerras mundiais abriu um mercado novo e oportuno para essas “novas” consultorias. Segundo David (2012), os governos, ao consumirem os serviços das consultorias estratégicas, deram a elas visibilidade, recursos e poder, o que resultou na legitimidade desses atores. Essa segunda onda de consultores representou o período em que a indústria de consultoria obteve maiores índices de crescimento (PAES DE PAULA; WOOD JR., 2008).

A “terceira onda” de consultores não é exatamente relacionada aos conceitos de gestão; trata-se de consultores do ramo da tecnologia da informação que entraram em cena com a busca dos gestores na melhoria da comunicação organizacional (ENGWALL; KIPPING, 2013; PAES DE PAULA; WOOD JR., 2008). O Quadro 6 demonstra as principais “ondas” da consultoria, e as preocupações relacionadas à cada época.

Quadro 6 – As principais “ondas” da consultoria

Duração	Principal tipo de organização do cliente	Maior preocupação dos gerentes	Consultorias de destaque
1900 – 1970	Unidade de produção	Melhoria e controle do desempenho dos trabalhadores	Emerson Engineers, Bedaux, Maynard
1940 – 2000	Corporações	Estratégia e estrutura organizacional	Stanford Research Institute, McKinsey, BCG, Bain
1980 – Atualmente	<i>Core Business</i> e Terceirização	Comunicação interna e externa	IBM Global Business Services, Accenture, Deloitte

Fonte: Engwall e Kipping (2013, p. 88).

As diversas abordagens para o crescimento do mercado de consultoria expressadas pelos autores aqui mencionados demonstram que esse campo de pesquisa é um espaço multidisciplinar e, segundo Kipping e Clark (2012, p. 2, tradução nossa), indicam caminhos para estudos de diversas áreas das Ciências Sociais, tais como “a natureza mutável das organizações, a ascensão da Administração, a natureza do conhecimento, profissões, modismos, e a economia pós industrial”. A expansão do setor demonstra o que alguns autores afirmam: é

difícil evitar os impactos da consultoria, seja direta ou indiretamente (KIPPING; CLARK, 2012; STURDY *et al.*, 2009b).

A fluidez dos limites das empresas de consultoria em gestão não permite a obtenção de estatísticas exatas sobre o setor, porém, as estimativas são de que, em 2010, o mercado europeu de consultoria valia em torno de 85 bilhões de euros (KIPPING; CLARK, 2012). Esses autores apontam um levantamento dos números por meio de dados divulgados por associações, e mencionam que esses são subestimados, visto que existem milhares de consultores trabalhando de forma individual ou em pequenas empresas que não são incluídos nos dados.

A expansão do setor e a imagem de poder transmitida por sua influência em governos e grandes corporações, fortaleceu seu *status* enquanto ocupação, atraindo graduados que passaram a enxergar a consultoria como opção de carreira (STURDY *et al.*, 2009b). Porém, não é apenas a capacidade de recrutamento que chama a atenção, mas também a qualidade e qualificação dos profissionais que se envolvem no trabalho de consultoria. Conhecidos como *knowledge workers*, são a referência quando se pretende falar sobre os trabalhadores do conhecimento (STURDY *et al.*, 2009b) e suas habilidades são reconhecidas como chave de vantagens competitivas para as empresas (KIPPING; CLARK, 2012).

Apesar de serem portadores do conhecimento em gestão, os consultores utilizam uma combinação de conhecimento tácito, experiências profissionais e habilidades de análise em sua atuação, o que faz com que o seu trabalho seja de difícil mensuração e replicação (KIRKPATRICK; MUZIO; ACKROYD, 2012). De acordo com Heusinkveld e Benders (2012), tão importante quanto o conhecimento que os consultores têm, é saber como eles o circulam no mercado. Os autores explicam que as técnicas retóricas cumprem esse papel, pois, por meio delas, os consultores conseguem colocar um conceito, modelo ou ferramenta de gestão enquanto solução ideal para determinados problemas organizacionais.

Sturdy *et al.* (2009b) apontam que há o reconhecimento de atores envolvidos na “indústria do conhecimento” desempenhando o papel de levar novidades para as empresas. Nesse cenário, os consultores são “frequentemente colocados na vanguarda destas atividades” (STURDY *et al.*, 2009b, p. 9, tradução nossa). A partir desse pressuposto, entende-se a posição privilegiada dos consultores: relacionam-se com diversos clientes, evoluem sua base de conhecimento, e são portadores externos desse conhecimento com a legitimidade necessária para promover mudanças dentro das organizações.

Porém, uma visão mais crítica apresenta o questionamento de se os consultores são capazes de manter a evolução do seu conhecimento ao longo do tempo, ou se constroem uma imagem de profissionalismo de modo a fazer com que os seus clientes acreditem na existência

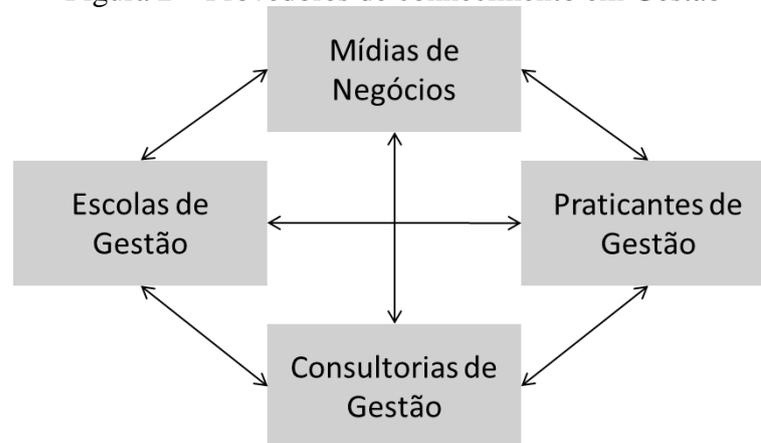
desses conhecimentos. Então, independentemente do seu corpo de conhecimentos, o consultor torna-se um ator relevante quando obtém legitimidade e atua conforme crenças e normas estabelecidas no campo (SEIDENSCHNUR; KRÜCKEN, 2019).

A legitimidade dos consultores pode ser alcançada por meio de comprovação da sua experiência e de que têm gabarito para executar os projetos dentro da sua área de atuação. Porém, os consultores têm uma grande dependência do aspecto relacional, principalmente entre os pares, configurando a “reputação em rede” (GLÜCKLER; ARMBRÜSTER, 2003). Esse grupo - a rede - é responsável por estabelecer uma relação de confiança entre as partes, em que um pode atestar a credibilidade do outro quando faltarem por uma perspectiva mais pessoal. Um outro ator que atesta a legitimidade do consultor é o próprio cliente e, nesse caso, existe uma dependência de resultados positivos no projeto realizado. Desse modo, o consultor empreende esforços para engajar a equipe da empresa no processo de mudança, buscando a participação dos mesmos nas atividades propostas (BERGLUND; WERR, 2000).

É importante frisar que o conhecimento angariado pelos consultores não vem apenas do mercado. De acordo com Engwall e Wedlin (2012) e Pereira e Crescitelli (2007), consultores podem estar presentes nas Escolas de Negócios como professores. Nesse ponto, o papel das escolas e consultorias cruzam-se: os autores explicam que o caminho do conhecimento de gestão vai das Escolas de Negócio para a prática e, nessa rota, contam com três mediadores: os graduados, os consultores de gestão e a mídia. Ao contratar alunos das Escolas de Negócios, a teoria encontra seu caminho para a prática por meio desses atores que, caso não permaneçam na consultoria e passem a ocupar outras posições em outras empresas, vão levar todo o seu aprendizado consigo.

Pela perspectiva apresentada, é possível perceber os efeitos das mudanças que a consultoria é capaz de promover de forma indireta e nem sempre plenamente intencional, embora quando Kipping e Clark (2012) mencionem o potencial de mudança organizacional e social dos consultores, estejam falando do impacto direto da sua influência nas empresas em que atuam. De acordo com Engwall e Kipping (2013), embora as Escolas de Negócio forneçam o conhecimento de gestão, é nas consultorias onde acontece a prática situada. Os autores explicam que, juntamente com as escolas de gestão e as consultorias, outros atores que podem ser fornecedores de conhecimento gerencial são os praticantes de gestão e as mídias de negócios. A Figura 2 demonstra como ocorre o fluxo de conhecimento entre esses atores.

Figura 2 – Provedores de conhecimento em Gestão



Fonte: Engwall e Kipping (2013, p. 85).

O modelo demonstra a inter-relação e influência mútua que os atores exercem uns sobre os outros. Enquanto os projetos de consultoria são publicados nas mídias de negócios, as mídias fornecem recursos para os consultores adaptarem seus métodos. A relação da consultoria com as escolas de gestão é, por vezes, de cooperação, quando há a contratação de recém formados nas escolas, ou quando há a participação de professores em eventos de consultoria, ou consultores em eventos acadêmicos, mas também de competição, quando as universidades têm empresas juniores de consultoria e as consultorias oferecem treinamento gerencial (ENGWALL; KIPPING, 2013). Os praticantes de gestão são o “local de trabalho” das consultorias e fornecem os problemas a partir dos quais serão executados os projetos e trabalhadas as mudanças organizacionais.

Conforme apontam Engwall e Kipping (2013), muitos gestores contratam empresas de consultoria para validar e legitimar suas ideias por meio de atores consolidados no mercado. Aqui fica clara a importância do aspecto relacional para as empresas de consultoria, pois sua atuação é difícil de ser verificada de forma clara. Os autores explicam essa problemática de duas formas: os serviços dependem dos clientes para serem executados, o que não permite enxergar a atuação do consultor de forma isolada; o ponto de inflexão das mudanças proporcionadas deixa a dúvida acerca de o que teria acontecido sem a intervenção do consultor (e da sua real necessidade).

As mudanças organizacionais propostas e promovidas pelos consultores estão diretamente ligadas com os conhecimentos de gestão que esses carregam e transferem. Por sua facilidade em transitar entre os campos da pesquisa, prática e ensino de gestão, os consultores são posicionados como atores centrais no desenvolvimento e aplicação das ideias de gestão

(WRIGHT, 2019). De acordo com Faust (2012), existem duas perspectivas sociológicas principais para o estudo da consultoria em gestão, sendo a primeira a institucional e cultural-cognitiva, e a segunda a relacional e estrutural. As principais teorias incluídas em cada perspectiva e seus direcionamentos podem ser vistas no Quadro 7.

Quadro 7 – Principais perspectivas sociológicas para o estudo de consultorias

Perspectiva	Teorias de Apoio	Ênfase	Direcionamento de Pesquisas
Institucional e cultural-cognitiva	Institucionalismo de base sociológica; Perspectiva da tradução da Teoria Ator-Rede (CZARNIAWSKA; SEVON, 1996).	Perspectiva estratégica e consultorias como um “sistema de persuasão” (CLARK 1995; CLARK; SALAMAN, 1996; 1998).	O papel da consultoria na criação e difusão/tradução dos conceitos e ideias de gestão, e a credibilidade da consultoria por uma perspectiva cultural-cognitiva.
Relacional e estrutural	Teoria da Imersão (ARMBRÜSTER, 2006).	Visões de poder e/ou micropolíticas de formas situadas e contextualizadas. (STURDY <i>et al.</i> 2009b)	Relações e estruturas de mercado nas consultorias, informadas pela Teoria das Redes Sociais. O direcionamento da pesquisa enfoca o relacionamento cliente/consultoria.

Fonte: Adaptado de Faust (2012).

De acordo com o autor, a perspectiva institucional e cultural-cognitiva parte do princípio de entender como um grupo ocupacional que utiliza um conhecimento não científico pode obter tanta influência. Nesse sentido, vê-se os consultores como criadores e/ou disseminadores do conhecimento em gestão que causa efeito duplo nos gestores: a incerteza na qual os gestores operam é o subsídio de que os consultores precisam para vender seus serviços como essenciais. Assim, os gestores sentem-se pressionados a consumir e garantidos de que estão no caminho certo quando contratam a consultoria.

A relação com a prática da gestão é tão inerente aos consultores que autores como Pereira e Crescitelli (2007) explicam que esses acabam por criar modismos gerenciais para atender à demanda crescente e urgente das empresas visando solucionar problemas, já que uma solução acadêmica parece demorar mais do que os gestores estão dispostos a esperar. Segundo os autores, modismos são soluções não científicas ou “técnicas de gerenciamento não testadas ou geradas por indução” (PEREIRA; CRESCITELLI, 2007, p. 112).

Para os referidos autores, as escolas de gestão têm um certo peso na conduta dos consultores em criar modismos de gestão. Nessas instituições, em nível de graduação, preza-se pelo ensino de técnicas e métodos voltados para a resolução de problemas. Se focalizarem-se

os consultores formados em Administração, fica então claro que esses não têm o conhecimento para fazer ciência, mas sim um direcionamento instrumental para a prática, assim como os gestores das empresas-clientes.

Muitas críticas são direcionadas aos consultores de gestão quando esses são nomeados como criadores de modismos gerenciais ou *fashion setters*. Dá-se uma conotação negativa para a prática dos consultores em criar e difundir práticas de gestão, argumentando que esses conhecimentos são oferecidos como serviços que são trocados por outros mais novos, tão logo esses apareçam, mantendo um fluxo de clientes de forma constante (CALDAS *et al.*, 1999).

Contudo, apesar das críticas, a literatura reconhece os consultores como atores centrais na disseminação do conhecimento gerencial. Para entender como a disseminação desse conhecimento por meio da prática de consultoria auxilia na profissionalização da ocupação da Administração, é preciso um aprofundamento nos demais constructos, que será iniciado a seguir com a apresentação dos estudos das profissões.

2.3 Profissões e ocupações: resgate histórico e principais correntes de pesquisa

A “Sociologia das Profissões” é um campo de estudos que investiga assuntos que direcionam diversos questionamentos importantes para a sociedade contemporânea, tais como o surgimento de profissões, assim como a possível desprofissionalização delas, a profissionalização de ocupações, mudanças nas fronteiras e jurisdições das profissões, diferenças entre as diversas profissões e ocupações e cenários que irão impactar, de forma positiva e negativa, a estrutura das profissões no futuro (MACHADO, 1995). Esses temas de interesse vêm mobilizando diversos autores no rumo de encontrar as respostas para os questionamentos apresentados.

Quando se fala em “profissões”, “profissionalismo”, “profissionalização”, “ocupações”, e outros termos relacionados, é necessário deixar claro os seus significados para evitar dubiedade de interpretações, já que são utilizados para designar uma ampla gama de situações e fenômenos.

As expressões “profissionalismo” ou “profissional” são, muitas vezes, utilizadas como adjetivos para avaliar de forma positiva o comportamento de algum prestador de serviço, ou atestar a qualidade, esteja ele exercendo o que se entende por uma profissão formal ou não. Do mesmo modo, “profissão” e “ocupação” também podem ter sentidos mais amplos, tais como uma forma simples de perguntar no que determinada pessoa trabalha. Para clarificar os conceitos aqui utilizados, entende-se por ocupações um grupo de profissionais que exercem

uma atividade especializada, com habilidades e conhecimentos em comum, mas que ainda não atingiram o *status* de profissão (MUZIO; AULAKH; KIRKPATRICK, 2019).

Por uma perspectiva tradicional, profissões são ocupações que atingiram um grau de maturidade suficiente para garantir o domínio de um corpo de conhecimentos específicos, o que faz com que a sociedade dependa desse profissional para receber determinado serviço. A exclusividade no acesso a esses conhecimentos transfere legitimidade ao grupo ocupacional, que passa a exercer tarefas relacionadas a ele, inclusive, determinando quem, quando, como e onde devem ser executados, assegurando *status*, poder e retorno financeiro (LEICHT, 2005).

De acordo com Abbott (2015), as ocupações de especialistas surgiram como uma forma particular que combinava a atuação individual com associação coletiva, durante o século XIX, na Inglaterra e Estados Unidos. Na busca por manter a jurisdição de sua profissão e garantir a exclusividade, os grupos organizam-se em torno de associações que regulam o acesso ao campo através da titulação acadêmica e que também funcionam como um monitoramento entre pares, em que os profissionais fiscalizam-se na busca de assegurar a prática correta, a fim de inibir atos que desabonem a legitimidade do grupo. Essa dinâmica também envolve certificações e exames de licenciamento. Logo, a abordagem das profissões como um grupo fechado parece incluir apenas profissões reconhecidas e mais estabelecidas, a exemplo da Medicina, Direito e Contabilidade (ABBOTT, 2015).

As propostas iniciais de investigação das profissões estiveram centradas na busca de uma tipologia, um conjunto de características que pudesse diferenciar as diversas profissões e ocupações existentes. Segundo o entendimento de Ackroyd (2016), a abordagem que ficou conhecida como “Teoria dos Traços” era limitada, pois, por meio dela, não se alcançou alguma concordância definitiva sobre quais traços seriam ou não importantes às profissões.

Leicht (2005), mesmo afirmando que não há uma definição formal dos traços, apontou ao menos oito: (i) conhecimento científico baseado em teorias e técnicas; (ii) treinamento acadêmico em universidade que garantisse aos membros a socialização do conhecimento, dos símbolos e da cultura profissional; (iii) a realização de tarefas relevantes e importantes, (iv) orientação profissional voltada ao bem-estar da sociedade e clientes; (v) autonomia no desenvolvimento das atividades profissionais; (vi) compromisso dos praticantes com a ética profissional; (vii) compromisso dos praticantes com o senso de comunidade; e, (viii) existência de um código de ética que direcione o comportamento do praticante e estipule normas morais de conduta.

A lista de atributos, apesar de dimensionar quais ocupações poderiam ser nomeadas de profissões, não ajuda no entendimento do que é realmente uma profissão, e como essas se

desenvolvem e se profissionalizam, o que causou insatisfação aos estudiosos da época (LEICHT, 2005). A constatação de que muitas ocupações encaixavam-se em algumas características, mas não em outras, trouxe o entendimento da existência de várias “semi-profissões” (ABBOTT, 2015). O modelo da tipologia direcionava para uma aproximação com a abordagem funcionalista (ABBOTT, 2015), que, de acordo com Ackroyd (2016, p. 16, tradução nossa), “propõe que grupos e instituições existem porque são funcionais para a sociedade”, sendo essa a primeira lente teórica de estudos das profissões.

Vários autores (MUZIO; BROCK; SUDDABY, 2013; SUDDABY; MUZIO, 2015; ABBOTT, 2015; MUZIO; AULAKH; KIRKPATRICK, 2019) apresentam em seus estudos as principais teorias sociológicas para as pesquisas em profissões. Essas teorias evoluíram conforme o avanço das pesquisas no campo desde o seu início, em 1930 (MUZIO; AULAKH; KIRKPATRICK, 2019).

De forma geral, as lentes teóricas podem ser divididas em três: (i) estudos sobre estrutura e função, em que os teóricos entendiam as profissões como grupos que tinham como fim atender à sociedade com seus conhecimentos; (ii) estudos sobre poder e privilégio, onde pesquisadores percebiam as profissões como grupos que buscavam atender aos próprios interesses – os estudos dessa lente teórica identificaram a capacidade de fechamento social de algumas profissões, numa busca por autonomia e exclusividade do conhecimento técnico, o que lhes garantiria *status* e poder econômico na realização dos seus serviços; e, (iii) estudos sobre profissão como sistemas, que argumentavam que visualizar o fechamento profissional e interesse econômico como único objetivo das profissões era algo simplório, visto que essas não são estruturas estáticas, mas sim que estão engajadas constantemente em lutas pelo domínio da jurisprudência das suas áreas de atuação (SUDDABY; MUZIO, 2015).

Uma outra lente promissora para se estudar as profissões é a institucional (MUZIO; AULAKH; KIRKPATRICK, 2019; SUDDABY; MUZIO, 2015; SCOTT, 2008; LEICHT; FENNELL, 2008; LEICHT, 2005). Aqui, as profissões são vistas elas próprias como instituições, com suas normas, crenças e símbolos. Um resumo das primeiras lentes teóricas e da lente institucional pode ser visto no Quadro 8.

Quadro 8 – Perspectivas teóricas do estudo das profissões

PERSPECTIVAS	TEORIA SOCIOLOGICA	FOCO	COMPREENSÃO DAS PROFISSÕES	PRINCIPAIS AUTORES
FUNCIONAL	Sociologia Funcionalista	Função das profissões (em grande parte) como fontes	Traços distintivos de ocupações profissionais	CarrSaunders e Wilson (1933); Goode (1957);

		altruístas de solidariedade e coesão social		Wilensky (1964).
PODER	Sociologia weberiana e marxista, incluindo teoria do fechamento social, teoria do processo de trabalho e perspectivas inspiradas em Foucault	Profissões como agentes interessados em profissionalização dos seus próprios projetos Profissões como agentes e sujeitos de controle	Profissionalização como processo	Abbott (1988); Freidson (1988; 1994); Johnson (1972); Larson (1977).
INSTITUCIONAL	Teoria Institucional	Papel das profissões como produtores culturais na formação de campos organizacionais e instituições sociais	Profissões como instituições	Scott (2008); Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012); Muzio <i>et al.</i> (2013).

Fonte: Muzio, Aulakh e Kirkpatrick (2019, p. 8, tradução nossa).

Sendo instituições as estruturas duráveis da vida social, que garantem ordem por meio das suas normas tidas como certas, o entendimento das profissões como instituições segue esses mesmos preceitos, pois, estando enraizadas na sociedade, são reconhecidas como legítimas e têm caráter inquestionável. Scott (2008) aponta os profissionais como os principais agentes institucionais da sociedade contemporânea.

As profissões são a principal fonte de isomorfismo normativo (DIMAGGIO; POWELL, 1983), pois suas práticas compartilhadas e reproduzidas conduzem a uma tendência à similaridade dentre os campos organizacionais. Essa similaridade atua no aspecto simbólico, como vestimentas, vocabulário, e em ações concretas, determinando como certas categorias profissionais devem exercer suas atividades laborais.

De acordo com Muzio, Aulakh e Kirkpatrick (2019), as profissões têm lógicas institucionais próprias e diferenciadas de outras instituições com quem podem ter campos compartilhados, a exemplo do mercado e organizações. Os autores apontam que, como fonte de identidade, autoridade e normas, pode ser indicada a lógica da associação profissional, já a fonte de legitimidade está relacionada com a experiência pessoal, os mecanismos de controle são os próprios pares e a base estratégica é a melhoria contínua da qualidade do serviço. Ressaltam ainda que as lógicas não são imutáveis, pois se alteram quando vistas entre contextos de campos organizacionais diferentes.

Outro aspecto importante a ser considerado ao observar as profissões como instituições, é que seus projetos profissionais são, também, projetos de institucionalização (SUDDABY;

VIALE, 2011). Por estarem atuando em campos, modificações em suas bases irão afetar instituições vizinhas, causando embates e mobilizando outros atores (MUZIO; AULAKH; KIRKPATRICK, 2019; SUDDABY; VIALE, 2011).

O aspecto central que as profissões têm na sociedade reflete a sua relevância em processos de mudança institucional de campos (SUDDABY; MUZIO, 2015). Muzio, Brock e Suddaby (2013) apontam alguns estudos que representam esse argumento como, por exemplo, o caso relatado por Lefsrud e Suddaby (2012) que descreve as mudanças ocorridas em âmbito federal nos Estados Unidos em seu sistema legal e mercado financeiro quando houve uma pretensão dos engenheiros e advogados de controlar o desenvolvimento de práticas de mineração no estado da Califórnia.

Para Muzio, Brock e Suddaby (2013), os projetos de profissionalização devem ser vistos como intimamente relacionados com projetos de institucionalização, e não apenas como processos ocorrendo concomitantemente. Os autores apontam que a profissionalização de uma ocupação é carregada de infusão de valor, e esse processo “injeta ordem e previsibilidade na vida social”, conferindo à forma de fazer um “caráter natural e dado como certo” (MUZIO; BROCK; SUDDABY, 2013, p. 706, tradução nossa). Dessa forma, entendem que o profissionalismo é a forma institucionalizada das profissões atuarem e estabelecerem a ordem nas sociedades contemporâneas.

Segundo Scott (2008, p. 437, tradução nossa), “o conceito de instituição denota claramente a estabilidade e a ordem, mas isso não significa que as instituições não sejam objeto de mudança”. Em seus projetos de mudança, os profissionais empreendem em um trabalho institucional, que pode ser denominado trabalho institucional profissional, ou seja, uma ação intencional com o objetivo de manter, criar ou interromper uma instituição vigente (LAWRENCE; SUDDABY, 2006).

