

INSTITUTO POLITÉCNICO DE COIMBRA

INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE COIMBRA



MESTRADO EM GESTÃO EMPRESARIAL

O uso da Consultoria de Gestão como Intervenção Crucial no Sucesso das Empresas com Contrato de Associação Pública

MESTRANDO:

Nome: Nuno Alexandre Simões N.º 12915

ORIENTADOR (A):

Prof. Paulo António Correia Simões

Coimbra

Julho, 2021

Agradecimentos

Na realização do presente projeto, contei com o apoio direto ou indireto de múltiplas pessoas e instituições às quais estou profundamente grato. Quero agradecer, desde já, a todos os intervenientes que tornaram possível a realização desta dissertação, não podendo deixar de mencionar alguns dos contributos que de certa forma me ajudaram ao longo desta jornada:

- Ao orientador desta dissertação o Professor Paulo António Correia Simões, pela orientação prestada, pelo seu incentivo, disponibilidade e apoio que sempre demonstrou. Aqui lhe exprimo a minha gratidão.
- A todos os amigos e colegas que de uma forma direta ou indireta, contribuíram ou auxiliaram na elaboração do presente estudo, pela paciência, atenção e força que prestaram em momentos menos fáceis. Para não correr o risco de não enumerar algum não vou identificar ninguém, aqueles a quem este agradecimento se dirige sabê-lo-ão, desde já os meus agradecimentos.
- Não poderia deixar de agradecer à minha família por todo o apoio, pela força e pelo carinho que sempre me prestaram ao longo de toda a minha vida académica, bem como, à elaboração do presente projeto a qual sem o seu apoio teria sido impossível.
- A minha namorada, Ana Sofia Domingues por ter caminhado ao meu lado, pela sua paciência, compreensão e ajuda prestada durante a elaboração do presente projeto, especialmente por apresentar sempre um sorriso, quando sacrificava os dias, as noites, os fins-de-semana e os feriados em prol da realização deste estudo.
- Ao Colégio Diocesano de Nossa Senhora da Apresentação, pela disponibilidade para a realização dos inquéritos e a ajuda na obtenção da informação necessária para a realização deste projeto.

Enfim, quero demonstrar o meu agradecimento, a todos aqueles que, de um modo ou de outro, tornaram possível a realização da presente dissertação.

A todos o meu sincero e profundo **Muito Obrigado!**

Resumo

A consultoria de gestão é o serviço profissional realizado por pessoas especialmente formadas e experientes para ajudar os gestores a identificar e resolver os problemas de gestão e operacionais das diversas instituições na sociedade. Este serviço profissional concentra-se na melhoria do desempenho de gestão, operacional e económico destas instituições.

A gestão externa de consultoria tem como objetivo aconselhar os proprietários das empresas a melhorar a sua compreensão sobre o papel e a missão para aumentar a capacidade de sucesso e processo de gestão implementado de forma relevante. Para além da consultoria organizacional existe igualmente a consultoria funcional nas áreas de recursos humanos, finanças, marketing, vendas e produtividade.

O objetivo geral do trabalho é determinar a importância do uso da consultoria de gestão como intervenção crucial no sucesso das empresas públicas, tendo como estudo de caso a empresa Colégio Diocesano de Nossa Senhora da Apresentação.

São objetivos do presente trabalho, os seguintes: conhecer o papel dos consultores do nosso país e as etapas e os estágios de desenvolvimento de um processo de consultoria de gestão; verificar como funciona e o que é a consultoria de gestão em Portugal; analisar se os consultores podem ser denominados como os verdadeiros práticos da estratégia e quais os papéis por si assumidos nesse âmbito; identificar quais as práticas e “praxis” estratégicas mais importantes para o sucesso de um processo de consultoria de gestão nas empresas públicas; identificar a perceção do gestor de topo relativamente às etapas, objetivos, constrangimentos, bases de relacionamento e grau de satisfação no âmbito do setor de consultoria de gestão.