A noção de trabalho institucional é valiosa para as profissões e para o próprio Institucionalismo Organizacional, pois tem como premissa o entendimento de que os atores envolvidos no processo de criação, mudança e interrupção de instituições não são inconscientes do seu ambiente, sendo dotados de agência e reflexividade para atuar nos processos de mudança (MUZIO; BROCK; SUDDABY, 2013). Dessa forma, projetos profissionais são carregados de agência e os próprios profissionais são os líderes nesses processos (SCOTT, 2008).

Existem quatro dinâmicas pelas quais os profissionais atuam para reconfigurar o campo e as instituições, conforme apontam Suddaby e Viale (2011): (i) os profissionais usam da sua legitimidade e *expertise* para questionar a ordem vigente e requisitar um espaço ainda não contestado; (ii) utilizando do seu capital social, os profissionais preenchem o novo espaço com

novos atores; (iii) para recriar os limites do campo, os profissionais determinam novos padrões e regras; e (iv) controlam o acesso ao campo, determinando uma hierarquia dentro dele. Os autores argumentam que as mudanças causadas dentro do campo pelos profissionais são complexas, e que projetos de profissionalização de uma ocupação são, também, projetos de institucionalização.

Apoiado pelo modelo dos três pilares que direcionam o entendimento das instituições, Scott (2008) faz uma correspondência com os três pilares dos profissionais enquanto atores institucionais, sendo eles: cultural-cognitivos, normativos e regulativos. No primeiro pilar, estão os profissionais que são responsáveis por criar e justificar o conhecimento. Visto que, para muitas profissões, as ideias são a matéria-prima, o controle é exercido através da criação de pressupostos ontológicos, definindo a realidade, construindo princípios e generalizações. No segundo pilar, temos os agentes normativos, que estão imbuídos da tarefa de (re)produzir normas e princípios que deverão guiar o que outros “devem” fazer, baseados numa perspectiva moral e de obrigatoriedade. O terceiro pilar corresponde aos agentes regulativos, que genuinamente têm acesso a um maior poder coercitivo, e que o utilizam, juntamente com os recursos cultural-cognitivos e normativos para controlar acesso e atuação de membros da sua própria profissão, envolvendo, por vezes, atores externos.

Uma lente institucionalista para o estudo das profissões abarca uma gama maior de entendimentos além do que as lentes do poder e funcionalista oferecem: as profissões estão envolvidas num sistema social amplo e complexo e suas ações não são guiadas apenas por interesses próprios de fechamento ocupacional ou proteção jurisdicional, já que assume-se que há uma relação das profissões com as instituições vizinhas, e suas mobilizações no campo causam mudanças em vários níveis na estrutura social (MUZIO; BROCK; SUDDABY, 2013; MUZIO; AULAKH; KIRKPATRICK, 2019).

Sudabby e Viale (2011) apontam que, quando DiMaggio e Powell (1983) correlacionaram o nível de mudança isomórfica em um campo ao seu grau de profissionalização, demonstraram o elo existente entre profissões e organizações. No artigo seminal de 1983, os autores apontam que dois aspectos da profissionalização são responsáveis pelo isomorfismo do campo: a educação formal e as redes profissionais. É por meio desse segundo aspecto que ocorre o entrelaçamento das profissões com as organizações.

É fato que há um predomínio da forma organizacional na sociedade contemporânea, o que faz com que os profissionais, usualmente, exerçam suas atividades dentro de organizações formais (MUZIO; AULAKH; KIRKPATRICK, 2019; ZUCKER, 1983). Assim, as organizações tornaram-se arenas onde os profissionais travam suas batalhas e buscam suas

conquistas, “fornecendo um meio pelo qual os objetivos tradicionais de mobilidade coletiva, progresso do *status*, recompensa financeira e qualidade do serviço podem ser melhor servidos” (MUZIO; KIRKPATRICK, 2011, p. 393, tradução nossa).

Dentro das organizações, percebeu-se que as lógicas profissionais tradicionais, como, por exemplo, bem-estar social e princípio de comunidade, passaram a ser substituídas pelas lógicas de mercado e de eficiência que o mundo organizacional exige (SUDABBY; MUZIO, 2015; MUZIO; BROCK; SUDDABY, 2013; MUZIO; AULAKH; KIRKPATRIC, 2019). Esse fenômeno ocorre pela subordinação à autoridade gerencial, o que condiciona sua atividade e efetividade à avaliação externa e, conseqüentemente, limita sua forma de atuação (MUZIO; KIRKPATRICK, 2011).

Para Noordegraaf (2011), essa mudança de lógicas enfraquece as profissões e estabelece uma rivalidade entre gestores e profissionais. Buscando suprir essa lacuna, seu estudo apresenta o conceito de “profissionalismo organizado”, que se apresenta como uma forma de conciliar essas duas lógicas conflitantes, onde “práticas profissionais incorporam lógicas organizacionais” (NOORDEGRAAF, 2011, p. 1351, tradução nossa). A proposição do autor é uma readequação mútua de profissionais e gestores, ao mesmo tempo que os serviços profissionais passem a ter mais sensibilidade com as mudanças e desafios do seu ambiente.

Hinings (2015) também demonstra preocupação com a confluência das profissões e organizações e o conflito gerado pelas suas lógicas opostas. Mas, para esse autor, essa problemática é mais enfatizada quando os estudos buscam como referência profissões mais estabelecidas, com definições e contornos mais precisos. Assim, propõe que esse cenário seja visto por duas novas perspectivas: a primeira, contempla a ideia de investigar a relação de profissões que estejam em níveis mais baixos de profissionalização e que, talvez, sejam mais compatíveis com o trabalho burocrático das organizações, enquanto a segunda direciona o olhar para as novas formas organizacionais que têm surgido, e que podem requisitar um outro tipo de trabalhador.

Os primeiros estudos das profissões utilizaram como base profissões mais estabilizadas, a exemplo da Medicina, Direito e Contabilidade, o que levantou questionamentos sobre como classificar as demais ocupações. Assim, surgiram estudos mais específicos buscando entender aspectos de outras ocupações e discutindo seu *status* dentro do que se entendia por profissões. A seção seguinte direciona para o entendimento das características da Administração enquanto grupo ocupacional.

2.3.1 No quebra-cabeça das profissões, qual a peça da Administração?

O dilema da Administração enquanto profissão expõe as diferenças entre as correntes teóricas existentes no ramo da Sociologia das Profissões: algumas perspectivas propõem uma análise baseada nos atributos (conhecimento científico específico, associações, monopólio, certificações e autonomia), enquanto outras focam na abordagem do poder e fechamento profissional e, ainda, há outra proposta de análise baseada numa alternativa de não definir características e investigar o profissionalismo enquanto uma ideologia (BYRKJEFLOT; NYGAARD, 2018).

Para entender as bases que sustentam a Administração enquanto grupo ocupacional, é importante fazer, inicialmente, um resgate do seu surgimento. Um pressuposto básico é que a origem da Administração está diretamente relacionada à ascensão das organizações complexas, pois, as demandas por conhecimentos na área requisitavam profissionais capacitados e especializados para lidar com os novos desafios que eram apresentados (FELLMAN, 2018).

Com a necessidade de profissionalização do campo, no século XX, surgiram as primeiras Escolas de Negócios. Conforme aponta Nicolini (2003), no Brasil, os primeiros cursos técnicos têm registro em 1902, nas cidades do Rio de Janeiro e São Paulo, embora sua regulamentação só tenha ocorrido em 1931. Assim como em outros países, a mudança no cenário econômico nacional clamava por profissionais capacitados para atuar nas grandes corporações que emergiam no país (MASCARENHAS *et al.*, 2011). Dessa forma, instituições de ensino juntamente com o governo articularam parcerias para importar modelos da gestão científica de origem norte-americana com o objetivo de suprir as necessidades do empresariado brasileiro.

Fellman (2018) aponta que, nos países nórdicos, esse também foi o caminho. A criação das Escolas de Negócios objetivava, segundo o autor, caracterizar a gestão como uma ocupação, por meio de seu conhecimento especializado e desenvolvimento de capacidades específicas e inerentes aos seus membros. A pesquisa de Fellman (2018) aborda, mediante uma revisão histórica, o desenvolvimento das Escolas de Administração como parte de um projeto de profissionalização da ocupação por uma lente tradicional de profissões. O autor aponta Mary Parker Follet como a primeira defensora da profissionalização da gestão, que tinha como pressuposto a defesa de que a gestão era deveras importante para ser exercida por pessoas que não tivessem as competências e conhecimentos necessários para tal.

Como “ser uma profissão” era algo de relevância para a época, as propostas da pensadora eram de que a Administração deveria: (i) possuir um conjunto de conhecimentos

específicos e adequados; (ii) ter disposição para servir a outros; (iii) dispor de uma postura ética; e (iv) manter associações profissionais para garantir o cumprimento das prerrogativas da profissão. Percebe-se que muito do que foi conjecturado por Follet tinha raízes nas definições tradicionais de profissão, dominantes na sua época.

Porém, Fellman (2018) argumenta que, mesmo com os esforços para profissionalizar a Administração a partir da década de 1960 com as Escolas de Negócios e seus MBAs, e com os graduados competindo com os engenheiros (que, até então, ocupavam as cadeiras da alta gestão) pelo domínio do conhecimento gerencial, a Administração fracassou no seu projeto. Deve-se isso, em parte, à lacuna proveniente da dinâmica entre teoria e prática encontrada pelos novos gestores, que assim, não conseguiram monopolizar os cargos da área. O olhar de Leicht (2016) sobre esse fato tem uma outra interpretação. Para o autor, o surgimento das Escolas de Negócio conseguiu estabelecer um “quase fechamento” ocupacional ao atestar a habilidade dos gestores mediante credenciais. Entretanto, a dinamicidade da economia, e posterior crise em 1970, colocaram em xeque as formas de especialização profissional.

Um projeto profissional, para ser bem sucedido, necessita de um corpo de conhecimento formalizado (ACKROYD, 2016). Ter uma base de conhecimento sólido, exclusivo e científico são alguns requisitos para se obter o *status* de profissão. Contudo, de acordo com Mintzberg (2010), pouco do conhecimento de gestão foi codificado e testado em sua eficácia, o que enfraquece esse aspecto para a Administração. Assim, esse autor afirma que a Administração não pode ser considerada uma ciência, visto que o seu objetivo não é realizar pesquisas a fim de desenvolver um conhecimento sistemático, apoiando a ideia de que a gestão é uma prática situada, que depende do contexto, e que necessita da experiência para ser realmente efetiva, ainda que faça uso de métodos científicos para sua investigação e mesmo sua execução.

Nessa mesma perspectiva, Byrkjeflot e Nygaard (2018) assumem que não consideram a Administração uma profissão, apontando que o gestor não precisa de uma educação formal para exercer suas atividades, o que vai ao encontro com o pensamento de Mintzberg (2010) exposto acima. Os autores fazem uma comparação com a área médica, justificando que é mais fácil confiar em um gestor leigo do que em um médico na mesma posição, o que demonstraria a fragilidade da ocupação.

Argumentando que os administradores não foram capazes de garantir o monopólio do seu mercado, perdendo espaço para outros atores, Moskovskaya (2018) vai na mesma direção dos demais autores expostos até aqui. A autora declara que a falta de profissionalização do campo mantém a Administração “presa entre profissão, arte, imitação de outras profissões no

interesse dos negócios e concentração de funções de controle” (MOSKOVSKAYA, 2018, p. 213, tradução nossa).

Ao analisar o processo de profissionalização da gestão, alguns autores, a exemplo de Hinings (2015), questionam a comparação e a tentativa de enquadramento nas características arquetípicas das profissões. Levando em consideração que a convergência das profissões com as organizações criou o problema de lógicas conflitantes, o autor propõe uma abertura do que se entende por “profissional”, visto que os estudos demonstram a existência de profissões que, de alguma forma, adaptam-se ao trabalho burocrático empresarial, podendo estar a Administração nesse meio, visto que seu surgimento e desenvolvimento enquanto grupo ocupacional é intrinsecamente relacionado ao avanço das formas organizacionais.

Outro autor que defende o estudo da Administração como profissão por uma lente alternativa, Delacruz (2018) enfatiza a possibilidade de avaliar a profissionalização de um campo ocupacional por meio de níveis. Segundo seu entendimento, a sociedade civil pode ser considerada como determinante para validar o que pode ou não ser entendido como profissão. Na esteira desse pensamento, Muzio, Aulakh e Kirkpatrick (2019) defendem que as profissões são ocupações que passaram com sucesso por vários estágios de profissionalização, obtendo reconhecimento social de sua condição enquanto profissão.

O *framework* proposto por Delacruz (2018) elenca dez elementos que serão analisados em níveis de um a cinco, com a seguinte classificação: nível 1 - não profissão; nível 2 - profissão emergente; nível 3 - profissões aspirantes; nível 4 - profissões avançadas; e nível 5 - profissões verdadeiras. Os dez elementos a serem verificados são: (i) associação ativa em nível nacional; (ii) corpo formal de conhecimento; (iii) educação superior de nível universitário; (iv) programa de certificação estabelecido; (v) código de ética e conduta; (vi) sanção social; (vii) programa de licenciamento bem estabelecido; (viii) autonomia; (ix) progresso do conhecimento profissional; e (x) estabelecimento de requisitos de educação continuada.

É possível perceber no modelo de Delacruz (2018) a presença de vários critérios utilizados pelos teóricos tradicionais da Sociologia das Profissões para justificar a exclusão da Administração do rol das profissões verdadeiras. Porém, a mudança da abordagem do autor (que considera o ambiente social como determinante no estabelecimento de uma profissão, assim como também o posicionamento em níveis) possibilita uma abertura para outros tipos de análises.

De acordo com Leicht (2016), o neoliberalismo econômico e a globalização apresentam desafios às profissões, incluindo a Administração. Portanto, os caminhos tradicionais de profissionalização já não serão tão desejáveis, indicando que a Administração deve seguir no

rumo de demonstrar seu valor às grandes corporações, interpretando, criando e gerenciando mercados. Essa abordagem converge com o exposto por Abbott (2015), quando constata que se as mudanças sugerirem que as prerrogativas iniciais das profissões não são mais aceitas, um novo foco de estudos deve ser proposto.

O que pode ser apreendido após a exposição de pensamentos de diversos autores é que, para ser vista como uma profissão tradicional, a Administração é comparada com outras profissões mais estabelecidas, como a Medicina. Porém, embora a Administração não tenha conseguido atingir o sucesso do seu fechamento profissional, muitos dos itens requisitados seguem sendo trabalhados constantemente.

A existência e reconhecimento das Escolas de Gestão em nível superior, assim também como os Conselhos e Associações e, talvez, o mais importante, a credibilidade que a sociedade confere aos conhecimentos gerenciais – dada a sua disseminação por todas as esferas organizacionais e particulares, públicas e privadas – deixa o entendimento de que a gestão está no caminho da profissionalização. E, sendo a profissionalização um projeto de institucionalização, pode-se concluir que os administradores de formação e os praticantes da gestão, estão envolvidos num constante trabalho institucional em busca da valorização da sua ocupação.

2.4 Articulação temática da pesquisa

Após o exposto neste referencial teórico, cabe apontar as delimitações escolhidas para a construção desta pesquisa, pois, quatro categorias são apresentadas com suas diversas características e possibilidades de pesquisa, oportunizando o entendimento do fenômeno por vários ângulos. São eles: “profissões”, “ideias de gestão”, “consultoria” e “tradução”.

Desse modo, esta pesquisa considera as profissões segundo a definição apontada por Muzio, Aulakh e Kirkpatrick (2019), ou seja, uma ocupação que passou por vários estágios de desenvolvimento e que adquiriu legitimidade social para receber o *status* de profissão. Ainda, com o mesmo pensamento, tem-se o entendimento de Delacruz (2018), de que a sociedade civil é um fator determinante para denominar se uma ocupação é uma profissão ou não. Esse autor ainda defende que existem níveis de classificação, que vão do “Não Profissão – Nível 1”, ao “Profissão Verdadeira – Nível 5”, o que demonstra os estágios da profissionalização, que progridem conforme a ocupação cumpre determinados pré-requisitos. Em particular, a profissão sobre a qual esse estudo se debruça é a Administração.

Ainda neste tópico, é importante informar que **“profissões”**, aqui, **não está sendo considerada apenas enquanto categoria sociológica, mas, principalmente, como um campo de atuação**. Essa vertente encontra apoio nas indicações de Noordegraaf (2011, p. 1353) para os estudos de profissões, na qual uma delas – a saber, a pesquisa em nível de campo sob o ângulo ocupacional, entendida como *Managerial Field Research* – investiga a ascensão de gestores em campos, assim como também a profissionalização dos gestores impactando, por sua vez, na profissionalização dos campos nos quais estão inseridos.

Quanto ao conceito de “campo organizacional”, por direcioná-lo ao entendimento de arena funcionalmente específica, onde atuam organizações similares e diferentes, mas que são interdependentes entre si, compreendendo tanto as facetas técnicas, quanto institucional (MACHADO-DA-SILVA; GUARIDO FILHO; ROSSONI, 2006).

“Consultoria”, por sua vez, **é o objeto empírico deste estudo**, identificado pela literatura como **um dos principais atores na difusão das ideias de gestão e, conseqüentemente, performando papel central na circulação dessas** (WRIGHT, 2019). Unidos com legitimidade e considerados autoridades no quesito gestão, os consultores deram/dão visibilidade para as ideias gerenciais (ENGWALL; KIPPING; ÜSDIKEN, 2016; STURDY; HEUSINKVELD; STRANG, 2019).

Quando se fala em “ideias de gestão”, apesar de aparentar ser um conceito abstrato, fala-se do que é comercializado, no âmbito da consultoria, como técnicas, ferramentas, modelos ou tecnologias. De acordo com Sturdy, Heusinkveld e Strang (2019), as ideias que são de interesse de pesquisa são aquelas que são embaladas e codificadas como diretrizes para gestores e praticantes da gestão atuarem com segurança e legitimidade. Dessa forma, podemos dizer que **o bem simbólico transacionado pelos consultores de gestão são as ideias, que se traduzem em conceitos e que, por sua vez, se traduzem em técnicas/tecnologias e práticas**.

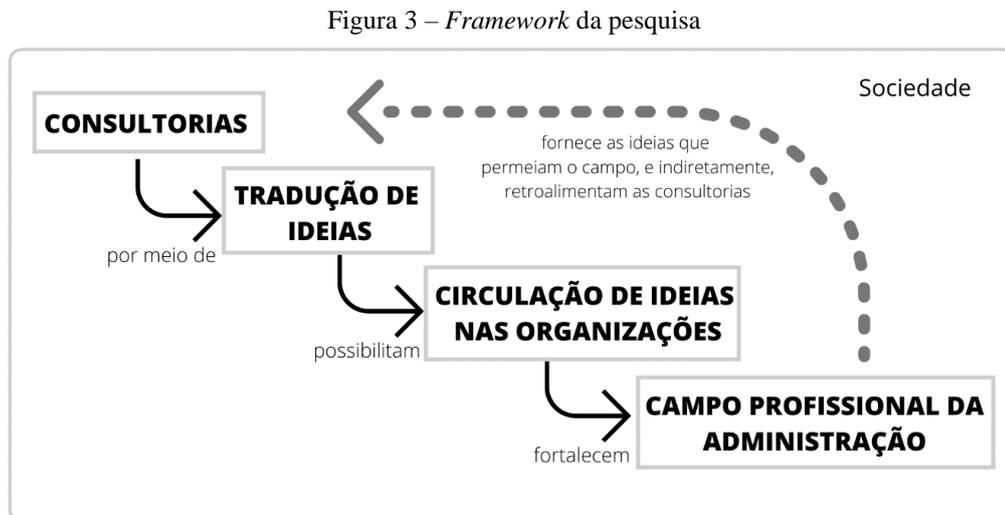
Para captar a “comercialização das ideias”, será utilizada a **noção de “tradução”** a partir da concepção do institucionalismo escandinavo, **que se propõe a entender como conceitos são adaptados para serem utilizados em lugares diferente do que eles foram originalmente concebidos**. Essa vertente enfatiza as mudanças inerentes às traduções já que, a cada processo, tanto o que é traduzido, quanto o tradutor, são modificados, de alguma forma (CZARNIAWSKA, 2009).

Os consultores são apontados como “portadores” do conhecimento de gestão (FAUST, 2012) e, nesta pesquisa, **assume-se, também, que são seus “tradutores”**. Se consultores são vistos como autoridades em gestão, a sua chancela pode dar maior visibilidade a uma ideia do que a outra, pois, como dito por Czarniawska e Joerges (1996), algumas ideias

tornam-se populares não por sua força em si, mas por quem as transporta, o que pode esclarecer por que algumas dessas circulam mais rapidamente do que outras.

Dessa forma, a presente pesquisa assume a seguinte premissa: as consultorias de gestão, ao transacionarem as ideias de gestão por meio de mecanismos de tradução, facilitam a circulação dessas nas organizações – as quais estão pulverizadas na sociedade contemporânea. A Administração, enquanto profissão, tanto “cria” as ideias que serão implementadas, como se fortalece por meio da sua reprodução constante, num movimento recursivo. Dessa forma, a atividade das consultorias exerce influência (direta ou indireta) na profissionalização da Administração enquanto campo de atuação profissional, sendo elas (as consultorias) um ator de grande relevância nesse processo.

Na Figura 3, abaixo, apresentamos o *framework* explicativo dessa pesquisa:



Fonte: Elaboração própria (2021).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para o alcance dos objetivos desta pesquisa e divide-se em três subseções: (i) caracterização da pesquisa; (ii) apreensão do material empírico; (iii) análise do material empírico; e (iv) questões éticas e limitações do estudo. O estudo tem como objetivo geral **investigar como a tradução e edição de conceitos de gestão realizadas por empresas de consultorias organizacionais contribuem para a profissionalização do campo da Administração**, utilizando como lente teórica o Institucionalismo Organizacional, em sua vertente escandinava. Dessa forma, os objetivos específicos da pesquisa, são:

- ▶ Identificar quais as competências necessárias aos profissionais de consultoria;
- ▶ Explicar o processo de socialização secundária de novos consultores;
- ▶ Analisar como acontece a tradução e edição de conceitos de gestão pelos profissionais de consultoria;
- ▶ Analisar quais as lógicas influentes no processo de tradução e edição de conceitos de gestão realizado pelos consultores e seus efeitos na profissionalização do campo da Administração.

3.1 Caracterização da pesquisa

Esta pesquisa é de **natureza qualitativa**, abordagem de pesquisa que possui um caráter intersubjetivo e voltado para o exame das relações sociais a serem investigadas (COLLIS; HUSSEY, 2005), além de ter seu raciocínio voltado para a compreensão do ser humano (STAKE, 2011). A opção pela abordagem qualitativa também é importante para seguir a vertente de pesquisa adotada para os estudos da “tradução”, conforme apontam Wedlin e Sahlin (2017). Sendo uma perspectiva multiparadigmática, as pesquisas do Institucionalismo Organizacional também se alinham aos estudos qualitativos e, desse modo, esse estudo assume que a realidade é socialmente construída.

O caráter da **pesquisa**, quanto aos seus objetivos, pode ser desmembrado em dois: (i) **exploratório**, visto que busca esclarecer o fenômeno, situando-o no tempo/espaço, identificando padrões e seus elementos constitutivos, obtendo familiaridade com o tema, para posterior aprofundamento; e, (ii) **descritivo**, que busca distinguir as características do fenômeno estudado, apresentando informações sobre ele ao analisá-lo na minúcia

(RODRIGUES, 2007; COLLIS; HUSSEY, 2005). Assim, este estudo buscou identificar características inerentes aos profissionais de consultoria em termos de competências e formação para, posteriormente, investigar qual a relevância dessas para a realização da tradução e edição de conceitos de gestão.

O **locus empírico** da pesquisa foram as empresas de consultoria localizadas fisicamente no estado da Paraíba, sem que essa restrição de espaço aplique-se aos seus projetos e clientes, que podem ter sido executados em qualquer local do Brasil. A escolha das empresas e dos consultores foi realizada, inicialmente, por acessibilidade e, posteriormente, adotando o método “bola de neve” (*snowball*), a partir de indicações dos primeiros participantes. Como a pesquisadora trabalhou no ramo de consultoria por alguns anos, acessou alguns contatos que foram os primeiros entrevistados, e esses forneceram alguns nomes para participação na pesquisa. Ainda, foi realizada uma busca nas redes sociais *LinkedIn* e *Instagram* para identificar consultores na região, os quais foram contatados por meio de mensagem a partir dos contatos disponibilizados em suas redes.

Uma pesquisa recente realizada pela empresa Laboratório de Consultoria, sob coordenação do consultor Luiz Affonso Romano, traçou um perfil das empresas de consultoria no Brasil no ano de 2020 (ADMINISTRADORES.COM, 2021). Dentre as informações dessa pesquisa, destaca-se que houve um aumento do trabalho em *Home Office* e em *Co-Working*, uma vez que 61% dos consultores trabalham nessa modalidade e 80% das consultorias brasileiras é formada por apenas um consultor. Essa realidade foi encontrada nas empresas paraibanas, visto que, das empresas pesquisadas, três possuem equipes ou funcionam em um modelo de associação de consultores, sendo a grande maioria formada por um único consultor, e todos os consultores participantes da pesquisa estavam trabalhando em formato remoto.

Os **sujeitos da pesquisa** foram tanto consultores *sêniores*, atuantes no campo de consultoria em gestão, com experiência em projetos em diversas áreas, como, também, consultores *júniors* que tenham sido admitidos nas consultorias recentemente e que ainda estejam passando pelo processo de socialização secundária. Os critérios de escolha para os participantes da pesquisa foram: (i) ser atuante em consultoria em algum ramo da gestão (estratégia, pessoas, projetos, logística, entre outros); e (ii) disponibilidade para conceder entrevista.

O **nível de análise** desta pesquisa foi o de campo, visto que não se limitou apenas a questões restritas à organização, extrapolando suas fronteiras para outros atores existentes, e considerando os aspectos relacionais atinentes. A **unidade de análise** foram os mecanismos de

tradução e edição das ideias de gestão empreendidas pelos consultores, que possibilitam a aplicação de conceitos gerenciais em organizações de diferentes tipos e portes.

O Quadro 9 apresenta, de forma resumida, os objetivos da pesquisa, assim como as estratégias de coleta e análise aplicadas para a consecução dos resultados. Para a consecução do 3º objetivo específico, foi aplicado como método de análise, além da análise de conteúdo, a análise de retórica, conforme realçado pelo indicador “1”, no Quadro 9. O detalhamento da apreensão do material empírico e da sua análise estão melhor explicados nas subseções 3.2 e 3.3 deste capítulo.

Quadro 9 – Síntese dos procedimentos metodológicos

Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Técnicas de Coleta	Métodos de Análise
Investigar como a tradução e edição de conceitos de gestão realizados por empresas de consultoria organizacionais contribuem para a profissionalização do campo da Administração	1. Identificar quais as competências necessárias aos profissionais de consultoria;	Entrevistas	Análise de Conteúdo; Análise de Retórica
	2. Explicar o processo de socialização secundária de novos consultores;	Entrevistas	
	3. Analisar como acontece a tradução e edição de conceitos de gestão pelos profissionais de consultoria;	Entrevistas	
	4. Analisar quais as lógicas influentes no processo de tradução e edição de conceitos de gestão realizado pelos consultores e seus efeitos na profissionalização do campo da Administração.	Entrevistas	

Fonte: Elaboração própria (2021).

3.2 Apreensão do material empírico

Foram apreendidos **materiais empíricos de natureza primária**, por meio de **entrevistas**, realizadas mediante aplicação de roteiro semiestruturado que, apesar de direcionar as perguntas para um tema específico, deixam espaço para a reflexão do participante, permitindo que o mesmo aborde tópicos que não foram previamente considerados pelo pesquisador.

O roteiro de entrevista (Apêndice B) foi elaborado antes do acesso ao campo, e levou em consideração os grupos de análise definidos *a priori* e os objetivos específicos da pesquisa para definição das perguntas a serem realizadas, de modo que fosse possível investigar mais detalhadamente esses temas, garantindo que houvesse dados suficientes para atender aos objetivos do estudo. A relação entre questões do roteiro, os objetivos e os grupos de análise podem ser visualizados no Quadro 10.

Quadro 10 – Objetivos específicos, categorias de análise e questões do roteiro

Objetivos específicos	Categorias de análise	Questões do roteiro
Identificar quais as competências necessárias aos profissionais de consultoria;	Competências	A, B, C
Explicar o processo de socialização secundária de novos consultores;	Socialização secundária	D, E, F
	Artefatos	G
Analisar como acontece a tradução e edição de conceitos de gestão pelos profissionais de consultoria;	Tradução de ideias de Gestão	I, J, K, L, M, N,
	Edição de ideias de Gestão	
Analisar quais as lógicas influentes no processo de tradução e edição de conceitos de gestão realizado pelos consultores e seus efeitos na profissionalização do campo da Administração.	Lógicas	O, P.

Fonte: Elaboração própria (2021).

Como forma de testar se o instrumento seria capaz de responder aos objetivos propostos, foram realizadas duas rodadas de entrevistas com ex-consultores que, por estarem fora do mercado atualmente, não se enquadram nos critérios de escolha para participar da pesquisa. Entretanto, como eles já haviam atuado no ramo, entendem do tema tratado neste estudo. Após essas entrevistas iniciais, o instrumento foi adaptado em termos de realocação da ordem de perguntas para favorecer a continuidade do raciocínio do entrevistado, assim como criar uma linha narrativa mais coesa.

O instrumento foi dividido em três seções: informações preliminares, informações do entrevistado e perguntas. O primeiro momento foi dedicado a informar o entrevistado sobre o objetivo da pesquisa e abrir um diálogo sobre o tema, solicitar a assinatura do termo de consentimento e solicitar, também, autorização para gravação. No segundo momento, foram questionadas informações preliminares dos participantes, tais como, nome completo, idade, há quanto tempo trabalha com consultoria e qual a principal área de atuação ou principais projetos realizados. Por fim, o terceiro momento direcionou a atenção para as perguntas (que totalizam 14), que não necessariamente seguiram a ordem pré-definida ou foram aplicadas de forma integral. Cada entrevista teve sua dinâmica própria e, assim, em algumas ocasiões, certas perguntas foram suprimidas ou realocadas, de acordo com os relatos de cada entrevistado.

Foram contatados um 37 (trinta e sete) consultores através de *e-mail*, *whatsApp* e mensagens diretas no *Instagram* e *LinkedIn*. Desses, 16 (dezesesseis) não responderam às mensagens enviadas, 3 (três) não se dispuseram a conceder entrevistas, e 2 (dois) não conseguiram participar por indisponibilidade de agenda. Dessa forma, foram realizadas 16 (dezesesseis) entrevistas com consultores das cidades de João Pessoa - PB, Campina Grande - PB

e Guarabira - PB. Cumpre ressaltar que 1 (um) dos entrevistados, apesar de se considerar consultor, atua como mentor para empreendedores e, portanto, sua entrevista foi excluída da análise. É importante mencionar que o parâmetro de saturação utilizado foi a repetição de termos e conteúdos durante as entrevistas, o que não indica o esgotamento do tema, mas evidencia que já existem dados suficientes para realizar a análise.

Com a mudança para o trabalho em modelo *home office/remoto*, devido à pandemia da COVID-19, ocorrida ao longo do ano de 2020, por escolha dos participantes, todas as entrevistas foram realizadas por chamadas de vídeo utilizando a plataforma *Google Meet*, e tiveram o áudio gravado mediante a autorização dos mesmos.

A escolha pela gravação do áudio e não do vídeo foi com base no método de análise que utiliza elementos textuais. Dessa forma, para evitar uma situação de embaraço ou timidez do entrevistado por ter sua imagem registrada, optou-se pela gravação apenas do áudio, informando-se anteriormente que seria realizada a transcrição para texto em etapa posterior. As gravações foram realizadas utilizando aplicativo do celular e do próprio computador e, posteriormente, salvas em arquivo digital privado da autora/pesquisadora.

A duração das entrevistas variou entre 11 minutos e 1h10m, sendo de 10 horas o tempo total de áudio captado. O Quadro 11 apresenta um panorama da realização das entrevistas e sua duração. Neste quadro, não constam as informações referentes ao entrevistado que não foi considerado para a análise, por isso há uma diferença em termos de tempo total de gravação com o apresentado acima.

Quadro 11 – Entrevistas

Nº	Empresa	Principal atuação em consultoria	Código do entrevistado	Duração da entrevista
1	EMPRESA A	Marketing	C1	00:26:19
2	EMPRESA B	Gestão de Pessoas	C2	00:25:58
3	EMPRESA C	Estratégia, Gestão de Pessoas	C3	00:28:55
4	EMPRESA D	Estratégia, Gestão de Pessoas	C4	00:42:58
5	EMPRESA E	Marketing	C5	00:22:28
6	EMPRESA F	Gestão de Pessoas	C6	00:19:16
7	EMPRESA G	Gestão de Processos, Marketing e Vendas	C7	00:35:10
8	EMPRESA H	Gestão de Pessoas	C8	00:45:11
9	EMPRESA H	Gestão de Processos, Gestão de Pessoas	C9	01:10:53
10	EMPRESA E	Gestão de Pessoas	C10	00:43:18
11	EMPRESA I	Marketing	C11	00:30:23

12	EMPRESA J	Gestão de Pessoas	C12	00:39:51
13	EMPRESA D	Marketing, Gestão de Processos	C13	00:11:53
14	EMPRESA K	Gestão de Pessoas	C14	00:53:48
15	EMPRESA D	Marketing	C15	00:29:07
TOTAL				08:45:28

Fonte: Elaboração própria (2021).

Algumas entrevistas foram transcritas na íntegra, enquanto para outras a transcrição foi seletiva, utilizando-se o editor de texto *Microsoft Word*. O critério para seleção de trechos específicos para a transcrição foi o alinhamento com o assunto abordado, pois, algumas vezes os entrevistados digrediram para temas considerados não relevantes para o estudo. Após a realização das transcrições, foram contabilizadas 123 (cento e vinte e três) páginas de texto transcrito que foram analisados conforme os procedimentos descritos na próxima seção.

3.3 Análise do material empírico apreendido

Para a análise do material empírico angariado, foi aplicado, inicialmente, o método de análise qualitativa de conteúdo que, segundo Schreier (2014), é uma técnica sistemática para a descrição de dados qualitativos, segundo a qual o pesquisador direciona esforços para entender aspectos relacionados com a sua problemática de pesquisa.

O primeiro passo para a realização da análise foi a categorização, *a priori*, que estabeleceu grupos temáticos com base nos objetivos de pesquisa e em categorização conceitual derivada do quadro teórico de referência. O segundo passo foi realizar a codificação, ou seja, agrupar palavras e temas de interesse para cada grupo de análise, buscando encontrar relações nas transcrições. Os grupos de análise pré-estabelecidos, assim como seus respectivos códigos, podem ser verificados no Quadro 12.

Quadro 12 – Grupos de análise

CLASSIFICAÇÃO	GRUPOS DE ANÁLISE	CÓDIGOS
C1	Competências	<ul style="list-style-type: none"> • Profissionais • Acadêmicas • Experiências de vida
C2	Socialização secundária	<ul style="list-style-type: none"> • Aspectos relacionais • Treinamentos (formais ou informais) • Experiências anteriores
C3	Artefatos	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos próprios ou de terceiros • Experiências anteriores (projetos iguais ou similares)

C4	Tradução de ideias de Gestão	<ul style="list-style-type: none"> • Utilização da linguagem • Replicação de modelos • Aplicação prática em forma de inovação
C5	Edição das ideias de Gestão	<ul style="list-style-type: none"> • Particularidade dos contextos • Adoção de regras
C6	Lógicas institucionais	<ul style="list-style-type: none"> • “Modos de fazer” • Orientação para determinados raciocínios

Fonte: Elaboração própria (2021).

Outros métodos foram utilizados para complementar a análise de conteúdo, que serviu como uma primeira etapa para organizar os textos, e como alicerce para a aplicação dos outros métodos. Para a análise das “lógicas”, foi utilizado como base o estudo de Reay e Jones (2016) sobre como capturar lógicas institucionais seguindo abordagens qualitativas e enfocando duas das técnicas apresentadas pelos autores: (i) correspondência de padrões e (ii) indução de padrões, bem como os elementos institucionais e as categorias de “tipo ideal” weberiano elaborados por Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012).

Para identificar essas técnicas, os autores analisaram as próprias pesquisas e também buscaram outros autores que investigam lógicas institucionais, indagando a esses quais foram seus principais desafios e os métodos utilizados para capturar essas lógicas. O termo “capturar” é, segundo os autores, mais adequado às abordagens qualitativas, visto que nesse tipo de pesquisa, o foco não é em realizar mensurações ou operacionalizar as lógicas. Desse modo, os autores identificaram três técnicas que podem ser utilizadas para o fim de captura das lógicas em pesquisas qualitativas: dedução de padrões, correspondência de padrões, e indução de padrões, que podem ser aplicadas de forma individual nos estudos, de forma combinada, ou em sua totalidade.

A técnica de dedução de padrões utiliza a razão para identificar se uma determinada lógica está sendo utilizada em um fenômeno. Uma das formas de utilização é avaliar uma grande quantidade de texto por meio de programas de computador, com o objetivo de revelar padrões que indiquem ou não a existência e utilização de lógicas. Na técnica de correspondência de padrões faz-se uma comparação com o “tipo ideal” de uma lógica institucional para determinar o quão alinhado a ela as lógicas investigadas são/estão. Para a indução de padrões, realiza-se o agrupamento do texto, quando nele são identificadas semelhanças de comportamentos ou crenças, o que demonstra uma orientação por uma lógica em particular. Assim, para o presente estudo, optou-se pelas duas últimas técnicas apontadas – “correspondência de padrões” e “indução de padrões” –, pois estão mais alinhadas com o método de coleta de dados utilizado na pesquisa.

Também foi aplicada a análise retórica nas questões referentes à “tradução” e “edição” das ideias de gestão. É relevante evidenciar que este não é um estudo sobre a retórica dos consultores *in situ*, mas sim, uma análise de como esses atores utilizam elementos retóricos em suas conversações, segundo os mesmos conseguem relatar a partir de suas reflexões. Isso ocorreu, pois não foi possível presenciar os momentos nos quais essas falas ocorreram, mas sim acessá-las indiretamente por meio dos relatos e exemplos fornecidos nas entrevistas.

Assim, buscou-se evidenciar os elementos retóricos *Ethos*, *Pathos* e *Logos* que transparecem na fala dos consultores, utilizando como base o estudo de Raffaelli *et al.* (2017) para classificar cada um dos elementos preponderantes, considerando o sentido empregado pelo consultor na sua narração. O Quadro 13 apresenta as categorias retóricas de análise aplicadas no texto das transcrições.

Quadro 13 – Categorias retóricas de análise

CATEGORIA	SENTIDOS ATRIBUÍDOS
<i>PATHOS</i>	Ênfase no sentimento de riscos para a organização, explorando as incertezas do mercado; Inspirar confiança e lealdade.
<i>ETHOS</i>	Ênfase nos aspectos eficientistas da organização, com destaque para números e dados.
<i>LOGOS</i>	Ênfase na capacidade da organização em realizar as atividades de forma competente, mirando nos seus valores.

Fonte: Adaptado de Raffaelli *et al.* (2017).

Durante a transcrição do material de áudio captado, alguns trechos foram realçados em cores diferentes, levando em consideração os códigos pré-definidos da análise de conteúdo, bem como os estudos das lógicas e as categorias dos elementos retóricos apresentados até aqui. Esses recortes foram colocados em um documento em separado para realização de leitura posterior.

Após a conclusão de todas as transcrições, foi realizada uma leitura exploratória do material de forma a conferir os trechos já evidenciados e ressaltar novos que estivessem dentro dos parâmetros estabelecidos. Ao total, foram coletados 84 fragmentos textuais, que foram elencados em suas categorias em um novo documento no *Microsoft Word*, separados por suas respectivas categorias.

A partir dessa classificação, procedeu-se à interpretação e análise dos dados encontrados, buscando encontrar relações com o quadro teórico de referência apresentado para compreender o fenômeno pesquisado. A apreciação dos dados coletados e reflexões da

autora/pesquisadora deram origem ao Capítulo 4 dessa Dissertação, que apresenta os resultados e discussões sobre os achados empíricos do estudo.

3.4 Aspectos éticos e limitações do estudo

De forma a garantir a integridade ética da pesquisa, todos os participantes foram informados sobre o tema tratado, assim como dos objetivos do estudo. Os participantes que aceitaram conceder a entrevista expressaram sua concordância assinando o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice C) fornecido pela pesquisadora em formato digital, que contém todas as informações necessárias sobre a pesquisa².

Para garantir o sigilo dos entrevistados, os seus nomes foram substituídos por códigos (C1, C2, C3...C15), e assim também foi realizado com os nomes das empresas nas quais trabalham ou são proprietários. Como forma de preservar a identidade de todos, não foram realizadas descrições das empresas de consultoria em relação a suas áreas de atuação, tempo de mercado, quantidade de funcionários e parceiros, para que não seja possível identificá-las. Buscou-se, também, suprimir nomes próprios nas transcrições que, porventura, foram ditos nas entrevistas, assim como também evitar inserir trechos na análise que pudessem revelar ou sugerir a identidade de um dos consultores.

Em relação às limitações da pesquisa, é imprescindível mencionar a pandemia da COVID-19, que forçou o isolamento social e colocou várias organizações em modo *home office* durante o ano de 2020, no período que compreendeu a realização da pesquisa de campo do estudo. No caso do segmento de consultoria, as atividades foram migradas para o modo remoto, o que vetou o acesso ao campo. Esse fato impactou na obtenção de outras fontes de dados, como a observação, e a realização das entrevistas de forma presencial, já que os consultores optaram por realizar as entrevistas de forma remota.

² De acordo com a Resolução nº 510/2016 do CONEP, que trata de pesquisas científicas desenvolvidas nas áreas das Ciências Humanas e Sociais, a utilização do TCLE dispensou o presente estudo da necessidade de avaliação por Comitê de Ética da instituição onde foi produzido.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo tem como objetivo apontar e analisar os resultados encontrados após a realização das entrevistas com os consultores de gestão e está subdividido em quatro tópicos: **4.1 Desenvolvimento de competências dos profissionais de consultoria; 4.2 Socialização secundária e a importância para a atividade; 4.3 Tradução e edição de conceitos de gestão pelos consultores; e 4.4 Lógicas vigentes e a profissionalização do campo profissional da Administração.**

Para a participação na pesquisa, foram considerados consultores de gestão, independente da sua área de formação acadêmica e de atuação associada a empresas ou se trabalham individualmente. Foram entrevistados 15 (quinze) profissionais das cidades de João Pessoa-PB, Campina Grande-PB e Guarabira-PB, com tempo de atuação na área de consultoria variando entre 1 e 23 anos, com nichos de projetos em diversas áreas da gestão, sendo Gestão de Pessoas, Gestão Estratégica, Marketing e Gestão de Processos os mais citados, como pode ser visualizado no Quadro 14.

Quadro 14 – Consultores entrevistados

Cód.	Tempo de Atuação em Consultoria	Graduação	Especializações	Área de Atuação
C1	5 anos	Arte Mídia	Gestão de Projetos, Marketing	Marketing
C2	5 anos	Serviço Social	Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional	Gestão de Pessoas
C3	8 anos	Administração	Mestrado e Doutorado em Psicologia Social	Gestão de Pessoas, Gestão de Processos, Gestão da Qualidade, Marketing
C4	5 anos	Gestão Financeira	Gestão Empresarial	Gestão Estratégica, Gestão de Pessoas
C5	2 anos	Marketing	Gestão Empresarial	Marketing e Gestão
C6	2 anos	Psicologia	Mestrado em Administração	Gestão de Pessoas
C7	7 anos	Administração	Mestrado em Administração	Gestão de Processos, Gestão Financeira, Marketing e Vendas
C8	13 anos	Psicologia	Mestrado em Administração	Gestão de Pessoas
C9	11 anos	Administração	Gestão da Qualidade e Produtividade, Consultoria Organizacional	Gestão de Processos, Gestão de Pessoas
C10	7 anos	Administração	Mestrado em Administração, Gestão de Projetos	Planejamento Estratégico, Gestão de Pessoas
C11	2 anos	Marketing	Marketing Digital	Marketing Digital
C12	12 anos	Administração	Gestão de Pessoas	Gestão de Projetos, Gestão de Pessoas

C13	1 ano e 6 meses	Administração	Marketing	Marketing, Gestão de Processos
C14	23 anos	Psicologia	Mestrado em Organizações Aprendentes	Gestão de Pessoas
C15	20 anos	Administração	Mestrado em Administração, Gestão de Projetos, Marketing Avançado	Marketing, Comércio Exterior

Fonte: Elaboração própria (2021).

Foram abordadas, ao total, 11 (onze) empresas de consultoria, cujos consultores entrevistados estão distribuídos da seguinte forma: três consultores na “Empresa D”, dois consultores na “Empresa E” e dois consultores na “Empresa H”; os demais 8 (oito) consultores trabalham em empresas individuais – ou com parceiros que não participaram do estudo.

Apesar das formações dos consultores serem variadas, percebe-se que há um direcionamento para pós-graduações que conversem com o campo da gestão, seja em domínios específicos ou de forma mais generalista. Isso se dá pela forma que cada consultor adentrou no mercado de consultoria, cujas narrativas compõem a primeira subseção deste capítulo.

4.1 O desenvolvimento de competências dos profissionais de consultoria

O interesse em direcionar o olhar para o desenvolvimento de competências dos consultores vem da necessidade de se entender como suas carreiras foram moldadas ou direcionadas para o ambiente da consultoria e, dessa forma, compreender como sua trajetória profissional, acadêmica e as suas experiências nessas esferas contribuíram na aquisição e domínio do conhecimento de gestão que são hoje o insumo com o qual trabalham diariamente, na prática da consultoria.

Cabe afirmar que o interesse nas competências não busca apenas investigar “como” essas competências foram sendo angariadas ao longo da vida destes profissionais, mas também, identificar “quais” são as essenciais para se exercer a atividade de consultoria, elencadas por meio das entrevistas, de modo a permitir ao consultor realizar efetivamente a tradução e a edição dos conhecimentos gerenciais.

Como nenhuma pessoa é igual às outras, as histórias ouvidas na primeira parte das entrevistas seguem cada uma o seu rumo. Porém, é possível notar o surgimento de padrões entre as narrativas e, dessa forma, organizar a entrada dos profissionais no mercado de consultoria em quatro vertentes: (i) recém-saídos das escolas de gestão; (ii) docentes de ensino superior buscando maior interação com a prática; (iii) profissionais com longos anos de experiência em

uma área de atuação específica; e (iv) profissionais cuja trajetória se direcionou para a consultoria por oportunidade.

A entrada no mercado de consultoria por **recém-formados das escolas de gestão** não é nenhuma novidade para a literatura da área. Kipping e Clark (2012) apontam a alta absorção desse público como um fator de impacto para as consultorias. A isso, acrescenta-se a existência de professores consultores nas escolas de gestão (ENGWALL; WEDLIN, 2012; PEREIRA; CRESCITELLI, 2007), que ficam atentos a alunos que demonstrem potencial para se desenvolverem dentro do ramo da consultoria. Foi o caso dos entrevistados C12 e C13, que tiveram em professores das suas faculdades a inspiração e primeira oportunidade de trabalho nesta área, conforme a entrevistada C12 detalha:

[...] essa oportunidade me veio ainda dentro da faculdade, eu trabalhava em outro segmento atuando em RH, mas com o fechamento da empresa, minha professora que tinha uma empresa de consultoria me chamou para conhecer essa nova área e eu fui. (C12)

Uma outra forma de adentrar na consultoria logo após o término da graduação ou pós-graduação é ser recrutado por uma grande empresa (KIPPING; CLARK, 2012), como aconteceu com a entrevistada C10:

[...] eu tinha uns 28 pra 29 anos, foi logo quando eu terminei a graduação, entrei no mestrado e acabei tendo a sorte de participar de uma seleção de uma consultoria que estava chegando em João Pessoa... [...] ela é uma grande empresa de consultoria de abrangência norte/nordeste. Então eles tinham aberto um edital, procurando pessoas recém-formadas, que tinham *expertise* na parte de planejamento estratégico, processos, e eu acabei tendo a sorte de iniciar minha carreira numa empresa que já tinha metodologia definida. (C10)

A entrada em empresas de consultorias já consolidadas representa uma grande oportunidade para esses graduados, sendo uma forma de aplicar seus conhecimentos na prática, além de iniciarem uma carreira que tem certo prestígio e relevância na sociedade. A presença e o conhecimento dos consultores de gestão têm substituído outros especialistas nas questões de entendimento de problemas organizacionais (KIPPING; CLARK, 2012), fato que coloca esses profissionais em evidência no mercado, tornando uma possibilidade muito atrativa de carreira na área.