Os nossos resultados demonstraram que os *clientes* enfatizaram a importância de perceber o consultor como alguém com habilidade profissional, e estas perceções interagem com o sentimento de parceria, compreensão e apoio mútuos, tornando-se uma ferramenta positiva para a criação de sucesso.

Palavras-chave: Administração Pública; Consultoria; Contrato de Associação Pública; Estratégicas; Gestão; Práticas.

Abstract

Management consultancy is the professional service performed by specially trained and experienced people to help managers to identify and solve the management and operational problems of the various institutions in society. The professional service focuses on improving the management, and both operational and economic performances of these institutions.

The external management of consultancy aims to advise business owners to improve their understanding of the role and mission to increase the capacity for success and the management process implemented in a relevant way. In addition to organizational consultancy, there is also functional consultancy in the areas of human resources, finances, marketing, sales, and productivity.

The general aim of this study is to establish the importance of the use of management consulting as a crucial intervention in the success of public companies, having as a case study the School Colégio Diocesano de Nossa Senhora da Apresentação.

The objectives of the present work are the following: to know the role of consultants in our country and the steps and stages of development of a management consultancy process; what is the management consultancy in Portugal and how it works; analyze whether consultants can be called the true strategic ones and what roles they assume in this context; identify which practices and strategic “praxis” are most important for the success of a management consultancy process in public companies; identify the perception of the top manager in relation to the stages, objectives, constraints, relationship bases and the degree of satisfaction within the management consulting sector.

Our results showed that clients emphasized the importance of understanding the consultant as a person with professional skills, and these perceptions interact with the feeling of partnership, understanding and mutual support, becoming a positive tool to create success.

Keywords: Public Administration; Consultancy; Public Association Agreement; Strategic; Management; Practices.

Índice geral

Resumo	3
Abstract.....	4
Índice de gráficos.....	8
Índice de figuras	9
Índice de tabelas	10
Introdução	11
Justificação do tema.....	11
Objetivos gerais e específicos.....	12
CAPÍTULO 1 – O PAPEL DA CONSULTORIA DE GESTÃO	13
1.1 O Conceito de Consultoria de Gestão	13
1.2 A Análise da Consultoria de Gestão numa perspetiva Estratégica	16
1.3 A Evolução do Setor de Consultoria de Gestão no mundo.....	19
1.4 A Consultoria como prática	20
1.5 Os Papéis dos Consultores	22
1.6 A relação existente entre a atuação do consultor e o sucesso da aprendizagem dos integrantes da organização.....	23
1.7 A mudança organizacional.....	25
CAPÍTULO 2 – Empresas com Contrato de Associação Pública.	29
2.1 A evolução da gestão das empresas públicas em Portugal	29
2.2 Principais metodologias de trabalho da consultoria de gestão nas empresas públicas ou com contrato de associação pública.....	32
2.3 A atuação do consultor, as relações consultor-cliente e as atividades de consultoria nas empresas públicas ou com contrato de associação publica.....	34
2.4 A intervenção organizacional como um processo de aprendizagem na Administração Pública	35

2.5 As Etapas e os Estágios de Desenvolvimento de um Processo de Consultoria na Administração Pública	36
2.6 A consultoria e a avaliação do desempenho dos trabalhadores	38
CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA DE PESQUISA	42
3.1 Metodologia do estudo de caso	42
3.2 Amostra e local de estudo	43
3.3 Recolha de Dados	45
3.4 Método de tratamento de dados	46
3.5 Perfil dos entrevistados	47
3.6 Questionários e procedimentos de recolha e análise dos dados.....	48
CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	49
4.1 Dados quantitativos.....	49
4.2 Dados qualitativos.....	57
CAPÍTULO 5 – DISCUSSÃO E CONCLUSÕES	59
5.1 Análise do estudo quantitativo.....	59
5.2 Análise do estudo qualitativo.....	60
5.3 Conclusão.....	62
BIBLIOGRAFIA	65
Anexo 1 – Guião da entrevista	73
Anexo 2 – Respostas à entrevista	74
Anexo 3 – Guião do questionário	76