O fato de a empresa ter uma “metodologia definida” auxilia a minimizar as dificuldades sentidas por outros consultores no início das suas atividades, como, por exemplo, saber aplicar os conhecimentos e ferramentas aprendidos na teoria em situações reais/concretas. A

experiência relatada pelo entrevistado C15 demonstra essa percepção, visto que o mesmo concluiu seus estudos nos Estados Unidos (EUA), onde iniciou sua carreira profissional. Atuar com consultoria na cidade de João Pessoa - PB trouxe o desafio de adaptar o conhecimento adquirido fora do país, como descreve:

[...] muito da teoria na área da Administração, pelo menos do que eu aprendi nos Estados Unidos, era muito ligado com grandes empresas, medias empresas, que é bem diferente do a realidade da Paraíba, porque 95%, ou mais do que isso das empresas na Paraíba são micro e pequenas empresas, **então um dos maiores desafios era realmente conseguir adequar essas teorias na prática.** (C15)

É possível notar que as competências acadêmicas que são adquiridas após anos de estudos de graduação e pós-graduação não são, por si só, suficientes para fornecer a segurança necessária a um consultor para aplicá-las em um projeto. No caso dos consultores que saem das escolas de gestão para as consultorias, é muito patente o discurso da distância entre teoria e prática e da necessidade de um maior suporte no início das suas atividades, conforme descrito pela entrevistada C10:

Então, quando você pergunta assim, como foi que você adquiriu *know-how*, eu dei a sorte de começar numa grande empresa que já tinha metodologia definida, porque eu era muito novinha, saindo da formação [...], essa experiência talvez foi o pulo do gato da minha carreira, porque eu consegui adquirir aí muita experiência em um curto espaço de tempo. **Nós tínhamos reuniões semanais de repassar todos os projetos:** o que nós estávamos fazendo, como nós estávamos fazendo, quais os resultados, e aí **a gente conversava com os consultores mais velhos, como se eles fossem um gerente de projetos, para que eles pudessem direcionar por onde nós íamos conduzir durante a semana de execução do cliente.** Então isso pra mim valeu, assim, 3 MBA's. (C10)

Nota-se que, para esse grupo, ter alguma experiência profissional anterior em outra área foi importante para iniciar na consultoria. Em casos de consultores novatos recrutados por professores, a relação que se cultivava em sala de aula com alguns alunos ao longo do curso pode permitir que haja a identificação de perfis tanto em termos de currículo acadêmico, quanto profissional. Dessa forma, a inexperiência com consultoria torna-se um obstáculo a ser ultrapassado em um processo de socialização secundária já dentro das empresas.

De acordo com a fala do entrevistado C15, é possível constatar que a relevância das experiências anteriores é percebida como significativa para atuar em consultoria: “trabalhei um ano como gerente *trainee* em uma empresa de aluguel de carro, é uma posição de administração,

e você é exposto a todo tipo de situação [...] essa experiência prática foi muito importante para as minhas competências na área de consultoria”.

O tópico da aproximação entre teoria e prática converge entre as narrativas dos quatro grupos apresentados. Enquanto os recém-saídos das escolas de gestão identificam a ausência da experiência prática como uma dificuldade e as experiências anteriores como uma forma de minimizá-la, os **docentes que se tornam consultores** sentem a mesma dificuldade, pois dominam a teoria e precisam aprender a balancear os conceitos técnicos e a linguagem utilizada, além de entender a realidade do mundo empresarial. A fala da entrevistada C3 corrobora com esse pensamento:

A primeira dificuldade mesmo é não ser tão técnica. Então, isso era uma coisa que as pessoas sempre vinham pra mim, você é muito técnica... **eu tive que ir sabendo dosar o linguajar, para poder falar a linguagem que os executivos entendem.** Nem todos eles têm o conhecimento de gestão que a gente tem. Principalmente a gente que é da área de Administração. (C3)

Em uma realidade onde muitos gestores não têm domínio da gestão em sua forma conceitual, apresentar quadros, ferramentas e métodos científicos pode não ser a melhor forma de conquistar um cliente, como dito pela entrevistada C6: “porque o gestor, ele não tá afim de teorização não, não tá afim de teorias sobre isso ou aquilo, ele quer resultado, ele quer a prática”. Da mesma forma, “a prática, sem teoria, não tem profundidade, não passa credibilidade” (C6), e a solução para esse dilema é encontrar um equilíbrio, uma integração entre essas duas esferas da gestão. Percebe-se então o uso estratégico da linguagem como forma de acessar o conjunto de significados que o interlocutor utiliza, de maneira a construir pontes entre os envolvidos. O desafio para esse grupo é ir além do que é lecionado nas salas de aula, e mostrar que são capazes de, efetivamente, converter o conhecimento abstrato em ações concretas nas empresas, mas, ao mesmo tempo, não deixando os conteúdos teóricos aprendidos de lado.

Os consultores/docentes se veem numa posição privilegiada, pois o contato com os dois mundos permite um crescimento e enriquecimento mútuo de ambas as atividades profissionais. Enquanto os conteúdos ensinados na academia dão o respaldo necessário para conversar com os empresários e gestores com embasamento científico, o contato com o mundo organizacional permite a realização de uma docência muito mais palpável, próxima da realidade vivenciada pelos alunos, além de ser capaz de levantar discussões que, muitas vezes, não estão elencadas nos materiais acadêmicos, conforme pode ser visualizado na fala da entrevistada C10, que vivenciou a academia após a entrada no segmento de consultoria:

Quando eu entrei na parte acadêmica eu pude aproveitar essa prática dentro da sala de aula. O professor de sala de aula que não vivencia a gestão, ele tem uma base teórica muito boa, mas fazer com que seu aluno visualize aquela prática as vezes se torna um pouco difícil de fazer visualizar. Mas quando a gente traz o caso real, a gente traz qual ferramenta foi aplicada, o que é que deu certo e o que deu errado... a gente entra em empresa e tem vícios de gestão, e tem processos ilícitos que ocorrem, e como conduzir tudo isso? Não tem nenhum livro que trate sobre isso, né? Então, isso me facilitou bastante no desempenho acadêmico. (C10)

A vivência no ensino da gestão também traz o entendimento da responsabilidade da atividade de consultor com as propostas de mudanças que serão apresentadas aos seus clientes. É necessário ter a visão da organização como um todo, “porque uma sugestão errada pode causar a morte daquele negócio, então é uma responsabilidade muito grande” (C3).

No grupo dos **profissionais com uma larga experiência** em uma área específica, ficou claro que o “saber-fazer” e a especialização em um segmento foram determinantes para sua entrada no ramo de consultoria. Em um mercado onde “quanto mais cabelos brancos você tem, mais você é estimado” (C9), um currículo de muitos anos de trabalho representa uma bagagem ampla do consultor e uma maior possibilidade de um projeto de sucesso. Porém, no ramo de consultoria é primordial manter-se atualizado com as novas formas de gerenciar que surgem ou se atualizam ao longo dos anos e, portanto, não escapam a esses consultores a necessidade de permanecer em busca de novos conhecimentos.

Foi o caso relatado pelo entrevistado C9 que, após muitos anos de trabalho em empresas públicas e docência, não concluiu o mestrado por falta de tempo, mas fez um MBA em consultoria organizacional, a fim de se sentir preparado para atuar enquanto consultor, pois, sentiu necessidade de um suporte maior de teoria: “sempre você tem que tá com a mente aberta pra aprender alguma coisa... fiz o MBA, tive um aproveitamento muito bom, aproveitamento que eu digo, porque eu já fazia consultoria e a teoria veio me dizer, olha, vai pra esse caminho e segue em frente” (C9).

Para esses consultores, a experiência adquirida ao longo dos anos confere a segurança nos saberes, domínio das técnicas e, dessa forma, facilidade de manter uma comunicação efetiva com os clientes. A apresentação das histórias e situações de trabalho prolongam-se, pois, contam mais do que apenas os problemas solucionados, resultados conquistados e títulos no currículo. São demonstrações da passagem do tempo, da evolução do conhecimento, da necessidade de adaptação e da superação dos desafios, conforme pode ser explicitado pela fala do entrevistado C9:

Então, na época, em 77, 80, era O&M. Aí depois outras instituições já botaram o ‘S’, a organização, sistemas e métodos. Já houve essa evolução. E a tendência, cada vez mais, é ir moldando porque TI tá aí pra assumir tudo. [...] Lá na empresa eu tinha na minha gerência, na divisão que eu trabalhava, tinha dois analistas de sistema, um da área de RH, e outro da área de faturamento, tinha à época, um desenhista, mas veja só a evolução. Fazia o organograma no papel vegetal. [...] Então, a tecnologia evoluiu muito, principalmente nessa parte de processo, porque hoje você utiliza os *softwares* pra fazer um organograma. É isso, eu tô mostrando o tempo passado do desenho da prancheta, da tinta nanquim. Com a realidade de hoje, você usar um *software* pra fazer organograma, mudar, mexer, atualizar, de uma forma rápida e o arquivo tá lá, então, houve uma mudança radical. (C9)

O aspecto dinâmico da consultoria é ressaltado por Kipping e Clark (2012), que explicam que as mudanças que surgem constantemente, decorrentes da entrada de novas empresas e evolução técnicas, contestam os saberes em vigor e modificam a estrutura de trabalho do consultor. Esse processo de avanço e amadurecimento de um conhecimento individual em busca de um crescimento contínuo e estabilidade na carreira permeia também a trajetória dos **consultores que se viram nessa posição por uma oportunidade de empreender**. Os relatos de aprendizado constante não direcionam apenas ao sentido formal da educação, mas também às lições aprendidas em cada experiência vivenciada ao longo do percurso, o que demonstra como são plurais as maneiras de “tornar-se consultor”.

Manter-se no mercado exige dedicação em busca da construção da identidade e da credibilidade enquanto consultor. Assim, os entrevistados direcionam o foco das suas competências para as qualificações obtidas academicamente e resultados alcançados nas empresas em que trabalharam, como forma de garantia da capacidade de execução de um projeto, como ressalta o entrevistado C9: “o mais importante também é você ser um consultor, como eu digo, com a parte teórica e a parte prática. Aí, junta o útil ao agradável e mostra um caminho de mais certeza da sua consultoria, da sua trajetória, e até pro seu cliente”.

Unir o conhecimento teórico com o prático é, ao mesmo tempo, um desafio e uma habilidade desejada pelos consultores. É necessário saber dosar o uso de termos técnicos e jargões e, concomitantemente, demonstrar capacidade de solucionar o problema do cliente. Enquanto as Escolas de Negócios fornecem o conhecimento necessário, a prática ocorre dentro dos projetos nas empresas de consultoria (ENGWALL; KIPPING, 2013) e, dessa forma, não há como ser consultor sem a competência de conciliar essas duas esferas da gestão:

A grande dificuldade de quem é acadêmico, é **traduzir os conhecimentos que ele adquiriu academicamente para o mundo real**. E isso aí são poucos profissionais que têm, e essa é uma lacuna que a faculdade não ensina. Isso não existe em cursos de graduação, como você fazer essa tradução do que você

aprende academicamente pra realidade do mundo do trabalho. Essa é uma lacuna. **A outra lacuna é que existiam e existem muitos consultores que tem uma experiência prática porque trabalharam muitos anos no mundo corporativo, mas não tem uma sólida formação acadêmica.** Então eles se propõem a prestar consultoria muitas vezes pela experiência que ele teve de vida. No entanto, essa experiência de vida não está respaldada por um arcabouço conceitual que dê suporte à essa experiência dele. E, muitas vezes, por não ter esse suporte acadêmico, o trabalho dele algumas vezes pode deixar a desejar. [...] Essa formação acadêmica de credibilidade, que essa formação seja associada a uma experiência prática naquela área, então isso traz a credibilidade que você não é apenas um consultor de livros, mas um consultor de vida prática. (C8)

A experiência do consultor em identificar o perfil do cliente conta de maneira significativa no momento de determinar o tipo de linguagem que será utilizada na conversa - se mais técnica, voltada aos aspectos eficientistas da organização, ou se será necessário impressionar com o domínio do jargão acadêmico. Segundo explica o entrevistado C13: “você notavelmente não vai conseguir conversar da mesma forma com o diretor de uma multinacional, como você conversa com alguém que não tenha o segundo grau completo e tenha que montar um pequeno empreendimento no interior”.

Dessa forma, percebe-se a necessidade de múltiplas competências e habilidades ao consultor no que diz respeito ao uso linguagem: a sensibilidade para adequação dos termos utilizados de acordo com o seu interlocutor e o uso da retórica para convencer os clientes da sua capacidade profissional para resolver as situações que se apresentam e, aqui, as estratégias poderão ir de encontro aos três elementos retóricos – *Pathos*, *Logos* ou *Ethos* (RAFFAELLI *et al.*, 2017), de forma a alcançar o objetivo da negociação. O único grupo no qual a linguagem não foi listada enquanto uma competência adquirida foi o grupo “(i) recém-saídos das escolas de gestão”, o que pode ser analisado à luz da inexperiência à época da entrada no mercado de consultoria. De forma consolidada, os grupos de consultores e suas respectivas competências estão elencadas no Quadro 15.

Quadro 15 – Competências elencadas pelos consultores

Grupos de Consultores	Competências Elencadas
Recém-saídos das escolas de gestão	Experiências anteriores; Aplicação prática de teorias.
Docentes de ensino superior buscando maior interação com a prática	Sensibilidade com a linguagem utilizada; Equilíbrio entre teoria e prática; Transformação do conhecimento; Responsabilidade com as mudanças propostas.
Profissionais com longos anos de experiência em uma área de atuação específica	Disposição para aprendizagem contínua; Experiência no ramo empresarial; Domínio das técnicas; Facilidade na comunicação com os clientes.

Profissionais cuja trajetória se direcionou para a consultoria por oportunidade	Múltiplas experiências profissionais; Equilíbrio entre teoria e prática; Utilização de linguagem adequada.
--	--

Fonte: Elaboração própria (2021).

A combinação dessas competências confere ao consultor a legitimidade que ele precisa para atuar com credibilidade no mercado. Se colocarmos a legitimidade enquanto percepção (SUDDABY; BITEKTINE; HAACK, 2017), ou seja, enquanto uma construção sociocognitiva baseada em avaliações e julgamentos sociais que ocorrem em vários níveis, os consultores estão em constante tensão, no sentido de que precisam “mostrar resultados” para manterem sua reputação – a percepção positiva dos clientes como fator avaliativo da qualidade dos profissionais, de modo a garantir sua legitimidade.

Como trabalham com o capital intelectual, consultores precisam convencer seus clientes e potenciais clientes de que são capazes de realizar os projetos de forma eficaz e, para isso, utilizam estrategicamente da retórica de modo a discutir ideias de gestão que serão posteriormente traduzidas em modelos e inovações a serem implementadas (ABRAHMSON; PIAZZA, 2019). Segundo Suddaby e Greenwood (2005), as estratégias retóricas podem ser utilizadas de forma intencional para legitimar inovações e provocar mudanças, apresentando-se como uma ferramenta útil aos consultores. É importante perceber que não é possível, nesse ponto, identificar se o recurso discursivo utilizado preserva o arcabouço conceitual de gestão, ou se esvazia a semântica dos termos utilizados, apelando apenas para o seu uso comercial – questão que será melhor discutida na seção 4.3.

4.2 Socialização secundária e a importância para a atividade do consultor

Assim como é importante compreender as competências necessárias aos profissionais de consultoria, é relevante, também, conhecer a forma pela qual eles são apresentados as suas novas atividades dentro das empresas, em processos tidos como de socialização secundária (BERGER; LUCKMANN, 2003). Nesse momento, são apresentados novos vocabulários e são compartilhadas estruturas de significados que irão fornecer o alicerce necessário para as práticas dos atores em sua área de atuação específica.

Uma peculiaridade encontrada entre os entrevistados é que apenas 1 (um) deles fez um treinamento específico em consultoria – um MBA em “Consultoria Organizacional”. Porém, essa formação não ocorreu antes do início das suas atividades, mas sim, durante, como uma forma de manter os conhecimentos atualizados. De acordo com o coordenador desse MBA – o

entrevistado C8 –, sua experiência enquanto docente e consultor levaram-no a identificar que havia um *gap* no conhecimento em consultoria, e seria necessário “um curso de pós-graduação que formasse consultores para atuar no mercado, adquirindo competências e habilidades que os cursos de graduação não ensinam”. Essa lacuna diz respeito ao equilíbrio entre teoria e prática, tema central na carreira dos consultores:

O curso de formação de consultores veio para ajudar os consultores nessas duas vertentes: dar uma formação conceitual teórica para quem não tem, para quem é carente, os consultores que já atuam, mas não tem essa formação consistente, e para quem já tem a formação acadêmica consistente tem o outro lado da moeda que é a experiência prática: como é que você aborda o cliente, como você cobra pelo trabalho que você presta, enfim... as coisas da vida prática do trabalho do consultor. (C8)

Cabe também ressaltar o aspecto relacional que ocorre durante o processo de educação formal: a partilha entre os alunos, e entre alunos e professores, permite que haja um aprendizado não só dos conteúdos expostos, mas também com a reflexão proveniente das experiências trocadas entre todos enquanto comunidade, fortalecendo o grupo. Esse benefício foi citado pelos consultores/docentes na seção anterior como uma forma de complementação em suas carreiras e aqui podem ser vistos os pontos positivos dessa troca para a formação dos discentes envolvidos no processo.

Pareceu ser consenso que a formação dos consultores em escolas de gestão (seja em cursos de graduação ou de pós-graduação), o seu conhecimento adquirido com a prática, ou ambos, são legítimos e suficientes para atuar enquanto consultor, não necessitando de programas de formação específicos antes de ingressar nesse mercado. Como percebido na análise das competências, a formação contínua durante a carreira tem muito mais a função de renovação de conhecimentos e de garantir a chancela do título, do que especificamente uma “capacitação para ser consultor”. De acordo com o entrevistado C8: “Não há nem necessidade de você ter uma graduação específica. Se você tiver uma *expertise* que o mercado tenha necessidade, você pode prestar consultoria, contanto que o mercado tenha interesse no seu trabalho”.

Isso ocorre visto que o conhecimento em gestão que é aplicado nas organizações e adquirido ao longo da trajetória profissional é o mesmo – resguardando os aspectos linguísticos, não necessitando de um momento específico para ser adquirido. Dessa forma, percebe-se que a socialização secundária do consultor pode iniciar em duas ocasiões: **(i) no seu processo de educação formal;** ou **(ii) nas suas experiências profissionais,** de forma simultânea ou

individualizada, a depender de como se desenvolva a sua carreira. São nessas duas esferas que o profissional é apresentado aos conhecimentos de gestão e, conseqüentemente, aos vocábulos, jargões, ferramentas, métodos e conceitos teóricos que guiarão a sua ação.

Cabe às empresas de consultoria organizar o esquema de significados adquirido durante esses processos em torno de um padrão, sistematizando os conhecimentos e direcionando-os às condutas que serão operacionalizadas. Quando os consultores têm a chance de ingressar em uma empresa com processos e metodologias estabelecidas, o uso dos artefatos é um fundamento básico, como explicitado na fala da entrevistada C10:

Então, a gente já tinha meio que um manual, né? Como fazer uma pesquisa de mercado, como fazer um planejamento estratégico, como fazer uma implantação de desenvolvimento humano, departamento de RH, projetos de inovação... então **meio que a gente seguia uma receita pré-definida.** (C10)

Os manuais tornam-se um apoio para o entendimento de como cada projeto deve ser realizado, partindo-se do pressuposto que o conhecimento teórico existe, mas o consultor novato ainda não sabe como convertê-lo em formato de um produto para o cliente. O uso dos artefatos como forma de socialização secundária pode ser entendido como um instrumento para a tradução, visto que ali constam as informações que já foram aplicadas em projetos anteriores, de forma a facilitar o entendimento de como serão replicadas posteriormente. Essa prática também foi abordada pelo entrevistado C13:

Então, o que inicialmente eu utilizei como prática para entender um pouco, me ambientar um pouco mais sobre o universo da consultoria, foi utilizar os materiais relacionados a projetos anteriores da empresa onde eu comecei a trabalhar, e me ambientar um pouco mais sobre como se davam os projetos, como se direcionavam as consultorias, nas áreas de marketing em específico... foi como eu iniciei na consultoria. (C13)

A falta de uma base pode se tornar uma dificuldade para os profissionais que não têm o suporte de uma empresa consolidada, como no caso da C1: “Teve alguns equívocos, alguns problemas que eu tive... aquela coisa, a cada cliente você cria uma metodologia, então ainda não tenho uma metodologia 100% definida”. Percebe-se que, apesar de existir o conhecimento para a realização do projeto, a falta de estruturas de referência causa problemas de produtividade, “porque quando a gente tá com a metodologia, um modelinho, a gente consegue readaptar, e aí a gente ganha eficiência e produção, né?” (C1).

Nesse caso, é possível constatar que os consultores que são autônomos e ingressaram no ramo de consultoria de forma independente têm mais dificuldades para organizar suas

atividades e operações. A base de atuação são as experiências profissionais anteriores, assim como a educação formal, e a socialização secundária desses consultores ocorre de modo individualizado, conforme buscam conhecimento para atuar na área.

Instituições como o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) também são responsáveis pelo processo de socialização secundária, visto que têm uma estrutura definida de atuação operacional e social, articulando e organizando os consultores que trabalham sob sua tutela. O “repasso de metodologias” (por assim dizer) promovido pelo SEBRAE aos seus consultores credenciados é uma forma de disseminar o conhecimento, delineando os limites de atuação dentro de cada área de atuação, como exemplifica o C7:

A gente tem grupo de consultores do SEBRAE no *WhatsApp*. Tem às vezes reuniões de repasse de metodologia [...] eu tenho mais contato com dois ou três consultores do próprio SEBRAE, que são pessoas que, por coincidência, trabalham com tecnologia e marketing digital. Então, são pessoas que me agregam mais do que o pessoal que trabalha na área que eu trabalho. (C7)

De acordo com Seidenschur e Krücken (2019), a existência de uma rede de consultores permite que haja um incremento do conhecimento devido à partilha das experiências, visto que, quando uma situação vivenciada especificamente por um indivíduo é dividida com outros, todos aprendem e evoluem nesse saber, criando uma base para lidar com problemas semelhantes no futuro. Esse grupo é responsável ainda, por manter uma reputação em rede dos consultores (KIRKPATRICK; MUZIO; ACKROYD, 2012), ou seja, uma relação de confiança onde os membros podem atestar a credibilidade uns dos outros de uma forma mais pessoal, criando um cenário de legitimidade em um ambiente de incertezas (GLÜCKLER; ARMBRÜSTER, 2003).

Uma outra instituição mencionada é o Programa Paraibano da Qualidade (PPQ), que dissemina conceitos e ferramentas de gestão com o objetivo de fomentar a competitividade e potencializar o desempenho das empresas públicas ou privadas da Paraíba (PPQ, 2021). Os consultores que atuam como avaliadores/examinadores do PPQ o fazem com base no MEG – Modelo de Excelência em Gestão, da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), que fundamenta oito áreas temáticas que, por sua vez, serão desdobradas em processos a serem aplicados de acordo com o mais adequado a cada empresa. Com a falta de uma estruturação própria, a adoção de métodos de terceiros torna-se uma possibilidade de atuação segura para os consultores, como explicado pela entrevistada C10:

A gente faz um diagnóstico inicial para entender o nível de maturidade e de gestão da empresa, e aí se utiliza uma base da FNQ, do modelo de excelência

em gestão, são perguntas que já dá um 360 em todas as áreas de atuação da empresa, dos setores, então já dá um norte de quais são os pontos de fragilidade. (C10)

Além de conteúdos, a vivência com os colegas faz com que o novato tenha um parâmetro de comportamento, como diz a entrevistada C3: “eles servem de referência para mim, e eu passei depois desse tempo, agora já mais confortável na situação de consultora, a servir como referência para eles também”. Com a falta de um guia formal para a ação do consultor, o modelo dos pares é de grande importância, visto que propicia a segurança da aceitação nesse grupo, delineando os limites da sua própria atuação, conforme segue a fala da C3:

Então, foram esses receios, esses medos, que logo no começo eu precisei ir aprendendo, e aí que vem de novo a importância daquilo que a gente tava conversando, a importância da parceria, observar como é que o outro consultor que é mais experiente se porta, [...] então assim, observar como esses consultores mais experientes, os consultores seniores se portavam, foi fazendo com que eu também fosse me moldando. (C3)

O consultor precisa se tornar legítimo e, para isso, deve agir dentro de um conjunto de normas e crenças socialmente aceitas (SEIDENSCHNUR; KRÜCKEN, 2019). Assim, entende-se que o processo de socialização secundária não ocorre apenas em torno da transferência de conhecimento, mas também, com a disseminação das lógicas que regem esse grupo ocupacional, que irão potencializar ou restringir comportamentos e práticas. Essas lógicas vêm tanto da prática, com a observação dos pares, como da formação acadêmica, com o processo de educação formal, e permeia todas as outras formas e possibilidades de socialização que o consultor pode vivenciar na sua carreira. A Figura 4 esquematiza a organização dos elementos no processo de socialização secundária do consultor.

Figura 4 – Processo de Socialização Secundária do Consultor



Fonte: Elaboração própria (2021).

Desse modo, para que se promova o processo de socialização secundária do consultor já dentro do mercado de consultoria, seja em empresas consolidadas ou como profissional autônomo, ele deve ter passado por pelo menos um outro: educação acadêmica e/ou experiência profissional. Essa fundação irá ser o guia pelo qual deverá trilhar no desenvolvimento de suas atividades, e que fornecem o conjunto de significados a partir do qual serão realizadas suas interpretações em outros processos de socialização – a exemplo do que ocorre com os “repasses de metodologia”, que podem nortear, restringir e/ou habilitar ações dentro desse campo.

Com base nessas duas primeiras seções, é possível notar que, tanto as competências adquiridas ao longo da trajetória vivenciada, quanto os processos de socialização secundárias experimentados pelos consultores, são importantes para o processo de tradução, estando, inclusive, as duas categorias interligadas intimamente pelas esferas “teoria” e “prática”, que são vistas como necessárias para conferir credibilidade ao profissional dessa área. Nas próximas seções serão explicitadas as formas pelas quais esse processo de tradução ocorre na consultoria, e também como esse processo contribui para a profissionalização do campo da Administração.

4.3 A Tradução e a Edição de conceitos de Gestão pelos consultores

Com as competências necessárias e devidamente socializado no segmento da consultoria, o profissional é percebido como habilitado para iniciar suas atividades enquanto consultor. Durante sua prática, o consultor envolve-se com clientes de diversos tamanhos, segmentos, e com culturas e objetivos diferentes. Assim, a utilização da ferramenta retórica

torna-se estratégica para que seja possível acessar cada organização e as pessoas que a compõem, sendo essa a forma pela qual os consultores disseminam seus conhecimentos e atraem atenção para suas *expertises* de atuação (HEUSINKVELD; BENDERS, 2012).

O primeiro passo de um consultor dentro de uma organização é realizar um diagnóstico com o objetivo de entender qual projeto deverá ser realizado. Essa investigação pode ser realizada de forma **estruturada**, utilizando modelos pré-definidos, ou **não estruturada**, concatenando as informações cognitivamente durante a conversa. Os dois trechos de entrevistas abaixo demonstram as duas formas de realização do diagnóstico:

Em algumas situações eu **uso *Design Thinking***, em algumas situações eu **uso o *Scrum***. Agora, como eu tô te dizendo, eu não uso ele na forma pura de como tem que funcionar. Eu sei da metodologia, eu **caso eles um pouco com os processos do MEG** e, às vezes, a gente monta um *squad* pra resolver alguma coisa. Às vezes a gente monta o processo pra poder criar uma ideia, pra poder implantar. Então, eu meio que vou casando. (C7)

Muitas vezes o cliente chega pra gente com o que eles acham que é o problema em si, mas **a gente precisa fazer um diagnóstico rapidinho para estabelecer qual é o real problema**, e com isso estabelecer quais vão ser os objetivos daquele projeto, o que ele vai tentar fazer. Então esse é o primeiro ponto com o cliente, **educar pra ele entender realmente qual é o problema**, qual é a solução que ele ter que vai implementar, quais são os objetivos, **e a gente com isso desenvolve o escopo do projeto e mostra a metodologia que a gente vai implementar**. (C15)

O que se identificou por meio dos dados empíricos é que, independentemente da forma utilizada pelo consultor – que diz muito mais sobre as suas formas de organização de trabalho do que o resultado em si –, **a tradução inicia durante esse primeiro momento de interação com o cliente**, onde são apresentados ferramentas, ideias e conceitos, e envolve, também, interesses e significados que vão sendo moldados num complexo processo de negociação entre os atores (WAERAAS; NIELSEN, 2016).

Percebe-se o aspecto relacional e político envolvido na tradução quando o entrevistado C15 coloca que é preciso “educar pra ele entender realmente qual é o problema”, já que, nessa posição, o consultor é o portador do conhecimento e a pessoa habilitada para transferi-lo, e o cliente, apesar de achar que sabe qual é o problema, pode não ter uma percepção clara sobre ele.

A diferença entre as duas formas de diagnóstico é que, nesse momento inicial, o consultor precisa identificar o perfil daquele cliente para que possa fazer uma junção das estratégias retóricas (*Pathos, Logos, Ethos*) com a melhor forma de diagnosticar, de modo a

conseguir convencê-lo de que é capaz de realizar o projeto, trazendo os resultados desejados. Assim, em um cliente que preza por resultados ao mesmo tempo que preza pelas métricas tangíveis, pode-se utilizar uma ferramenta de diagnóstico que propicie a geração de indicadores aliado com o uso das estratégias retóricas *Logos* e *Ethos*. Um exemplo pode ser visualizado na fala da entrevistada C10:

A gente tenta entender qual o canal de comunicação desse tomador de decisão. Qual o perfil dele? Porque não adianta eu tentar, por exemplo, vender pra uma pessoa que é extremamente focada em números um desenvolvimento humano. Não é o patamar dele, não é onde ele toma decisão, você vai dizer que as pessoas vão ser mais felizes, e ele vai responder: “mas pra que mais felicidade?” aí eu tenho que dizer a ele: **as pessoas com mais motivação, mais meritocracia, elas vão render 40% mais na sua receita.** Aí ele vai dizer: “ah, então é 40% mais de dinheiro no bolso? então eu topo”. (C10)

Nesse relato, percebe-se a presença dos elementos retóricos *Logos* e *Ethos*, já que, apelando para os aspectos de eficiência, a entrevistada argumenta que a contratação do serviço vai trazer benefícios para a organização em termos financeiros, mesmo realizando um projeto que esteja centrado na área de gestão de pessoas.

A utilização do elemento retórico *Pathos*, ou seja, uma argumentação com ênfase nos sentimentos do ouvinte, pode ser identificada na fala da entrevistada C1:

é mostrar a dor, como é que essa dor tá apertando ele... no geral quando ele busca ele já sabe que tem a dor, mas você para vasculhar a dor... se a dor dele é no financeiro, você vai vasculhar para achar a causa em outro canto. Eu tive um [cliente] que ele entrou no campo do marketing, ele vendia digital, mas ele nem tinha marketing digital, ele tinha comunicação e não fazia marketing digital, e no final a consultoria impactou para ele porque ele fez uma consultoria inteira na parte de estratégia toda...

Nesse caso, a entrevistada enuncia os problemas do cliente enquanto “dores”, utilizando aspectos linguísticos que evocam a noção de cura como a solução dos problemas. É possível fazer aqui uma alusão à noção por vezes identificada no campo da consultoria dos consultores como “médicos de empresas”, capazes de mitigar os sofrimentos e fornecendo uma medicação capaz de promover a restauração organizacional.

Ainda especificamente nesse caso, o diagnóstico empreendido pela consultora encontrou problemas que não eram exatamente a reclamação inicial do cliente. O resultado positivo que é relatado demonstra que, caso não tivesse sido realizada a avaliação inicial, o produto final poderia não ter sido tão satisfatório.

A utilização do diagnóstico como ferramenta inicial do mecanismo de tradução, num formato estruturado ou não, demonstra a natureza fluída do conhecimento em consultoria. Não existem métodos padronizados que possam ser utilizados amplamente independentemente do tipo de empresa, de maneira que os consultores precisam apoiar-se no seu arcabouço teórico, experiências práticas e capacidade de julgamento os quais, muitas vezes, estão presentes apenas numa forma tácita (KIRKPATRICK; MUZIO; ACKROYD, 2012), como pode ser percebido no trecho:

Então, o *know-how* que eu tinha dentro da consultoria já com o aprendizado lá de Portugal [mestrado], mais o conhecimento do MEG, que é o modelo de excelência de gestão, que é o modelo da Fundação Nacional da Qualidade, que é implantado nas empresas desde 1991, isso fez com que eu meio que juntasse um pouco, né? Do que eu aprendi fora junto com o PPQ e cria meio que uma metodologia própria, onde eu dou uma afunilada no que é o MEG, porque não adianta ir se explicar pro pequeno, pro microempresário, o que é um modelo de excelência de gestão, com 63 processos em 8 fundamentos. Então, eu pego a essência do que é o MEG, os processos principais que eu acho são mais fundamentais pra ser implantado primeiro, pra ele ver mais resultado, né? E aí, eu tento aplicar de acordo com a necessidade. (C7)

No caso do entrevistado C7, o diagnóstico realizado nas empresas é uma combinação de suas experiências de consultorias anteriores e no PPQ (socialização secundária), da educação formal, adicionando as questões subjetivas de julgamento em relação às prioridades de implementação, resultando num produto “único” a ser apresentado de acordo com a necessidade da empresa e com o objetivo de obter resultados rápidos, como pode ser visto na continuação do seu relato:

Eu pego uma coisa que já existe, que é o MEG, pego as teorias de gestão, de estratégia que também já existem e eu faço uma aplicabilidade de acordo com cada cliente. Então, cada situação, ela é personalizada, né? **Não existe uma metodologia própria, mas existe uma base, que são os processos que já existem. Eu só faço adaptar e dar um pouco da experiência que eu já tive** com relação a garantir que gere, na realidade, mais resultados pro cliente. (C7)

Caracterizar a realização do diagnóstico como o início do processo de tradução encontra respaldo na literatura, pois, de acordo com Waeraas e Nielsen (2016), o processo de tradução tem quatro estágios, sendo o primeiro deles a “problematização” – o momento em que atores levantam questões e buscam persuadir outros de que têm a solução ideal para elas. Sendo a tradução um processo contínuo, que perdura durante toda a realização do projeto de consultoria,

os outros estágios apresentados pelos autores (interesse, envolvimento e mobilização) vão sendo identificados.

O primeiro contato do consultor com a empresa acontece com o proprietário ou o gerente, a depender do porte e estilo de gestão da organização. A busca pela ajuda externa aponta que a empresa identificou que seus problemas precisam de uma análise especializada, ou seja, um suporte em gestão capaz de trazer conhecimentos e inovação. Dessa forma, não há como uma empresa realizar uma consultoria sem estar orientado para mudanças. Porém, o desconhecimento em gestão do tomador de decisão torna-se um empecilho nesse processo:

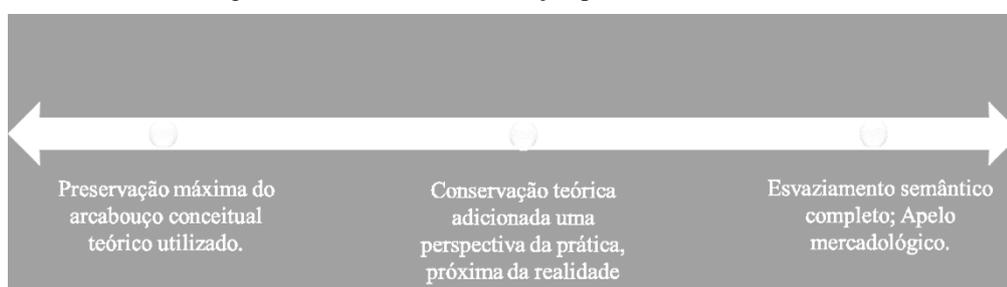
Até hoje foram pouquíssimos os proprietários de empresa, os dirigentes de empresa que tinham conhecimento de gestão. É... eu acho que esses anos todos, dois ou três só. Os outros todos eles se aventuram. **Eles têm noções, mas são noções muito rasas.** Agora a pouco a gente tá num projeto de uma empresa onde a principal gestora é de uma área completamente diferente da gestão, ela tem muito boa vontade, mas ela não conhece coisas simples. Então numa das últimas reuniões ela perguntou o que era ticket médio. Não tem noção mínima... quer dizer, **se a pessoa não sabe nem a questão da precificação, como é que vai desenvolver outras coisas.** (C3)

Então, saber utilizar a retórica alinhada com o conhecimento em gestão figura como algo determinante para o consultor conseguir realizar uma análise inicial da empresa e iniciar o processo de tradução de forma eficiente. Um ponto importante é que, por muitos gestores não terem esse conhecimento de gestão, torna-se imprescindível que o consultor utilize uma linguagem acessível e que permita o entendimento do conteúdo que será aplicado. Resgatando as competências que são necessárias aos consultores, entender a aplicação prática de conceitos possibilita que se tenha muito mais acesso ao cliente, compartilhando significados que lhes são comuns e concretos, num processo que pode ser definido enquanto **tradução para a prática.**

A tradução para a prática é um mecanismo linguístico associado a uma série de competências adquiridas durante a experiência profissional e treinamento teórico do consultor que o habilita para, após o diagnóstico dos problemas existentes, realizar uma proposta de solução que agregue a utilização de métodos e ferramentas de gestão na realidade empresarial. A ferramenta retórica, nesse tipo de tradução, é utilizada para argumentar sobre a competência do consultor em cumprir o que promete: que as ideias de gestão propostas estão relacionadas com uma mudança benéfica para a empresa e também que é capaz de executá-la levando em consideração todas as particularidades do contexto, como foi dito pela entrevistada C10: “Tem muitos bons gestores que não vão tomar decisão com base numa fala bonita, não, eles querem saber se você tem argumentação e se você consegue realizar, realmente fazer aquilo”.

Colocando em um *continuum* em que, em uma extremidade, tem-se uma tradução mínima, mantendo o máximo de estrutura conceitual da ideia proposta e, na outra, uma tradução extrema, completamente esvaziada de semântica e visando apenas o apelo mercadológico gerado pelo uso dos vocábulos da área, a tradução para a prática estaria figurando ao centro, visto que há uma necessidade de utilização da conhecimentos científicos e acadêmicos, ao mesmo tempo que busca uma aproximação com o cliente ao utilizar uma linguagem acessível e de fácil entendimento. Uma representação visual desse *continuum* pode ser apreciada na Figura 5.

Figura 5 – *Continuum* da tradução pelos consultores



Fonte: Elaboração própria (2021).

Em todas as etapas do processo de consultoria, a tradução permanece acontecendo, pois, a cada encontro, é necessário compartilhar o conhecimento com os participantes do projeto. É preciso que todos os envolvidos compreendam os conceitos aplicados de forma a garantir a cooperação com as atividades que precisarão ser executadas. De acordo com Berglund e Werr (2000), garantir o engajamento da equipe envolvida no projeto é uma prática contínua dentro da consultoria, sendo necessária o esforço e dedicação do profissional responsável. Essa ação é comparável com o ato de ensinar e envolve um aspecto relacional: enquanto um microprocesso, a tradução ocorre entre grupos de pessoas por vez. O relato do entrevistado C13 expõe bem essa percepção:

Quando você passa os direcionamentos e o cliente não consegue perceber o valor daquilo que você orientou, a consultoria não é válida, porque provavelmente ele não vai aplicar aquilo. Então, o projeto de consultoria acaba sendo dividido de fato pela **pesquisa, orientação e direcionamento, mas também na educação de determinados clientes em relação à determinados tópicos**. E aí que vem a valia do material acadêmico, você utiliza como base, e tanto transmite de forma didática para alguém que não tem tanto conhecimento, ou adesão à determinada área. (C13)

A cada processo de tradução, ocorre uma mudança entre os envolvidos, como explica o C4: “Ele faz, ele aprende, é um processo que a gente chama de transformação ao cliente”. Dessa forma, (i) os participantes absorvem o conhecimento e profissionalizam sua atividade; (ii) os consultores absorvem as experiências e expandem seu repertório de atuação; e (iii) o próprio conceito sofre mudanças, visto que é remodelado para atender às necessidades específicas de cada cliente.

Empiricamente, é possível perceber que o processo de tradução acontece simultaneamente com o de “edição”. Vários exemplos que ilustram essa seção já demonstram essa abordagem durante o momento do diagnóstico, quando o consultor realiza alterações em ferramentas e métodos, organizando-os da melhor forma para atender o cliente. A edição ocorre para que seja possível adequar os métodos utilizados às particularidades da organização. De acordo com Wedlin e Sahlin (2017), a edição explica como as ideias e modelos aplicados são recontextualizados quando inseridos em novos cenários e, assim, explicam as modificações locais que eles sofrem, gerando um produto único a cada novo projeto de consultoria, como exposto pelos entrevistados C8 e C10:

Cada trabalho é customizado e é um trabalho artesanal. **Não existe um pacote que eu traga debaixo do braço e diga, já fiz desse jeito e vou fazer aqui, não, cada caso é um caso.** Então tem que conhecer a empresa, conhecer quais são as necessidades que ela tem. [...] Então eu tenho que manter contato com a empresa para que eu possa customizar o conhecimento que eu tenho para aquela realidade. (C8)

O projeto em si é semelhante, mas os fatores que imputam, ou seja, as entradas do processo, de transformação, são totalmente diferentes... as pessoas, o nível de maturidade de gestão, como comunicar, a ausência de cultura ou ter uma cultura muito desenvolvida. Então o **resultado final é exclusivo.** Entretanto, **apesar de “parecer uma receita de bolo”, [...] mesmo que pareça ser a mesma coisa, nunca é.** Porque o que muda são os ingredientes, os *inputs*. (C10)

Enquanto a **tradução** é colocada pelos consultores como “ensinar”, é possível perceber, ainda, a **edição como “adaptar”**. Juntos, os dois conceitos explicam como o consultor consegue convencer o cliente de que a sua metodologia é válida e, de fato, aplicá-los de uma maneira que traga resultados. Mediando esses dois pilares têm-se o recurso linguístico da retórica, que auxilia o consultor nesse processo de argumentação com o cliente, por meio de uma manipulação deliberada do conhecimento em favor próprio, de acordo com as necessidades e expectativas apresentadas.

O processo de edição ocorre com base em modelos pré-definidos, sejam eles próprios da empresa de consultoria ou de terceiros, que vão sendo ajustados a cada projeto. Além de possibilitar essa adequação a múltiplas realidades, a edição permite que o consultor ganhe eficiência na sua atividade, visto que já tem uma base sob a qual trabalhar, como o excerto abaixo, da entrevistada C3, demonstra:

A gente trabalha com alguns modelos. Então, **com base nesses modelos a gente vai fazendo as adaptações dentro da necessidade daquele cliente.** Então isso já adianta o trabalho da gente também, para que a gente não tenha que ficar reinventando a roda. E a gente vai fazendo as inserções, materiais novos, publicações novas, modificações... (C3)

A tradução realizada pelos consultores é um processo contínuo e extremamente dependente de aspectos relacionais, uma vez que o consultor é o profissional detentor do conhecimento, mas precisa argumentar e convencer o cliente da sua legitimidade; e, o faz por meio da função retórica da linguagem, apelando para os elementos retóricos a partir da sua habilidade em entender e perceber o perfil do tomador de decisão.

Um dos aspectos da legitimidade do consultor é a sua *expertise*, seja ela acadêmica, prática, ou ambas, em uma área específica da gestão. Dessa forma, é possível afirmar que os consultores carregam as lógicas profissionais da Administração e que, durante o processo de tradução, que é inerente à sua atividade laboral, essas lógicas são disseminadas nas empresas-clientes entre os seus gestores e participantes do projeto, estimulando as diretrizes, organizando o raciocínio e orientam ou restringem certas ações. Esse aspecto mais subjetivo da tradução será analisado na próxima seção.

4.4 Lógicas vigentes e a profissionalização do campo da Administração

As entrevistas conduzidas para esta pesquisa levantaram alguns aspectos referentes às lógicas de atuação dos consultores, sendo o objetivo dessa seção analisar quais as lógicas que influenciam o processo de tradução realizado pelos consultores e os seus efeitos na profissionalização do campo da Administração. Assim, utilizando como base os estudos de Reay e Jones (2016) sobre como capturar lógicas institucionais, bem como os elementos institucionais e suas categorias que representam os símbolos culturais e práticas materiais do “tipo ideal”, elaborados por Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012), foram examinados trechos das entrevistas buscando: (i) identificar a lógica(s) predominante(s) no trabalho dos consultores e (ii) verificar o quão alinhada(s) ao “tipo ideal” ela(s) está(ão). É necessário ressaltar que o

“tipo ideal” weberiano, ao qual as lógicas são comparadas, não serão encontrados nos achados empíricos na forma pura que a literatura apresenta, sendo esse conceito um ponto de partida para a investigação das lógicas institucionais.

Sendo a consultoria uma área de atuação não formalizada enquanto profissão, é de se supor que a sua lógica predominante seria a de mercado, sendo regulada, então, por esse (o mercado) e suas necessidades. Porém, a análise das entrevistas revela padrões de comportamento dos consultores que vão contra essa conjectura inicialmente realizada.

O primeiro padrão identificado diz respeito à formação dos consultores. Apesar de não haver a necessidade de uma educação formal específica para atuar como consultor, os entrevistados estão todos dentro da área temática da gestão. Esse fato pode ser corroborado com uma análise da formação dos consultores entrevistados (Quadro 10), onde, mesmo quando a graduação inicial não se deu em Administração ou cursos da área de gestão, foi realizada uma pós-graduação em Administração de forma geral, ou em alguma área específica derivada. O entrevistado C8, por exemplo, tem formação em Psicologia e optou por se especializar em Administração. Segundo seu relato, a educação em Administração fornece um aparato maior para lidar com os problemas empresariais:

Se você tem uma formação em Administração claro que isso vai te ajudar no teu trabalho como consultor, por exemplo, a minha formação é em Psicologia, mas quando eu fui fazer um mestrado eu optei pela área de Administração, porque eu senti que se eu tivesse esse conhecimento acadêmico mais aberto e não focado apenas em Psicologia, isso me traria uma visão mais sistêmica para o trabalho que eu desenvolvo na área de consultor na área de gestão de pessoas. E para mim foi um grande acerto porque abriu um leque de áreas intervenientes nas quais eu transito, isso me deu mais habilidades para conhecer as empresas como um todo e não apenas na área específica de recursos humanos. (C8)

A educação formal em gestão possibilita que o consultor tenha uma visão sistêmica da organização, entendendo que suas ações em uma área impactarão em outras, e que todos os processos estão interligados em algum nível. Os conhecimentos adquiridos na Academia dão o respaldo científico para que o consultor consiga exercer sua atividade profissional, além de desenvolver competências necessárias, conforme a fala do entrevistado C14 expõe:

As práticas de gestão são essenciais para consultoria, principalmente para consultoria multidisciplinar, que atende em vários campos... porque **as práticas de gestão permitem uma visão sistêmica e integrada da organização**. Então, se você desenvolve um projeto de consultoria focado em uma área, mas que não observa os impactos e benefícios sofridos nas ações

direcionadas nas outras áreas, você possivelmente está entregando algumas lacunas na realidade do cliente. (C14)

A educação formal e a reprodução de sua base cultural-cognitiva são uma fonte de isomorfismo relevante entre as organizações (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Dentro dessas instituições são difundidas práticas, normas e aspectos simbólicos que serão reproduzidos pelos indivíduos em suas ocupações profissionais em formas de lógicas que tanto restringem quanto habilitam a ação. Dessa forma, é possível entender que, ao priorizar uma formação acadêmica na área de gestão, **os consultores estão imersos na “lógica profissional da Administração”**, e contribuem com a disseminação dessa durante seus projetos de consultoria.