Índice de gráficos

Gráfico 1 - Género	47
Gráfico 2 - Idades	47
Gráfico 3 - Estado Civil.....	48
Gráfico 4 - Habilitações Literárias	48
Gráfico 5 - Função.....	49
Gráfico 6 - A opinião em relação às intervenções de consultoria na sua empresa.....	50
Gráfico 7 - Boa capacidade de interação pessoal	51
Gráfico 8 - Persuasão, influência, assertividade.....	51
Gráfico 9 - Capacidade de se colocar no lugar dos clientes	52
Gráfico 10 - O que poderia melhorar no contexto da escola	52
Gráfico 11 - Consultar as pessoas certas para avançar	53
Gráfico 12 - Análise de ações que visam as práticas e controlo de processos	53
Gráfico 13 - Cumprimento do dever de casa como uma estrutura	54
Gráfico 14 - Quais as melhorias no ambiente de trabalho: Problemas na comunicação organizacional.....	54
Gráfico 15 - O que poderia ser feito para enfrentar os problemas de falta de acesso à informação no estabelecimento entre os docentes e não docentes	55
Gráfico 16 - Quais são os pontos fortes e os pontos fracos da empresa?	56

Índice de figuras

Figura 1 - Fases da consultoria de gestão	14
Figura 2 - Motivos principais da necessidade serviço de consultoria	20
Figura 3 - Principais competências do consultor	22
Figura 4 - As cinco grandes forças que podem afetar a mudança nas organizações públicas	28
Figura 5 - Seis fases e estágios do processo de consultoria	37

Índice de tabelas

Tabela 1 - Dados sociodemográficos do entrevistado	57
Tabela 2 - Análise de conteúdo	58

Introdução

A consultoria inclui diversas atividades, dependendo das oportunidades de investimento da empresa, e dos benefícios ambientais. As ofertas de consultoria dependem da necessidade por consultoria de mercado. Ao mesmo tempo, a oferta é condicionada pelo potencial humano sendo que o mais importante é a experiência e a especialização dos consultores, que lhes permite atender aos requisitos dos clientes (Ferreira *et al.*, 2014).

A consultoria é o conhecimento, adicional valor e suporte do programa para produtos e soluções que aumentam o valor dos recursos e ativos do cliente. As empresas de consultoria disponibilizam serviços especializados, sugestões e opiniões de especialistas na área (António & Lopes, 2011).

A definição de consultoria de gestão surgiu no início da década de 1980, em paralelo com o surgimento de trabalhos académicos nesta área. Existem diversas formas de abordar esta definição, embora exista a necessidade de prestação de um serviço de consultoria de gestão devido à existência de um problema específico para o qual há uma possibilidade de escolha de alternativas para uma solução (Baden-Fuller & Mangematin, 2015).

O objetivo do presente projeto de dissertação é apresentar uma proposta de tema ao nível académico e científico com o tema “O uso da Consultoria de Gestão como Intervenção Crucial no Sucesso das Empresas com contrato de associação pública”.

Justificação do tema

Consultoria é um processo usado para avaliar, arriscar, chegar a um consenso ou conduzir a arbitragem. A gestão externa de especialistas em consultoria aconselha os proprietários de empresas com a finalidade de melhorar a sua compreensão sobre a melhor gestão e a missão, aumentar a capacidade de sucesso e o processo de gestão. A consultoria envolve um conjunto de formas diferentes de gerir um setor ou a totalidade da empresa, ou seja, nas áreas de recursos humanos, finanças, marketing, vendas e aumento de produtividade.

A consultoria cobre um amplo espectro de soluções e problemas concretos encontrados por organizações que adotam ou colocam um sistema moderno de funcionamento de algumas das áreas empresariais. No setor público, a gestão muitas vezes é efetuada por vários gestores que em conjunto determinam a forma de consolidar os lucros.