Porém, levanta-se também a questão de que, além de traduzir as ideias de gestão em práticas organizacionais, essas precisam gerar resultados nas empresas para que o consultor seja considerado como competente. Assim, é possível perceber que **a consultoria atua, também, sob a “lógica corporativa”**, visto que é a atuação do consultor que irá proporcionar crescimento da empresa, aumento de eficiência e melhores resultados perante o mercado. A fala da entrevistada C10 exemplifica isso:

As certificações ajudam, e muito, a dar credibilidade ao seu conhecimento, mas elas por si só não garantem... então o caminho é contínuo, de fazer um trabalho com seriedade, garantindo que você entregue o resultado pro cliente. **Ninguém me contrata por hora, me contrata por resultado, então o resultado tem que acontecer. Esse caminhar da seriedade e garantia de resultado, junto com o desenvolvimento profissional que você faz... aí essa casadinha que faz com que exista a possibilidade de cada vez mais ter credibilidade dentro da consultoria.** (C10)

Dessa forma, entende-se que a lógica de atuação do consultor não pode ficar restrita aos conhecimentos adquiridos na educação formal, pois, caso o projeto executado não obtenha os resultados esperados, esse perderá sua credibilidade perante os clientes. Ademais, estando dentro de um sistema econômico onde é necessário ser competitivo para manter-se em destaque, precisam atentar a questões de eficiência operacional e financeira.

Sendo assim, ao mesmo tempo que o consultor precisa atuar sob a lógica profissional que alcança a Administração – visto que são ideias de gestão que são traduzidas sob o formato de modelos e inovações nas empresas –, tampouco pode perder de vista as lógicas que regem as organizações (lógicas corporativas) e as lógicas de mercado que guiam suas ações estratégicas referentes ao próprio negócio da consultoria e, portanto, **atuam sob a influência de três lógicas, simultaneamente.**

Analisando as narrativas dos entrevistados numa busca pela correspondência ao “tipo ideal” das três lógicas sob as quais os consultores atuam (Profissional, Corporativa e Mercado), é possível encontrar correspondências em cada uma delas. Para a **lógica profissional**, a “fonte de legitimidade” seria a *expertise* pessoal - que diz respeito à experiência prática do consultor - uma garantia (ou grande probabilidade) de sucesso de um projeto, como pode ser observado na fala do entrevistado C15: “Você só pode ser um consultor se você tem experiência, porque inúmeros clientes não vão aceitar um consultor que tem 22 anos, recém-formado, porque sabe que não tem aquela experiência prática que é necessária”.

Em relação às “fontes de autoridade”, o consultor teria que ter um registro em entidades de classe. No entanto, não há registro específico para consultor, apenas para empresas de consultoria, e os consultores que nela atuam devem ser administradores com o registro ativo no Conselho Regional de Administração (CRA) do seu estado. Porém, para o consultor que é administrador de formação, esse registro deveria ser obrigatório no exercício da consultoria: “eu acho que é interessante que o consultor ele tenha de fato um registro no Conselho, o bacharelado em Administração, ou algum grau tecnólogo de gestão [...]” (C13). Assim, por não haver um registro próprio para consultores, a substituição pelo Conselho de Administração demonstra que os consultores estão sob a lógica profissional da Administração, visto que adotam seu código de ética e normas.

As “fontes de identidade” das lógicas profissionais estão relacionadas com a reputação pessoal, e a “base de estratégia” é a melhoria da reputação pessoal. Como já demonstrado, os consultores precisam de uma rede relacional muito forte para manter a sua legitimidade e permanecerem no mercado. Dessa forma, prezam muito pela manutenção dessa reputação e sabem a importância que ela tem para sua atividade profissional, como explica a entrevistada C1:

É saber vender a imagem, a imagem pessoal e do *business*, e trazer resultado para a empresa. É ter uma alta reputação. **A imagem do consultor é um *personal branding*, então, se eu não conseguir colocar minha imagem, não me chamam nem para conversar.** E depois, os resultados vão me validando sobre isso. (C1)

A fala da entrevistada C1 também se relaciona com o “sistema econômico” das lógicas profissionais - que é o capitalismo pessoal, ou seja, um sistema que reconhece a credibilidade de um profissional como uma base de legitimidade. Quando a entrevistada C1 explica que a reputação dela precede os resultados, demonstra o reconhecimento que se dá ao nome do consultor. O relato da entrevistada C2 também segue nesse sentido:

Consultoria tem muito a ver com a questão da indicação, né? Você faz um trabalho em determinada empresa, seu trabalho foi, foi considerado bom... E aí, a partir disso, já gera uma indicação pra uma outra empresa. (C2)

Desse modo, as indicações entre empresas sobre profissionais que executaram projetos bem-sucedidos são uma das formas de os consultores perpetuarem-se no mercado de consultoria. Por fim, a categoria “base de atuação” que corresponde ao *status* na profissão, aparece nas entrevistas de forma a consolidar várias categorias já mencionadas, pois o *status* profissional para o consultor é a sua legitimidade baseada em resultados, como exemplifica a fala do entrevistado C7:

Não existe um processo de consultoria que não gera um resultado. Ah, resultado financeiro? Não necessariamente. Se você tem um problema de equipe, você vai fazer um trabalho com pessoas, você precisa medir, você precisa criar indicador. E você sabe quando terminar o seu processo de consultoria, você fala, ó, o índice de satisfação do teu funcionário aqui antes era 70%, hoje tá 85% por causa dessas ações que a gente fez. E você vai conversar com funcionário e ele tá mais feliz. [...]. Então, **consultor é sempre resultado**, sejam eles financeiros, sejam eles disposição, muitas vezes financeiro não foi tão bom, mas a empresa cresceu, contratou mais funcionários, atende mais clientes, entrou em novos mercados. **Então, pra ser referência de verdade, dentro dos mercados, é preciso você dar e gerar resultados pros clientes.**

O *status* na profissão, nesse caso, pode ser relacionado ao *status* ou posição no mercado referente à “base de atuação” das **lógicas de mercado**, visto que, no ramo da consultoria, o consultor é a imagem da sua própria empresa – numa associação simbiótica. Assim, os resultados alcançados de forma pessoal refletem na empresa como um todo, elevando sua posição dentro do mercado e atraindo mais projetos por meio de indicação.

Uma outra correspondência encontrada para as lógicas de mercado diz respeito à “base da estratégia”, onde os consultores atuam com o interesse de aumentar a eficiência e lucro, ou seja, buscando formas de aprimorar seu faturamento. Uma forma de atingir esse objetivo é seguindo modelos definidos como forma de reduzir o retrabalho e aumentar a eficiência operacional, como descrito pela entrevistada C1 (em excerto reprisado): “porque quando a gente tá com a metodologia, um modelinho, a gente consegue readaptar, e aí a gente ganha eficiência e produção, né?”. Dessa forma, “ganhando produção”, é possível atender mais clientes de uma vez, o que potencialmente impacta nos ganhos da empresa, principalmente quando ela é composta apenas por um consultor.

Quando aplicado o mesmo método de análise para as “**lógicas corporativas**”, foram identificadas duas correspondências: posição da empresa no mercado (fonte de legitimidade) e cultura organizacional (mecanismo informal de controle). O primeiro ponto pode ser exemplificado pela fala da entrevistada C10 que, ao relatar a sua atuação em um projeto específico de consultoria, disse:

Então, dois grandes clientes da gente estão nadando de braçada em dinheiro porque aumentaram 40% do faturamento. Então assim, mesmo bons, o que é que eles precisam? Profissionalização da gestão. [...] Chega um momento ótimo, eles têm um sistema excelente, eles têm tecnologia e dinheiro pra fazer o melhor centro de distribuição, mas eles não têm a condução de 200, 300 pessoas que trabalham pra eles, então como manter essa performance né?

Ou seja, os consultores podem trabalhar a profissionalização da gestão com foco em melhorar ou manter a posição da empresa no mercado, não apenas com o direcionamento da gestão de melhorias internas, onde a evolução do posicionamento mercadológico da empresa poderia vir de forma secundária ou resultante. A outra correspondência encontrada foi em relação à cultura organizacional, ou seja, quando os consultores percebem que a sua atuação pode ser regulada por esse elemento na empresa-cliente e precisam adequar-se a ela, como mencionado pela entrevistada C10:

Então, é complexo porque gestão não é uma ciência exata, não tem 2+2 igual a 4, porque **envolve pessoas, envolve processos de mudança, envolve comportamentos, envolve cultura...** e muitas vezes esses fatores não tem como, num primeiro momento, a gente conhecer todas as variáveis envolvidas.

Dessa maneira, pode-se concluir que, apesar de atuar sob três lógicas, simultaneamente, a lógica profissional da Administração tem maior influência em relação aos consultores no desenvolvimento das suas atividades profissionais. A existência de três lógicas deve ser vista de forma complementar, pois a atividade do consultor está intimamente ligada aos objetivos organizacionais e, portanto, em algum ponto, é necessário que a ação deles esteja direcionada a objetivos que não sejam puramente de desenvolvimento profissional. Da mesma forma, atuando enquanto empresa (mesmo quando de forma individual), é necessário que atendam a lógicas de mercado para que consigam manter-se em operação, direcionando suas ações para objetivos estratégicos em busca de maior reputação no mercado e ampliação do seu lucro. De forma a consolidar o conteúdo apresentado, o Quadro 16 sintetiza as lógicas nas quais os consultores operam, assim como suas categorias e evidências empíricas (de forma condensada):

Quadro 16 – Lógicas vigentes na consultoria e evidências empíricas

		LÓGICAS		
		MERCADO	PROFISSÕES	CORPORATIVA
CATEGORIAS	Fonte de Legitimidade	Preço de Ação	<i>Expertise</i> Pessoal	Posição da Empresa no Mercado
		-	“Você só pode ser consultor se tiver a experiência prática necessária”	“Profissionalização da gestão como forma de melhorar a posição da empresa no mercado”
	Fonte de Autoridade	Ativismo dos Acionistas	Associação Profissional	Conselho Diretor Gestores
		-	“É interessante que o consultor tenha registro no Conselho de Administração, seja em nível de bacharel ou tecnólogo”	-
	Fonte de Identidade	Sem Rosto	Reputação Pessoal	Papéis Burocráticos
		-	“A imagem do consultor é a sua reputação, sem a imagem, não é nem considerado no mercado”	-
	Base de Atuação	<i>Status</i> no Mercado	<i>Status</i> na Profissão	<i>Status</i> na hierarquia
		“Ser referência no mercado aumenta a quantidade de projetos”	“Para ser referência, o consultor precisa gerar resultados para os seus clientes”	-
	Base de Estratégia	Melhoria da Eficiência e Lucro	Melhoria da Reputação Pessoal	Aumento do Porte e Diversificação da Empresa
		“Quando o consultor trabalha com uma metodologia, ganha eficiência e produção”	“O consultor precisa saber vender sua imagem para ter uma alta reputação”	-
	Mecanismo Informal de Controle	Analistas da Indústria	Profissionais Celebridades	Cultura Organizacional
		-	-	“A consultoria envolve pessoas, envolve cultura e processos de mudança”
	Sistema Econômico	Capitalismo Investidor	Capitalismo Pessoal	Capitalismo Gerencial
		-	“Quando seu trabalho é considerado bom, você recebe indicações para trabalhar em outras empresas”	-

Fonte: Elaboração própria (2021) e adaptado de Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012, p. 73, tradução nossa).

Por fim, essas lógicas são infundidas nas organizações através de processos de tradução, “por meio do qual os atores incorporam elementos da lógica às práticas de trabalho, rotinas e valores de seu trabalho” (PALLAS; FREDRIKSSON; WEDLIN, 2016, p. 1663, tradução nossa). Estando imersos na lógica profissional da Administração, os consultores, por meio da sua atuação profissional, contribuem ao direcionar atenção dos envolvidos nos seus projetos para questões de cunho gerencial, despertando e levantando interesses e promulgando “modos de fazer” que irão estruturar os caminhos da organização.

4.5 Discussão

Com base nos resultados encontrados nessa pesquisa, é possível entender o papel que a literatura atribui aos consultores enquanto legítimos portadores do conhecimento gerencial (FAUST, 2012) e sua atuação central na produção e disseminação das ideias de gestão (WRIGHT, 2019). A trajetória do consultor é pavimentada no caminho da gestão – seja na academia, na atividade prática, ou ambas, o que lhe confere legitimidade de atuação.

Porém, a legitimidade do consultor depende de aspectos relacionais, sendo necessária uma validação social da sua capacidade para que o mesmo consiga manter (e evoluir) a sua posição dentro do campo. Essa rede de consultores auxilia o consultor a construir sua reputação e a diminuir as incertezas que são inerentes a sua área de trabalho (GLÜCKLER; ARMBRÜSTER, 2003). Desse modo, **boa parte do trabalho dos consultores concentra-se em construir narrativas que convençam seu público-alvo da sua legitimidade** (BERGLUND; WERR, 2000).

Atuar dentro de uma base de conformidade do que se espera de um consultor, mantendo uma rede relacional coesa e capaz de fornecer validações sobre sua atividade, é de grande valia para os profissionais dessa área, visto que sua reputação pessoal é a base da estratégia profissional. Para que isso seja possível, o consultor precisa utilizar de artifícios e estratégias que, para além dos resultados operacionais dos projetos de consultoria, promovam a sua imagem e garantam a sua permanência e estabilidade no mercado.

Assim, destaca-se a utilização de elementos linguísticos para tal fim, como, por exemplo, os elementos retóricos (*Pathos, Ethos, Logos*). De acordo com Raffaelli *et al.* (2017) a retórica foi, por muito tempo, relegada ao estudo superficial da comunicação, como uma espécie de convencimento; porém, uma “nova retórica” tem tido espaço por considerar esse mecanismo linguístico como argumentação e persuasão, não necessariamente desprovida de conteúdo.

Conforme discutido nesta pesquisa, os consultores utilizam-se elementos retóricos em vários momentos da sua atividade profissional, mas, para que os resultados alcançados sejam positivos, existe a necessidade de conhecer a realidade na qual está inserido o seu interlocutor, ou seja, o responsável pela empresa com a qual está se relacionando. Como não há uma padronização dos conhecimentos gerenciais dentro das organizações, não é possível, em um primeiro momento, saber o nível de maturidade de gestão de uma empresa antes de conversar com o responsável por ela.

Esse primeiro momento, chamado pelos consultores de “diagnóstico”, é uma etapa importante do processo de consultoria, pois é nela que se revelam elementos necessários para que se estabeleça uma comunicação efetiva entre os elos do projeto.

Utilizando das competências e habilidades adquiridas na academia e na experiência prática, os consultores investigam a organização, utilizando métodos estruturados ou não, e ajustam suas falas, dosando a quantidade de termos técnicos e vocabulários específicos de acordo com o perfil do cliente encontrado.

O uso dos vocabulários encaixa-se com a retórica quando os consultores utilizam termos específicos para chamar a atenção do cliente e estabelecer um significado em comum. Segundo Loewenstein, Ocasio e Jones (2012, p. 48, tradução nossa), “a seleção de um vocabulário e a seleção de palavras específicas dentro desse vocabulário convencem gerando significado e identificação”. Dessa forma, utilizar um vocabulário de gestão pode ser benéfico em uma empresa com um nível de gestão avançado/sofisticado, com gestores capacitados em conhecimento técnico na área, demonstrando o domínio do conteúdo abordado e criando uma relação de confiança com os envolvidos.

Da mesma forma, utilizar palavras não adequadas pode criar fissuras na comunicação com o cliente, quando o mesmo não estabelece, intersubjetivamente, alguma identificação com a proposta realizada, por acreditar que o método proposto é robusto demais para sua empresa, que não será aplicável, e que contratar a consultoria não será proveitoso.

Saber utilizar o vocabulário adequado, aliado aos elementos retóricos de acordo com o perfil de cada cliente, permite ao consultor uma vantagem estratégica no sentido de estabelecer um diálogo proveitoso, que pode resultar na contratação da consultoria. É importante mencionar que, esses dois elementos discursivos podem – e devem – ser utilizados durante todo o processo da consultoria, pois o consultor não se relaciona apenas com o dono ou gestor, e suas atividades alcançam diversos níveis dentro da organização. Saber se comunicar com os colaboradores pode ser o diferencial entre a aceitação ou não das mudanças que serão propostas durante a realização do projeto.

De certo modo, o fenômeno do gerencialismo (NOORDENGRAAF, 2011) facilita, em algum nível, a utilização do vocabulário profissional da gestão pelos consultores, visto que há uma grande circulação desses, tanto nas organizações, quanto na vida social. De acordo com Loewenstein (2014, p. 66, tradução nossa), “partes de vocabulários profissionais são utilizados por não profissionais e absorvidos na linguagem comum”, o que permite que, mesmo em casos onde o cliente não tenha conhecimentos profundos de gestão, um certo conjunto de significados e símbolos compartilhados seja identificável e acessível. Segundo o autor, esse reconhecimento permite que se crie uma confiança nos profissionais que se utilizam desses vocabulários, o que indica que os consultores não devam deixar de usar vocabulários específicos da gestão, mas que saibam dosá-lo e equilibrá-lo com elementos retóricos específicos para cada cliente abordado.

Como os consultores lidam com empresas de segmentos diversos e de portes variados, é evidente que operam transitando por diversos universos linguísticos. Contudo, apesar de as organizações necessitarem da gestão e, assim, terem uma familiaridade com o seu vocabulário, o consultor precisa também conhecer o vocabulário no qual a organização se comunica – aquele que ela pratica –, para que possa traduzir corretamente as ideias de gestão para a realidade encontrada.

Destaca-se, assim, a importância de o consultor saber realizar “jogos de linguagem” variados, que permitam que ele entenda as regras sociais de cada organização, assim como os significados e símbolos que estão ali presentes. De acordo com Mantere (2013, p. 1413, tradução nossa), “um jogo de linguagem pode ser concebido como uma prática governada por regras, integrando comunicação e ação”. Ao ser iniciado em uma consultoria, é imprescindível ao consultor que se adeque às normas e estruturas dela para que consiga realizar o seu trabalho.

Como exemplo, pode-se citar a fala do entrevistado C4: “eu não preciso ser médico para fazer um plano de negócios para uma clínica médica”. O consultor é habilitado para construir um plano de negócio para qualquer tipo de organização, mas não é provável que o faça de forma eficiente sem entender minimamente o funcionamento de cada organização. Para estruturar uma clínica médica é preciso conhecer sobre honorários médicos, pagamentos dos planos de saúde, glosa médica, compra e armazenamento de materiais e medicamentos, dentre outra variedade de assuntos que precisarão estar inclusos no planejamento. É preciso que o consultor esteja ambientado e familiarizado com o vocabulário, termos e condutas para cada segmento da empresa em que atua para que consiga obter os resultados desejados, pois, os jogos de linguagem “permitem uma interação social significativa e a realização de objetivos coletivos” (MANTERE, 2013, p. 1413, tradução nossa).

Sendo as organizações uma rede onde se misturam pessoas diferentes e interligadas pela linguagem compartilhada, saber jogar os diferentes jogos vai permitir ao consultor uma abordagem mais efetiva com os colaboradores no seu processo de tradução, ao seguir por um caminho que promova o melhor entendimento, possibilitando as mudanças necessárias e que são inerentes ao projeto.

Operando juntamente aos recursos linguísticos apresentados, **a tradução carrega um significado estratégico muito forte para os consultores**. Ela é realizada durante reuniões e em momentos de contato com o cliente e sua equipe, onde o consultor consegue realizá-la de forma quase automática, aplicando conceitos de gestão e modelos teóricos às situações problemáticas das organizações, oferecendo uma oportunidade de melhoria.

De acordo com Abrahmson e Piazza (2019), as ideias de gestão são articuladas inicialmente por meio da retórica para, depois, articularem-se em modelos e materializarem-se em inovações a serem implementadas nas empresas. Quando os consultores discutem sobre ideias de gestão com seus clientes, utilizando a retórica para argumentar sobre a importância e necessidade da realização de projetos específicos na empresa, iniciam o processo de circulação dos conhecimentos em gestão, infundindo persuasivamente nos gestores a urgência da realização de tal atividade como forma de resolver os problemas que os incomodam.

Os consultores atuam tanto nas incertezas dos gestores como, também, para conferir legitimidade às mudanças propostas; e, enquanto portadores do conhecimento em gestão (FAUST, 2012), possuem autonomia e influência na sua circulação. Une-se a isto a experiência prática e demais competências adquiridas ao longo da trajetória profissional, de forma a permitir que o consultor realize a tradução para a prática como uma forma estratégica de unir conhecimento, prática e uso competente da linguagem na sua atividade profissional. Assim, conseguem encadear conceitos abstratos e, por vezes generalistas, que foram aprendidos na sua educação formal, em modelos que são aplicáveis em situações reais e que, implementados nas organizações, configuram-se em práticas concretas a serem executadas nas empresas.

Dessa forma, a tradução se configura como atividade estratégica para o consultor, e o aprimoramento dessa habilidade é de fundamental importância para que ele consiga desenvolver-se dentro do campo. Os resultados positivos de trabalhos anteriores são a credencial para novas possibilidades de atuação e, quanto mais empresas de segmentos variados ele atender, mais amplo será seu repertório, abrangendo um conhecimento maior em termos de vocabulários e também de jogos de linguagem, visto que a tradução ocorre em uma relação dialética (PALLAS; FREDRIKSSON; WEDLIN, 2016) onde, tanto muda a empresa que está recebendo os conhecimentos, como os próprios consultores.

O processo de tradução, além de circular as ideias de gestão entre as empresas nas quais os consultores atuam, também difundem as lógicas profissionais da Administração. Isso acontece, segundo Pallas, Fredriksson e Wedlin (2016), quando as práticas de trabalho dos atores envolvidos no processo de tradução incorporam elementos de alguma(s) lógica(s) vigente(s) no campo.

É possível corroborar essa afirmação observando que a Administração é uma profissão socialmente reconhecida e que tem seus conhecimentos difundidos mediante estruturas formais de ensino, em que são aprendidos, além dos conteúdos acadêmicos, crenças, símbolos e normas e, ainda, que **a consultoria segue a lógica profissional da Administração utilizando sua base de conhecimentos como insumos para sua a realização das suas atividades profissionais.**

O estudo de Pallas, Fredriksson e Wedlin (2016) aponta que, nesse processo de tradução, as lógicas não precisam ser concorrentes de outras lógicas existentes. Foi possível verificar isso de forma empírica no presente estudo, ao apontarmos que a consultoria também é regida pelas lógicas de “mercado” e “corporativa”, que atuam de forma complementar à lógica “profissional”. Assim, **é possível concluir que a tradução (e a edição) de conceitos de gestão realizados pelas consultorias contribuem para a profissionalização do campo da Administração ao fazer circular, por meio da retórica, as ideias de gestão, proporcionando a aplicação de modelos em forma de inovação nas empresas, fomentando, assim, a mudança de práticas situadas que estarão imersas nos modos de agir da profissão da Administração – o que traduz, por sua vez, essa lógica profissional, carregada de elementos culturais, simbólicos e vocabulares próprios a esse grupo.**

A importância de discutir a profissionalização do campo da Administração é pautada no entendimento de Delacruz (2018) sobre o *continuum* das profissões. Por essa percepção, a Administração, apesar de ser reconhecida socialmente enquanto profissão, precisa ainda cumprir alguns pré-requisitos até chegar a ser considerada uma “profissão verdadeira”. Dessa forma, o trabalho dos consultores contribui para que, circulando conhecimentos de gestão, e infundindo as lógicas profissionais da Administração, aponte-se a importância tanto de consultores, enquanto especialistas, como de administradores, como praticantes situados nas organizações, promovendo maior notoriedade a essa categoria profissional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como um dos atores responsáveis por impulsionar a difusão do conhecimento em gestão, os consultores são enxergados como autoridades no assunto. Sua atuação em diversos contextos coloca-os no foco tanto da circulação das ideias de gestão, como da sua própria criação, visto que os consultores são muitas vezes vistos como *fashion setters*, ou seja, criadores de modismos.

Neste estudo, o foco foi direcionado para a questão da circulação das ideias de gestão, partindo do princípio de que os consultores são seus portadores e as utilizam enquanto insumo, comercializando-as em forma versada de práticas e inovações nas empresas. Esse processo ocorre por meio da tradução, um conceito que advém da perspectiva escandinava do Institucionalismo Organizacional. A Administração, enquanto profissão, tanto concebe as ideias que serão implementadas, como se fortalece por meio da sua reprodução e, sendo assim, a atividade das consultorias exerce influência na profissionalização da Administração enquanto campo de atuação profissional.

Desse modo, esta pesquisa propôs-se a investigar como a tradução dos conceitos de gestão realizada pelos consultores organizacionais contribuem para a profissionalização do campo da Administração. O objeto empírico da pesquisa foram consultorias de gestão com atuação na Paraíba (não de forma exclusiva) e seus consultores, e foram estabelecidos quatro objetivos específicos como forma de realizar a pesquisa.

Primeiramente, buscou-se identificar quais as competências necessárias aos profissionais de consultoria. Assim, com base nos relatos concedidos por meio de entrevistas, pode-se identificar grupos de consultores de acordo com a maneira pela qual eles ingressaram na consultoria e, para cada grupo, há um conjunto de competências por eles elencadas como essenciais.

De forma geral, percebe-se que há uma confluência entre os grupos no tocante a experiências anteriores, domínio da linguagem, e equilíbrio entre teoria e prática. Os consultores lançam mão da sua experiência em outras atividades para se relacionar com os clientes, utilizando-se de elementos retóricos de acordo com o perfil do cliente encontrado, e buscam aplicar a teoria de forma mais direcionada para a prática com o objetivo de facilitar o entendimento e a comunicação com os clientes.

Também buscou-se explicar o processo de socialização secundária dos consultores, para entender como eles são “ensinados” a realizar a tradução. Os achados da pesquisa apontam que esse processo não inicia na consultoria em si, mas em uma etapa anterior, seja ela no processo

de educação formal ou nas suas experiências anteriores, de forma individual ou simultânea. São esses dois momentos que fornecem as bases necessárias em relação ao conhecimento teórico, vocabulários, crenças, normas éticas e preceitos que conduzirão a sua atuação.

Nesse primeiro momento, o consultor absorve as lógicas profissionais da Administração, ou seja, o raciocínio norteador das suas ações e, a partir daí, pode participar de outros processos de socialização, seja por instituições de apoio à gestão – como o SEBRAE, com os repasses de metodologia, ou Programa Paraibano da Qualidade, com o MEG (Modelo de Excelência em Gestão) –, ou por treinamentos e cursos diversos, como uma pós-graduação específica em consultoria, por exemplo.

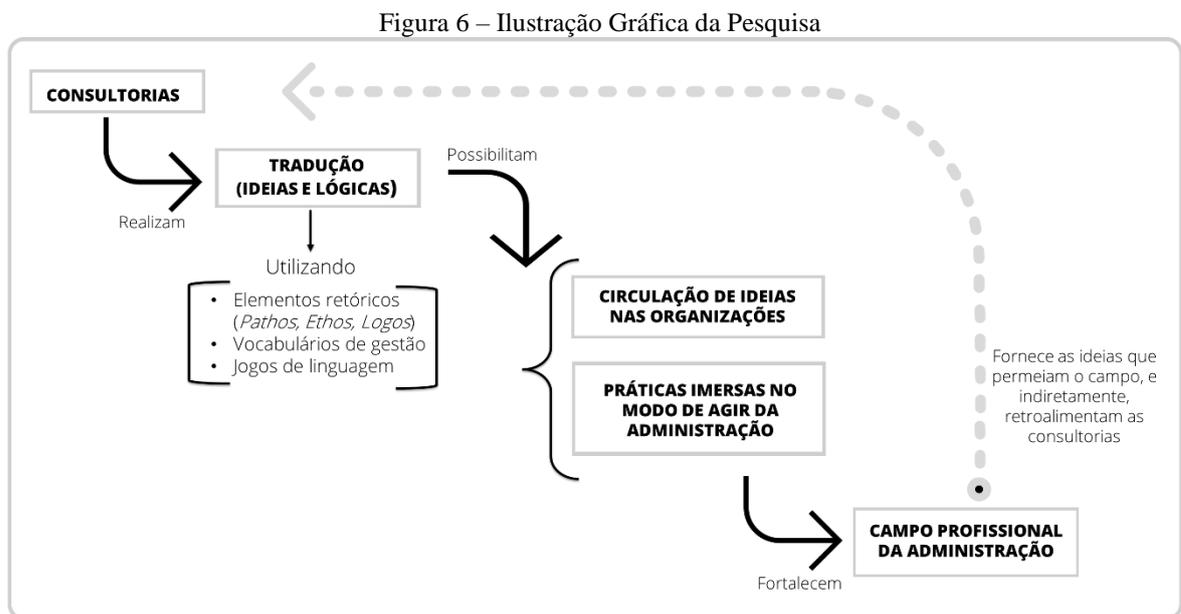
Posteriormente, foi analisado como os consultores realizam o processo de tradução e edição de conceitos de gestão, e foi identificado que esse processo se inicia tão logo o consultor interage com o cliente. Para convencer o cliente de que é capaz de resolver o problema que se apresenta, o consultor utiliza-se de elementos retóricos de acordo com o perfil do cliente para argumentar a seu favor, balanceando aspectos teóricos e práticos no diálogo.

Desse modo, essa maneira de “traduzir” equilibrando teoria e prática associada aos elementos retóricos, com base nas competências adquiridas pelo consultor de forma a identificar o perfil do cliente e a melhor forma de ter acesso a ele, propondo ferramentas e métodos de gestão que proporcionem melhorias na empresa, foi definido como “tradução para a prática”.

Os achados apontam que a tradução é um processo contínuo e relacional, no qual a legitimidade do consultor, apesar de não ser questionada diretamente, está em constante tensão, pois, depende de resultados positivos para se manter. Desse modo, o consultor empenha-se em traduzir corretamente para todos os participantes do projeto, com o objetivo de obter um desempenho favorável da equipe para que os objetivos propostos sejam alcançados. Ainda, identificou-se que um dos aspectos da legitimidade do consultor é a sua *expertise* prática, acadêmica, ou ambas, em uma área específica da gestão e, dessa forma, estão imersos na lógica profissional da Administração, que também é traduzida e infundida durante os projetos de consultoria.

Assim, a análise identificou que os consultores são regidos por três lógicas, de forma simultânea e complementar: a lógica profissional (da Administração), a lógica corporativa e a lógica de mercado, sendo a primeira a que exerce maior influência na atividade dos consultores. Os consultores traduzem essa lógica por meio de práticas, modelos e “modos de fazer”, que irão guiar os envolvidos nos projetos nas suas atribuições cotidianas, e que também ajudam a consolidar a Administração enquanto campo.

Com base na análise empreendida nesse estudo, cabe atualizar o *framework* proposto inicialmente na Figura 3, de acordo com a identificação de novos elementos que fazem parte do movimento recursivo entre a “criação das ideias” no campo profissional da Administração, e seu fortalecimento por meio da sua reprodução pelos consultores. Desse modo, a Figura 6 é uma ilustração gráfica da explicação conclusiva do presente estudo, que adiciona os componentes linguísticos como parte do processo e as lógicas enquanto parte relevante para a profissionalização do campo.



Fonte: Elaboração própria (2021).

Assim, ao evidenciar o papel da consultoria enquanto tradutora das ideias de gestão e lógicas profissionais, este estudo corrobora o que diz a literatura atual no que se refere ao papel dos consultores enquanto legítimos portadores do conhecimento em gestão. Sua atuação em diversos contextos coloca-os enquanto um dos atores centrais nas questões de circulação desse conhecimento. Adotar a perspectiva do Institucionalismo Organizacional contribui com esses estudos ao apontar a imersão na lógica profissional da Administração como um “efeito secundário”, que acontece quase de forma inconsciente, pois, os consultores, ao estarem imersos nesse campo, orientam-se por seus raciocínios norteadores, transmitindo-os para as empresas nas quais realizam as suas atividades profissionais.

É possível, por meio deste estudo, perceber as várias facetas que envolvem o processo de profissionalização de um grupo ocupacional. Embora o foco inicial da pesquisa tenha sido direcionado à tradução de conceitos de gestão na relação consultores-clientes, os dados evidenciaram a existência de outros elementos, como as questões de linguagem e das lógicas,

o que demonstra a dinâmica do campo e as várias frentes nas quais os consultores trabalham. Ainda, a constatação de que a tradução é um processo contínuo e que acontece em vários níveis, conforme verificado na literatura, aponta que estudar a profissionalização do campo da Administração abrange muito além de gestores ou donos de empresas, pois a prática situada dos colaboradores também importa e colabora para esse processo, quando eles introjetam as lógicas, conhecimentos, técnicas, ferramentas e até teorias, e irão reproduzi-las nas organizações nas quais trabalharem.

Analisar os processos de profissionalização da profissão da Administração por meio da vertente escandinava do Institucionalismo Organizacional, utilizando a lente da tradução como base, permite perceber que os conceitos de “profissão” amplamente promulgados na literatura podem não ser suficientes (ou mesmo adequados) para explicar como profissões socialmente aceitas e legitimadas não são consideradas enquanto tais (i.e., como sendo “profissão”), ou mesmo como elas são questionadas por alguns autores. Desse modo, este estudo contribui para o avanço nos estudos da Sociologia das Profissões, ao entender que a Administração ocupa um espaço num campo heterogêneo e mutante, onde o fechamento profissional não deveria ser o objetivo, mas sim a aquisição da sua legitimidade de atuação.

É importante destacar a relevância das questões linguísticas apontadas no estudo, a exemplo da retórica, dos vocabulários e dos jogos de linguagem como elementos essenciais ao trabalho do consultor. Nesse sentido, é possível afirmar que **os consultores são artífices da linguagem**, pois, ao longo da sua trajetória vão aprimorando a sua comunicação ao ponto de a utilizarem de forma estratégica, identificando perfis de clientes e adequando-se a eles para adotar os elementos retóricos que tenham mais apelo, vocabulários mais ou menos específicos, e passeando entre os vários níveis da organização, fazendo-se entender em todos eles.

As conclusões desta pesquisa também levam a entender a importância da academia para os consultores em duas vertentes: enquanto fonte de conhecimento na formação - seja num curso de graduação ou pós-graduação -, e enquanto local de trabalho onde se é possível “testar” teorias e aprender com a experiência compartilhada em sala de aula. Sendo o consultor um especialista que aplica elementos abstratos como conceitos e/ou teorias em contextos diversos, a sua experiência em sala de aula fornece uma fundação interessante aos alunos, ao trazer casos reais como forma de ensino. Desse modo, a relação entre academia e consultoria mostra-se benéfica, e a construção de uma relação de cooperação entre estes dois atores pode contribuir para um estreitamento das lacunas entre teoria e prática na gestão.

Por um aspecto mais prático, esta pesquisa contribui aos consultores ao demonstrar como a habilidade de uso da linguagem é importante para sua atividade profissional. Desse

modo, pode impactar na elaboração de comunicações institucionais, postagens em redes sociais, e material de portfólio, ao evidenciar um ângulo mais ou menos relevante, utilizando vocabulários específicos para cada grupo de cliente (por exemplo, empresas privadas, públicas, por nicho ou segmento de mercado), de modo a se obter um resultado mais efetivo. Além disso, evidencia a importância da comunicação oral para um bom resultado de consultoria, e como esse elemento pode ser fundamental para a manutenção da sua legitimidade e, conseqüentemente, permanência nesse mercado.

Ainda, oferece ao consultor uma visão de quais competências são importantes para realizar o processo de tradução, permitindo um aprimoramento contínuo delas. E, por fim, apresenta a tradução enquanto elemento estratégico para essa atividade profissional, apontando para a necessidade de estudo contínuo e do equilíbrio entre teoria e prática para que a tradução seja realizada de uma forma que não esvazie o seu conteúdo teórico em detrimento da prática, de modo a descaracterizar as ideias de gestão originalmente concebidas.

Como limitações da pesquisa, aponta-se a ausência de acesso aos clientes das consultorias, o que poderia fornecer informações valiosas sobre a eficácia das traduções realizadas e os impactos dela na gestão, podendo-se verificar, *in loco*, a evolução da empresa em termos de maturidade gerencial, antes e depois da interferência do consultor. A realização de entrevistas com os colaboradores poderia, também, fornecer *insights* interessantes sobre a questão das lógicas, e como elas são absorvidas durante a realização de um projeto de consultoria. Uma outra limitação inerente ao estudo foi a impossibilidade de estar presencialmente com os consultores durante reuniões, o que permitiria realizar uma análise retórica aprofundada e direcionada a temas específicos, como prospecção de clientes e traduções para membros de equipe, por exemplo.

Deste modo, aponta-se como possibilidades de pesquisas futuras, a realização de estudos mais focados nesses dois atores (consultores e clientes), de modo a captar perspectivas mais amplas e elementos linguísticos ocorrendo em seu “ambiente natural”. Além da utilização de outras fontes de dados, como documentos e observação, para fornecer um panorama mais completo para a análise das questões de tradução (e edição).

REFERÊNCIAS

- ABBOTT, A. Professions, Sociology of. *In*: WRIGHT, James D. (Ed). **International encyclopedia of the social & behavioral sciences** – volume 19. 2. ed. Amsterdam, Netherlands: Elsevier, 2015. p. 107-110.
- ABRAHMSON, E.; PIAZZA, A. The lifecycle of management ideas: innovation, diffusion, institutionalization, dormancy, and rebirth. *In*: STURDY, A.; HEUSINKVELD, S.; REAY, T.; STRANG, D. (Ed.). **The Oxford handbook of management ideas**. Oxford: Oxford University Press, 2019. p. 42–67.
- ACKROYD, S. Sociological and organizational theories of professions and professionalism. *In*: DENT, M.; BOURGEOULT, I. L.; DENIS, J-L.; KUHLMANN, E. (Ed.). **The Routledge companion to the professions and professionalism**. London: Routledge, 2016. p. 15-30.
- ADAMOGLU DE OLIVEIRA, S.; BULGACOV, Y. L. M. Wittgenstein e a Administração: potencialidades da pragmática da linguagem aos Estudos Organizacionais e à Estratégia. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 17, n. 5, p. 556-573, 2013.
- ADMINISTRADORES.COM. **Nova edição de pesquisa “raio-x da Consultoria” mostra cenário do mercado**. Disponível em: <https://administradores.com.br/noticias/nova-edi%C3%A7%C3%A3o-de-pesquisa-raio-x-da-consultoria-mostra-impacto-da-pandemia>. Acesso em: 08 fev. 2021.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 2003.
- BERGLUND, J.; WERR, A. The invincible character of management consulting rhetoric: how one blends incommensurates while keeping them apart. **Organization**, v. 7, n. 4, p. 633-655, 2000.
- BORT, S.; KIESER, A. The consumers and co-producers of management ideas. *In*: STURDY, A.; HEUSINKVELD, S.; REAY, T.; STRANG, D. (Ed.). **The Oxford handbook of management ideas**. Oxford: Oxford University Press, 2019. p. 231-248.
- BOXENBAUM, E.; JONSSON, S. Isomorphism, diffusion and decoupling: concept evolution and theoretical challenges. *In*: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; LAWRENCE, T.; MEYER, R. E. (Ed.). **The SAGE handbook of organizational institutionalism**. 2. ed. London, Thousand Oaks, CA & New Dehli: Sage Publications, 2017. p. 77-101.
- BOXENBAUM, E.; PEDERSEN, J. S. Scandinavian institutionalism: a case of institutional work. *In*: LAWRENCE T. B; SUDDABY R; LECA B. (Eds.). **Institutional work: actors and agency in institutional studies of organizations**. New York: Cambridge University Press, 2009. p. 178-204.
- BROWNING, L. D.; HARTELIUS, E. J. Rhetorical analysis in management and organizational research, 2007-2017. *In*: IHLEN, Øyvind; HEATH, Robert L. (Eds.). **The handbook of organizational rhetoric and communication**. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc, 2018. p. 81-93.

BYRKJEFLOT, H.; NYGAARD, P. How and why Management has not become a profession. *In: ÖRTENBLAD, A. (Ed.). Professionalizing leadership: debating education, certification and practice.* Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan, 2018. p. 49-68.

CALDAS, M; ANUNCIATTO, R; ARENA, R.; BARRETO, F.; BIANCHI, M; FACCIN, A.; LEITE, M.; MACHADO, S.; MATSUNO, C.; POZZI, D.; PROCOPIAK NETO, M.; RASERA, R.; SARHAN, C. S.; VASQUES, L.; YASSUDA, L. Um gostinho do próprio remédio: até que ponto empresas de consultoria no Brasil adotam em si mesmas aquilo que prescrevem a seus clientes? **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 4, p. 2-12, 1999.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CZARNIAWSKA, B. Emerging institutions: Pyramids or anthills? **Organization Studies**, v. 30, n. 4, p. 423-441, 2009.

CZARNIAWSKA, B. How to misuse institutions and get away with it: some reflections on Institutional Theory(ies). *In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K.; SUDDABY, R. The SAGE handbook of organizational institutionalism.* Los Angeles: Sage, 2008. p. 769-782.

CZARNIAWSKA, B.; JOERGES, B. Travel of Ideas. *In: CZARNIAWSKA, B.; SÉVON, G. Translating Organizational Change.* Berlin; New York: de Gruyter, 1996.

CZARNIAWSKA, B.; SÉVON, G. Introduction. *In: CZARNIAWSKA, B.; SÉVON, G. Translating Organizational Change.* Berlin; New York: de Gruyter, 1996.

DAVID, R. J. Institutional change and the growth of strategy consulting in the United States. *In: M. KIPPING; T. CLARK (Ed.). The Oxford handbook of management consulting.* Oxford, UK: Oxford University Press: New York, NY, 2012. p. 71-92.

DEEPHOUSE, D. L.; BUNDY, J.; TOST, L. P.; SUCHMAN, M. C. Organizational legitimacy: six key questions. *In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; LAWRENCE, T.; MEYER, R. E. (Eds.). The SAGE handbook of organizational institutionalism.* 2. ed. London, Thousand Oaks, CA & New Dehli: Sage Publications, 2017. p. 27-54.

DELACRUZ, V. J. Management can be considered as a profession. *In: ÖRTENBLAD, A. (Ed.). Professionalizing leadership: debating education, certification and practice.* Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan, 2018. p. 251-274.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-169, 1983.

DONADONE, J. C. A difusão de conceitos gerenciais, imprensa de negócios e o mercado de consultoria nos anos 90. **GESTÃO.Org – Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 3, n. 1, p. 26-38, 2005.

DOOLIN, B.; GRANT, D.; THOMAS, R. Translating translation and change: discourse-based approaches. **Journal of Change Management**, v. 13, n. 3, p. 251-265, 2013.

ENGWALL, L.; KIPPING, M. Management consulting: dynamics, debates, and directions. **International Journal of Strategic Communication**, v. 7, n. 2, p. 84-98, 2013.

ENGWALL, L.; KIPPING, M.; ÜSDIKEN, B. **Defining management: business schools, consultants, media**. 1. ed. London: Routledge, 2016.

ENGWALL, L.; WEDLIN, L. Business studies and management ideas. *In*: STURDY, A.; HEUSINKVELD, S.; REAY, T.; STRANG, D. (Ed.). **The Oxford handbook of management ideas**. Oxford: Oxford University Press, 2019. p. 159-176.

FAUST, M. Sociological perspectives on management consulting. *In*: M. KIPPING; T. CLARK (Ed.). **The Oxford handbook of management consulting**. Oxford, UK: Oxford University Press: New York, NY. 2012. p. 139-164.

FELLMAN, S. Management as a profession: the historian's perspective. *In*: ÖRTENBLAD, A. (Ed.). **Professionalizing leadership: debating education, certification and practice**. Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan, 2018. p. 71-86.

FLICK, U. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

GLÜCKLER, J.; ARMBRÜSTER, T. Bridging uncertainty in management consulting: the mechanisms of trust and networked reputation. **Organization Studies**, v. 24, n. 2, p. 269-297, 2003.

HAMPEL, C. E.; LAWRENCE, T. B.; TRACEY, P. Institutional work: taking stock and making it matter. *In*: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; LAWRENCE, T.; MEYER, R. E. (Ed.). **The SAGE handbook of organizational institutionalism**. 2. ed. London, Thousand Oaks, CA & New Dehli: Sage Publications, 2017. p. 558-590.

HEUSINKVELD, S.; BENDERS, J. Consultants and organization concepts. *In*: M. KIPPING; T. CLARK (Ed.). **The Oxford handbook of management consulting**. Oxford, UK: Oxford University Press: New York, NY. 2012. p. 267-284.

HEUSINKVELD, S.; BENDERS, J.; HILLEBRAND, B. Stretching concepts: the role of competing pressures and decoupling in the evolution of organization concepts. **Organization Studies**, v. 34, n. 1, p. 7-32, 2013.

HININGS, B. C. R. Professions in Organizations. *In*: WRIGHT, James D. (Ed.). **International encyclopedia of the social & behavioral sciences** – volume 19. 2. ed. Amsterdam, Netherlands: Elsevier, 2015. p. 101-106.

HOFF-CLAUSEN, E. Rhetorical agency: what enables and restrains the power of speech? *In*: IHLEN, Øyvind; HEATH, Robert L. (Eds.). **The handbook of organizational rhetoric and communication**. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc, 2018. p. 287-299

KIPPING, M.; CLARK, M. Researching management consulting: an introduction. *In: M. KIPPING; T. CLARK (Ed.). **The Oxford handbook of management consulting***. Oxford, UK: Oxford University Press: New York, NY. 2012. p. 1-26.

KIRKPATRICK, I; MUZIO, D.; ACKROYD, S. Profession and professionalism in management consulting. *In: M. KIPPING; T. CLARK (Ed.). **The Oxford handbook of management consulting***. Oxford, UK: Oxford University Press: New York, NY. 2012. p. 187-206.

LAWRENCE, T.; SUDDABY, R. Institutions and institutional work. *In: S. R. CLEGG; C. HARDY; T. B. LAWRENCE; W. R. NORD (Ed.). **Handbook of organization studies***. London: Sage, 2006. p. 215-254.

LEICHT, K. T. Professions. *In: RITZER, G. (Ed.). **Encyclopedia of social theory** – volume 2*. London, Thousand Oaks, CA & New Dehli: Sage Publications, 2005. p. 603-606.

LEICHT, K. T. The professionalization of management. *In: DENT, M.; BOURGEAULT, I. L.; DENIS, J-L.; KUHLMANN, E. (Ed.). **The Routledge companion to the professions and professionalism***. London: Routledge, 2016. p. 188-199.

LEICHT, K. T.; FENNELL, M. L. Institutionalism and the professions. *In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K.; SUDDABY, R. (Ed.). **The SAGE handbook of organizational institutionalism***. 1. ed. London, Thousand Oaks, CA & New Dehli: Sage Publications, 2008. p. 431-448.

LOEWENSTEIN, J. Take my word for it: How professional vocabularies foster organizing. **Journal of Professions and Organization**. v. 1, p. 65-83, 2014.

LOEWENSTEIN, J.; OCASIO, W.; JONES, C. Vocabularies and vocabulary structure: A new approach linking categories, practices, and institutions. **The Academy of Management Annals**, v. 6, n. 1, p. 41–86, 2012.

MACHADO, M. H. (Org.). Sociologia das profissões: uma contribuição ao debate teórico. *In: **Profissões de saúde: uma abordagem sociológica*** [online]. Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ, 1995, p. 13-33.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GUARIDO FILHO, E. R.; ROSSONI, L. Campos organizacionais: seis diferentes leituras e a perspectiva de estruturação. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, ed. especial, p. 159-196, 2006.

MANTERE, S. What is organizational strategy? A language-based view. **Journal of Management Studies**, v. 50, n. 8, p. 1408-1426, 2013.

MASCARENHAS, A. O.; ZAMBALDI, F.; MORAES, E. A. Rigor, relevância e desafios da academia em Administração: tensões entre a pesquisa e formação profissional. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n. 3, 2011. p. 265–279.

MCKENNA, C. **The world's newest profession: management consulting in the twentieth century**. New York: Cambridge University Press, 2006.

MEYER, J. W. Diffusion. *In*: KRUCKEN, G.; DRORI, G. S. (Ed.). **World society: the writings of John W. Meyer**. Oxford: Oxford University Press, 2009. p. 136-155.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

MINTZBERG, H. **Managing**: desvendando o dia a dia da gestão. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MOSKOVSKAYA, A. The future of Management: global trends and possible scenarios of development of managerial profession. *In*: ÖRTENBLAD, A. (Ed.). **Professionalizing leadership: debating education, certification and practice**. Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan, 2018. p. 199-217.

MUZIO, D.; AULAKH, S.; KIRKPATRICK, I. **Professional occupations and organizations** (Elements in Organization Theory Series). Cambridge: Cambridge University Press, 2019.

MUZIO, D.; BROCK, D. M.; SUDDABY, R. Professions and institutional change: towards an institutionalist sociology of the professions. **Journal of Management Studies**, v. 50, n. 5, p. 699-721, 2013.