Dependendo da empresa, das oportunidades de investimento e dos benefícios ambientais para o investimento, a consultoria inclui várias atividades que se constroem e associam umas às outras. Neste caso concreto de estudo, foi importante identificar a forma de gestão e a necessidade de existência de uma consultoria, para fazer face aos problemas, conflitos e deficiências de gestão.

Objetivos gerais e específicos

O objetivo geral do trabalho é determinar a importância do uso da consultoria de gestão como intervenção crucial no sucesso das empresas públicas, tendo como estudo de caso a empresa Colégio Diocesano de Nossa Senhora da Apresentação.

Os objetivos específicos são, segundo diversos autores, como é o caso de Gil (2008), as tarefas levadas a cabo para o alcance do objetivo geral. Ou seja, para abordar o objetivo geral, o pesquisador procura desdobrá-lo em objetivos específicos que facilitem o acesso a essa compreensão, norteando desse modo o trabalho de investigação. Desta feita, são objetivos do presente trabalho, os seguintes: conhecer o papel dos consultores do nosso país e as etapas e os estágios de desenvolvimento de um processo de consultoria de gestão; verificar como funciona e o que é a consultoria de gestão em Portugal; analisar se os consultores podem ser denominados como os verdadeiros praticos da estratégia e quais os papéis por si assumidos nesse âmbito; identificar quais as práticas e “praxis” estratégicas mais importantes para o sucesso de um processo de consultoria de gestão nas empresas públicas; identificar a perceção do gestor de topo relativamente às etapas, objetivos, constrangimentos, bases de relacionamento e grau de satisfação no âmbito do setor de consultoria de gestão.

CAPÍTULO 1 – O PAPEL DA CONSULTORIA DE GESTÃO

1.1 O Conceito de Consultoria de Gestão

A consultoria de gestão é o serviço profissional realizado por pessoas especialmente formadas e experientes para ajudar os gestores a identificar e resolver os problemas de gestão e operacionais das diversas instituições na sociedade. O serviço profissional concentra-se na melhoria do desempenho de gestão, operacional e económico destas instituições (Higdon, 1969, p.306; Wright 2009; Sturdy & Wright 2011).

A este aspeto, os consultores são retratados como especialistas que se valem de uma base de conhecimento profissional para ajudar a resolver os problemas dos clientes de vários tipos. Frequentemente, são vistos como sinónimos do papel de auxiliares profissionais na cura de doenças nas organizações (Fincham e Clark 2002, p. 7).

De acordo com Back *et al.* (2012) a consultoria de gestão é um negócio mesmo que a maioria dos consultores tente ver-se a si próprio como “conselheiros profissionais de confiança”. A sua consultoria de gestão tornou-se uma importante atividade económica. Como as suas fronteiras não são bem delineadas e alteram-se com o tempo é difícil obter estatísticas precisas sobre o tamanho do mercado de consultoria de gestão em diferentes setores (Baaij *et al.*, 2014).

As estimativas tendem a ser fornecidas por grupos da indústria, como a Federação Europeia de Associações de Consultoria de Gestão (FEACO - *Fédération Européenne des Associations de Conseils en Organization*), ou especialistas da indústria, como a *Kennedy Consulting Research*.

A perspetiva crítica da consultoria de gestão desenvolveu *a posteriori* o seu crescimento entre os académicos e várias escolas de negócios, que analisaram o papel que o consultor assume na área social, ambiente político e cultural e como estes afetam a agenda política (O'Mahoney, 2010, p. 260; Mohe & Seidl, 2011). Ao nível sociológico, existem duas perspetivas opostas e dominantes, consultores como inovadores (trazem novos conhecimentos) ou consultores como legitimadores (legitimar os conhecimentos existentes).

A perspetiva do inovador tem forte afinidade com a perspetiva funcionalista (Sturdy *et al.*, 2009).

A figura seguinte demonstra as fases da consultoria de gestão.