MUZIO, D.; KIRKPATRICK, I. Introduction: professions and organizations – a conceptual framework. **Current Sociology**, v. 59, n. 4, p. 389-405, 2011.

NICOLINI, A. Qual será o futuro das fábricas de Administradores? **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 2, abr-jun, p. 44-54, 2003.

NOORDEGRAAF, M. Risky business: how professionals and professional fields (must) deal with organizational issues. **Organization Studies**, v. 32, n. 10, p. 1349-1371, 2011.

PAES DE PAULA, A. P.; WOOD JR, T. Dilemas e ambiguidades da “indústria do conselho”: um estudo múltiplo de casos sobre empresas de consultoria no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 2, p. 171-188, 2008.

PALLAS, J.; FREDRIKSSON, M.; WEDLIN, L. Translating institutional logics: when the media logic meets professions. **Organization Studies**, v. 37, n. 11, p. 1661-1684, 2016.

PEREIRA, C. B.; CRESCITELLI, E. Seriam os consultores astronautas? Um estudo sobre a relação entre consultorias e academia na produção de conhecimento em Administração. **Revista Administração e Diálogo**, v. 9, n. 1, p. 95-120, 2007.

POPE, S.; BROMLEY, P. Management ideas and the social construction of organizations. *In*: STURDY, A.; HEUSINKVELD, S.; REAY, T.; STRANG, D. (Ed.). **The Oxford handbook of management ideas**. Oxford: Oxford University Press, 2019. p. 412-426.

RAFFAELLI, S. C. D.; GARCIAS, P. M.; ESPEJO, M. M. S. B.; PORTULHAK, H. Estratégias retóricas de legitimação nos relatórios da administração: respostas ao movimento antitabagista. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 3, p. 286-307, 2017.

REAY, T.; JONES, C. Qualitatively capturing institutional logics. **Strategic Organization**, v. 14, n. 4. p. 441–454, 2016.

RODRIGUES, R. M. **Pesquisa acadêmica**: como facilitar o processo de preparação de suas etapas. São Paulo: Atlas, 2007.

ROSSONI, L. O que é legitimidade organizacional? **Organizações & Sociedade**, v. 23, n. 76, p. 110-129, 2015.

SAHLIN, K.; WEDLIN, L. Circulating ideas: imitation, translation and editing. *In*: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K.; SUDDABY, R. **The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism**. Los Angeles: Sage, 2008. p. 218-242.

SEIDENSCHNUR, T.; KRÜCKEN, G. Constructing the consultant as a legitimate actor: the role of active clients in universities. **Research in the Sociology of Organizations – Agents, Actors, Actorhood: Institutional Perspectives on the Nature of Agency, Action, and Authority** (Emerald Book Series), v. 58, p. 111-133, 2019.

SCHREIER, M. Qualitative content analysis. *In*: FLICK, U. (Ed.). **The SAGE Handbook of qualitative data analysis**. London: SAGE Publications, 2014. p. 170-183.

SCOTT, W. R. Lords of the dance: professionals as institutional agents. **Organization Studies**, v. 29, n. 2, p. 219-238, 2008.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**: ideas, interests, and identities. 4. ed. London, Thousand Oaks, CA & New Dehli: Sage Publications, 2014.

STAKE, R. E. **Pesquisa qualitativa**: estudando como as coisas funcionam. Porto Alegre: Penso, 2011.

STURDY, A.; HANDLEY, K.; CLARK, T.; FINCHAM, R. Between innovation and legitimation – boundaries and knowledge flow in management consultancy. **Organization**, v. 16, n. 5, p. 627-653, 2009a.

STURDY, A.; HANDLEY, K.; CLARK, T.; FINCHAM, R. **Management consultancy**: boundaries and knowledge in action. Oxford University Press. 2009b.

STURDY, A. The future research agenda. **The Oxford handbook of management consulting**. Oxford, UK: Oxford University Press: New York, NY. 2012. p. 467-486.

STURDY, A.; HEUSINKVELD, S.; STRANG, D. Researching management ideas: an introduction. *In*: HEUSINKVELD, S.; REAY, T.; STRANG, D. (Ed.). **The Oxford handbook of management ideas**. 1. ed. England: Oxford University Press, 2019. p. 320-336.

SURACHAIKULWATTANA, P.; PHILLIPS, N. Institutions as process. *In*: LANGLEY, A.; TSOUKAS, H. (Ed.). **The SAGE handbook of process organization studies**. 1 ed. London, Thousand Oaks, CA & New Dehli: Sage Publications, 2017. p. 372-386.

SUDDABY, R. Institutional Theory. *In*: KESSLER, Eric H. (Ed). **The SAGE encyclopedia of management theory** – volume 1. London, Thousand Oaks, CA & New Dehli: Sage Publications, 2013. p. 379-383.

SUDDABY, R.; BITEKTINE, A.; HAACK, P. Legitimacy. **The Academy of Management Annals**, v. 11, n. 1, p. 451-478, 2017.

SUDDABY, R.; GREENWOOD, R. Rhetorical strategies of legitimacy. **Administrative Science Quarterly**, v. 50, n. 1, p. 35-67, 2005.

SUDDABY, R.; MUZIO, D. Theoretical perspectives on the professions. *In*: EMPSON, L.; MUZIO, D.; BROSCAK, J.; HININGS, B. (Ed.). **The Oxford handbook of professional service firms**. 1. ed. New York: Oxford University Press, 2015. p. 25-47.

SUDDABY, R.; VIALE, T. Professionals and field-level change: institutional work and the professional project. **Current Sociology**, v. 59, n. 4, p. 423-442, 2011.

THORNTON, P. H.; OCASIO, W.; LOUNSBURY, M. **The institutional logics perspective: a new approach to culture, structure, and process**. England: Oxford University Press, 2012.

TRAHAIR, R. C.S; BRUCE, K. Human relations and management consulting: Elton Mayo and Eric Trist. *In*: M. KIPPING; T. CLARK (Ed.). **The Oxford handbook of management consulting**. Oxford, UK: Oxford University Press: New York, NY. 2012. p. 51-70.

VAN GRINSVEN, M.; HEUSINKVELD, S.; CORNELISSEN, J. Translating management concepts: towards a typology of alternative approaches. **International Journal of Management Reviews**, v. 18, n. 3, p. 271-289, 2016.

WAERAAS, A.; NIELSEN, J. A. Translation theory “translated”: three perspectives on translation in organizational research. **International Journal of Management Reviews**, v. 18, n. 3, p. 236-270, 2016.

WEDLIN, L.; SAHLIN, K. The imitation and translation of management ideas. *In*: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; LAW-RENCE, T.; MEYER, R. E. (Ed.). **The SAGE handbook of organizational institutionalism**. 2. ed. London, Thousand Oaks, CA & New Dehli: Sage Publications, 2017. p. 102-127.

WOOD JR. T. Apresentação. *In*: FEITOSA, Marcos Gilson Gomes; PEDERNEIRAS, Marleide (Orgs.). **Consultoria organizacional: teoria e práticas**. São Paulo: Atlas, 2010. p. ix-xi.

WRIGHT, C. Thought leaders and followers: the impact of consultants and advisers on management ideas. *In*: HEUSINKVELD, S.; REAY, T.; STRANG, D. (Ed.). **The Oxford handbook of management ideas**. Oxford: Oxford University Press, 2019. p. 231-248.

WRIGHT, C; KIPPING, M. The Engineering origins of the consulting industry and its long shadow. *In* M. Kipping & T. Clark (Eds.). **The Oxford handbook of management consulting**. Oxford, UK: Oxford University Press: New York, NY. 2012. p. 29-50.

ZUCKER, L. G. Organizations as institutions. *In*: BACHARACH, S. B. (Ed.). **Research in the Sociology of Organizations** (Emerald Book Series), v. 2, Greenwich, CT: JAI Press, p. 1-47, 1983.

APÊNDICES

APÊNDICE A – PROTOCOLO DE REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA (RSL)

Definido o tema da pesquisa, realizou-se, entre os meses de abril e fevereiro de 2021, uma revisão sistemática de literatura (RSL) em busca de artigos que pudessem fornecer informações sobre os estudos na área de consultoria em gestão através de uma perspectiva institucionalista das profissões. Para isso, construiu-se um protocolo para sistematizar e padronizar as buscas. O protocolo inicial está resumido no Quadro abaixo.

Quadro I – Parâmetros iniciais para protocolo da RSL

PALAVRAS-CHAVE	LOCAIS DE BUSCA	CRITÉRIOS DE INCLUSÃO
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Consultoria em gestão / <i>Management Consulting</i> ▶ Profissão / <i>Profession</i> ▶ Administração / <i>Management</i> ou <i>Business</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ <i>Web of Science (WoS)</i> ▶ <i>Scopus</i> ▶ <i>SPELL</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Utilizar a Teoria Institucional de base sociológica; ▶ Objeto do estudo se tratar de consultoria em gestão; ▶ Artigos teórico-empíricos e ensaios teóricos publicados em periódicos classificados como A1, A2 e B1 (ou correspondentes, para os internacionais).

Fonte: Elaboração própria (2021).

A primeira fase da busca contou com duas etapas. Na primeira, os filtros aplicados no levantamento foram por tipo de documento e área de conhecimento, que foram refinados para “artigos” e “*management, business, sociology*”, sem restrição por ano, para rastrear todas as publicações sobre o tema. Como resultado, na *Web of Science (WoS)* foram obtidas 11 publicações, das quais 3 (três) atendiam aos requisitos; no *Scopus* o retorno foi de 18 publicações, das quais 6 (seis) estavam de acordo com os critérios estabelecidos – porém, 3 (três) eram repetidas da *WoS*; no *SPELL*, não foram encontrados resultados.

A segunda etapa das buscas foi realizada utilizando palavras-chaves similares, como “*consultancy*”, e retirando “*management/business*”, que resultou em 5 (cinco) artigos após a aplicação do mesmo refinamento. Alguns resultados da pesquisa anterior repetiram-se, restando apenas 1 (um) que correspondia aos critérios estabelecidos. Incluindo o termo “*institutional theory*” na busca, 8 (oito) resultados foram encontrados, dos quais 3 (três) foram selecionados. Ao final da análise, 9 (nove) artigos foram coletados para essas etapas, cuja lista completa pode ser verificada no Quadro II, mais adiante. O período das publicações variou entre 1982 e 2021, e pode-se perceber que os artigos não tratam diretamente do tema exposto na presente pesquisa, sendo abordando por perspectivas diferentes, mas próximas, de temáticas como “profissionalismo” e “*PSFs*”.

Quadro II – Artigos selecionados na primeira fase da RSL

ARTIGOS SELECIONADOS – <i>Management Consulting, Professions, Management</i>	
1	ADAMSON, M.; MANSON, S.; ZAKARIA, I. Executive remuneration consultancy in the UK: Exploring a professional project through the lens of institutional work. Journal of Professions and Organization , v. 2, n. 1, p. 19-37, 2015.
2	BACK, Y.; PRAVEEN PARBOTEEAH, K.; NAM, D. Innovation in emerging markets: The role of management consulting firms. Journal of International Management , v. 20, n. 4, p. 390-405, 2014.
3	FURUSTEN, S. Commercialized professionalism on the field of management consulting. Journal of Organizational Change Management , v. 26, n. 2, p. 265-285, 2013.
4	HEUSINKVELD, S.; BENDERS, J.; HILLEBRAND, B. Stretching concepts: The role of competing pressures and decoupling in the evolution of organization concepts. Organization Studies , v. 34, n. 1, p. 7-32, 2013.
5	KIPPING, M. Hollow from the start? image professionalism in management consulting. Current Sociology , v. 59, n. 4, p. 530-550, 2011.
6	KIPPING, M.; KIRKPATRICK, I. Alternative pathways of change in professional services firms: The case of management consulting. Journal of Management Studies , v. 50, n. 5, p. 777-807, 2013.
7	MCKENNA, C. D. The world's newest profession: Management consulting in the twentieth century. Enterprise and Society , v. 2, n. 4, p. 673-679, 2011.
8	MUZIO, D.; KIRKPATRICK, I.; KIPPING, M. Professions, organizations and the state: Applying the sociology of the professions to the case of management consultancy. Current Sociology , v. 59, n. 6, p. 805-824, 2011.
9	SRINIVASAN, R. The management consulting industry. growth of consulting services in India: Panel discussion. IIMB Management Review , v. 26, n. 4, p. 257-270, 2014.

Fonte: Elaboração própria (2021).

Na segunda fase da RSL, uma terceira etapa do levantamento incluiu o conceito de “tradução” trabalhado nesta pesquisa, buscando relacioná-la ao tema “consultoria”. Foram realizadas quatro buscas com palavras-chaves diferentes, aplicando-se os refinamentos da área de conhecimento (*management, business, sociology – social science* no *Scopus*) e tipo de documento. Somando todas as buscas, foram resgatados 9 (nove) artigos, excluindo os repetidos. No *SPELL* não foram encontrados resultados para os termos de busca utilizados. De forma geral, os artigos encontrados empregam o conceito de tradução para analisar fenômenos de mudança organizacional e circulação de conceitos de gestão. A lista completa do material coletado pode ser vista no Quadro III.

Quadro III – Artigos selecionados na segunda fase da RSL

ARTIGOS SELECIONADOS – <i>Translation, Management Consulting</i>	
1	CRUCINI, C.; KIPPING, M. Management consultancies as global change agents? evidence from Italy. Journal of Organizational Change Management , v. 14, n. 6, p. 570-589, 2001.
2	HEUSINKVELD, S.; VISSCHER, K. Practice what you preach: How consultants frame management concepts as enacted practice. Scandinavian Journal of Management , v. 28, n. 4, p. 285-297, 2012.
3	LERVIK, J. E.; LUNNAN, R. Contrasting perspectives on the diffusion of management knowledge: Performance management in a norwegian multinational. Management Learning , v. 35, n. 3, p. 287-302, 2004.
4	NIELSEN, J. A.; WÆRAAS, A.; DAHL, K. When management concepts enter the public sector: A dual-level translation perspective. Public Management Review , v. 22, n. 2, p. 234-254, 2020.
5	O'MAHONEY, J.; STURDY, A. Power and the diffusion of management ideas: The case of McKinsey & co. Management Learning , v. 47, n. 3, p. 247-265, 2016.
6	OUTILA, V; PIEKKARI, R.; MIHAILOVA, I.; ANGOURI, J. "Trust But Verify": How middle managers in a multinational use proverbs to translate an imported management concept. Organization Studies . 2020.
7	SPYRIDONIDIS, D.; CURRIE, G.; HEUSINKVELD, S.; STRAUSS, K.; STURDY, A. The translation of management knowledge: Challenges, contributions and new directions. International Journal of Management Reviews , v. 18, n. 3, p. 231-235, 2016.
8	VAN GRINSVEN, M.; HEUSINKVELD, S.; CORNELISSEN, J. Translating management concepts: Towards a typology of alternative approaches. International Journal of Management Reviews , v. 18, n. 3, p. 271-289, 2016.
9	VAN GRINSVEN, M.; STURDY, A.; HEUSINKVELD, S. Identities in translation: Management concepts as means and outcomes of identity work. Organization Studies , v. 41, n. 6, p. 873-897, 2020.

Fonte: Elaboração própria (2021).

Por fim, a Tabela I apresenta o quantitativo de artigos encontrados após as buscas empreendidas nas duas fases da RSL, com indicativo dos achados para cada palavra-chave utilizada nas bases de dados. Como no *SPELL*, não foram encontrados resultados, essa informação foi suprimida.

Tabela I – Resultados quantitativos das buscas empreendidas na RSL

Palavras-Chave	Base de Dados	Locais de Busca	Número de Publicações	Período
“ <i>Management Consulting</i> ”; and <i>profession</i> ; and <i>management or business</i>	<i>Web of Science</i>	Tópico	11	2002 - 2020
	<i>Scopus</i>	<i>Article title, abstract, keywords</i>	18	1982 - 2020

“Management consultancy”; and Profession and Management or business	<i>Web of Science</i>	Tópico	5	2003 - 2020
	<i>Scopus</i>	<i>Article title, abstract, keywords</i>	10	1998 - 2020
“Institutional Theory” and consultancy	<i>Web of Science</i>	Tópico	8	2011 - 2018
	<i>Scopus</i>	<i>Article title, abstract, keywords</i>	12	2004 - 2020
Translation and “management knowledge”	<i>Web of Science</i>	Tópico	10	2001 - 2019
	<i>Scopus</i>	<i>Article title, abstract, keywords</i>	5	2001 - 2016
“Management Consultancy” and translation	<i>Web of Science</i>	Tópico	3	2001 - 2016
	<i>Scopus</i>	<i>Article title, abstract, keywords</i>	3	2001 - 2016
“Organizational Consultancy” and Translation	<i>Web of Science</i>	Tópico	0	-
	<i>Scopus</i>	<i>Article title, abstract, keywords</i>	0	-
Translation and “management concepts”	<i>Web of Science</i>	Tópico	6	2012 - 2020
	<i>Scopus</i>	<i>Article title, abstract, keywords</i>	13	1998 - 2020

Fonte: Elaboração própria (2021).

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Parte I – Informações preliminares

- a. Informar o objetivo do estudo e apresentação geral da pesquisa
- b. Assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido sobre o sigilo e ética da pesquisa
- c. Solicitar autorização para gravação

Parte II – Informações do entrevistado

- a. Nome completo
- b. Idade
- c. Função exercida e tempo no cargo
- d. Tipo de serviço que oferece (quais os principais projetos que trabalha)

Parte III – Questões

- a. Qual a sua formação acadêmica, em nível de graduação e de pós- (se tiver)?
- b. Além da graduação, que outros cursos ou especializações você fez e que considera relevantes para sua atuação como consultor?
- c. Consultoria é sua única atividade profissional? Caso não, quais outras exerce, e como enxerga a relação delas com a consultoria?
- d. Como foi a sua trajetória até se tornar consultor?
- e. Como você se preparou para começar a atuar como consultor? Passou por algum treinamento específico, fez algum curso? Quais as suas principais dificuldades?
- f. Como o relacionamento com os seus colegas ajudou/ajuda a aprimorar suas competências como consultor? Você pode relatar alguma situação específica?
- g. Você utiliza algum documento (livros, relatórios, projetos anteriores, orientações) como base para executar seus projetos de consultoria? Quais? Com que frequência?
- h. Você percebe, em sua trajetória como consultor, um movimento das empresas-clientes em busca de um mesmo tipo de serviço (ex.: planejamento estratégico)? Existe, por acaso, algum tipo de serviço que sempre seja solicitado? Porque você acha que isso acontece?
- i. Como você identifica as necessidades dos clientes em relação aos serviços oferecidos como consultor?

- j. Quando você precisa oferecer o mesmo serviço para empresas de diferentes portes e segmentos, quais particularidades devem ser observadas? Quais os cuidados que você toma, enquanto consultor, para que o projeto tenha sucesso em cada caso específico?
- k. Se o cliente não tem familiaridade com a ideia (ou metodologia) proposta para o projeto, como você expõe o conteúdo a ele, tanto em documentos, como em reuniões?
- l. Como você explica ao cliente como uma determinada ideia (ou metodologia), irá auxiliar no desenvolvimento do seu negócio?
- m. Como é desenvolvido um relatório de projeto final a ser entregue ao cliente? São fornecidas explicações sobre os termos utilizados? São demonstradas as aplicações práticas? Você poderia apresentar algum exemplo?
- n. Quando um cliente solicita um serviço cuja metodologia é relativamente nova no campo da gestão, ou é algo com o qual você ainda não trabalhou, como você se prepara para atendê-lo? Você pode relatar uma situação específica?
- o. Como você enxerga a relação da consultoria com a Administração (profissão)? Qual a importância da Administração, suas práticas e conhecimentos, para desenvolver as atividades como consultor?
- p. Como um consultor faz para se legitimar no mercado de consultoria? O que define um consultor de sucesso? Como obter *status* e credibilidade dentro dessa área?
- q. Algo mais que deseja acrescentar?

APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CCSA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO – CMA

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu _____
 portador do RG. Nº _____, CPF: _____ declaro, por meio deste termo, que concordei em participar da pesquisa de campo intitulada “**Traduzindo Ideias de Gestão: A Influência das Consultorias na Profissionalização do Campo da Administração**” desenvolvida pela pesquisadora Jéssica Monteiro Valverde, telefone nº (83) 98756-1988, e-mail: valverde.jessicamonteiro@gmail.com.

Fui informado(a) de que a pesquisa é orientada por Prof. Dr. Samir Adamoglu de Oliveira, a quem poderei consultar a qualquer momento que julgar necessário através do telefone nº (83) 99667-6853, ou e-mail: profsamir.adm@gmail.com.

Fui, também, informado(a) do objetivo estritamente acadêmico do estudo, que, em linhas gerais, é **investigar como a tradução e edição de conceitos de gestão realizados por empresas de consultoria em gestão contribuem para a profissionalização do campo da Administração.**

Minha colaboração se fará de forma anônima, por meio de entrevistas e observação, a ser gravada em áudio mediante assinatura deste documento. Permito que a referida pesquisadora obtenha dados, fotografias e acesso a documentos que sejam relevantes para o estudo, sabendo que o acesso e a análise dos dados coletados se farão apenas pela pesquisadora e seu orientador. Concedo, ainda, autorização para divulgação dos resultados deste estudo em trabalhos acadêmicos (dissertação), aulas, seminários, congressos, palestras ou periódicos científicos. Porém, não devo ser identificado(a) por nome em qualquer uma das vias de publicação ou uso.

Afirmo que aceitei participar por vontade própria, com a finalidade exclusiva de colaborar com a realização da pesquisa, sem receber qualquer incentivo financeiro. Fui informado(a) de que posso me retirar desta pesquisa a qualquer momento, sem sofrer quaisquer sanções ou constrangimentos. Atesto o recebimento de uma cópia assinada deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

João Pessoa, ____ de _____ de 2020.

 Assinatura do(a) participante

 Assinatura da pesquisadora

APÊNDICE D – RESUMO EXECUTIVO

OBJETIVO

As consultorias são organizações baseadas em conhecimento que ganharam espaço no mercado nos últimos anos. O crescimento das consultorias está ancorado na sua capacidade de traduzir as ideias de gestão, fazendo-as circular por entre organizações de diversos portes e segmentos, contribuindo para o desenvolvimento da indústria do *Management* e do fenômeno do gerencialismo na sociedade contemporânea. Desse modo, este trabalho buscou investigar como a tradução dos conceitos de gestão, realizada por empresas de consultoria organizacionais, pode influenciar a profissionalização do campo da Administração.

MÉTODO

Foram realizadas 16 entrevistas com consultores em algumas cidades Paraibanas, buscando conhecer o seu processo de formação, atuação e trajetória profissional.

ACHADOS

Os resultados apontam que a socialização secundária dos consultores, em termos de formação educacional de nível superior e/ou em experiências profissionais, é o ponto de partida tanto para a aquisição do conhecimento gerencial e dos vocabulários a ele associados, como também dos seus símbolos e práticas cotidianas. A pluralidade de conhecimentos teóricos e práticos fornecem ao consultor a habilidade de traduzir os conhecimentos adquiridos, que utilizam a retórica como ferramenta estratégica para construir significados

compartilhados com os seus clientes, de modo a obter e manter a sua legitimidade. Identificou-se, ainda, que a lógica profissional é replicada em diversas organizações por meio dos projetos de consultoria, contribuindo para o fortalecimento e profissionalização do campo da Administração.

CONTRIBUIÇÕES PARA A GESTÃO

O trabalho dos consultores contribui circulando conhecimentos de gestão e infundindo as lógicas profissionais da Administração, promovendo maior notoriedade a essa categoria profissional. Ao longo das suas trajetórias, os consultores vão aprimorando a sua comunicação ao ponto de a utilizarem de forma estratégica, identificando perfis de clientes e adequando-se a eles para adotar os elementos retóricos e vocabulares que tenham mais apelo, fazendo-se entender em diferentes organizações para as quais prestam serviço, de modo que a habilidade de uso da linguagem é imprescindível para sua atuação. Essa competência pode impactar na elaboração de comunicações institucionais, postagens em redes sociais, e material de portfólio, utilizando vocabulários específicos para cada grupo de clientes, de modo a se obter resultados mais efetivos. Isso evidencia a importância da comunicação (oral e escrita) para um bom resultado de consultoria e como esse elemento pode ser fundamental para a manutenção da sua legitimidade e, consequentemente, permanência nesse mercado.