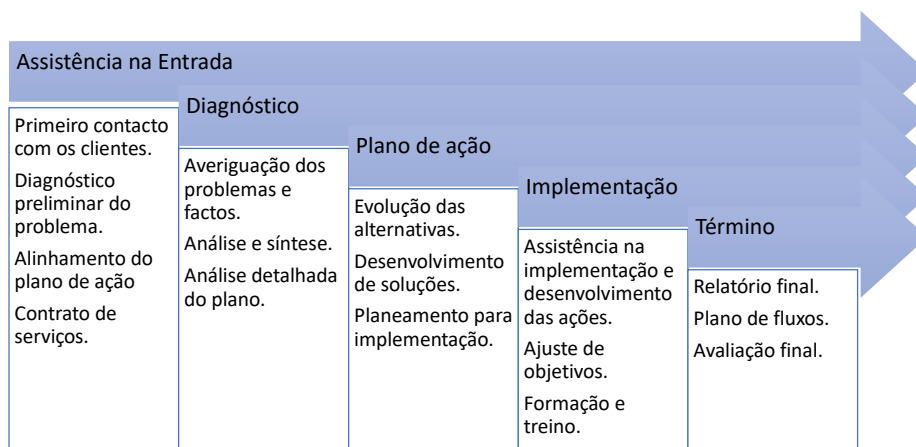


Figura 1 - Fases da consultoria de gestão

Fonte: elaboração própria, adaptação de Sturdy *et al.*, 2009

Este processo de interação é complexo e dinâmico. Apesar da ambiguidade, as razões pelas quais os consultores existem de uma perspetiva funcional prendem-se com o facto de criarem experiências aos clientes, podendo substituir os gestores e fornecem capacidades e conhecimentos necessários ausentes na empresa (Sturdy *et al.*, 2009; O'Mahoney, 2010, p. 94-98).

De acordo com Frostensson (2011) os consultores que são percebidos como consultorias de elite defendem que os consultores de gestão lidam com estratégias de alto valor e, apontam que o consultor identifica o problema, pesquisa e recomenda uma solução e implementa a solução.

Alguns proponentes da perspetiva crítica sobre o consultor de gestão veem o consultor como a parte controladora, estimulando os clientes através de retórica e gestão de impressão (Sturdy & Wright, 2011).

Na literatura existem diversos exemplos de organizações do setor público que foram sujeitas a alterações de controlo de gestão. Estas mudanças foram muitas vezes

desencadeadas pela privatização de empresas do setor público (Uddin e Hopper, 2001) patrocinado pelos programas de reforma do Banco Mundial (Hopper *et al.*, 2009).

Na maioria destes casos, as mudanças estão relacionadas com trazer mais práticas do setor privado para as organizações do setor público. Embora não haja muitas evidências, existem algumas que preconizam o envolvimento da consultoria nas mudanças no setor ou parte das empresas públicas.

No entanto, as pesquisas mais detalhadas sobre a consultoria de gestão em organizações do setor público em economias emergentes são quase inexistentes. Contrariamente à pesquisa funcional, os estudos críticos de gestão problematizaram o que é dado como certo na utilidade e importância da consultoria de gestão e o papel que desempenham nas mudanças às práticas de gestão e contabilidade ao nível organizacional (Cooper & Schindler, 2013).

Alguns estudos passaram a questionar a base de conhecimento dos consultores. Por exemplo, Alvesson e Johansson (2002) argumentam que os consultores de gestão não são profissionais no sentido estrito da palavra, dado que não possuem conhecimento de domínio, isto é, nenhum corpo codificado de conhecimento, nenhum regulamento de entrada. O foco da literatura crítica tem sido como e por que tem havido um grande aumento nos serviços de consultores de gestão nas últimas décadas, apesar da sua incerteza no conhecimento.

Por outro lado, a perspectiva estratégica centra-se principalmente nas estratégias utilizadas por consultores para vender os seus serviços aos clientes. Dado que não existe conhecimento de domínio, os consultores disponibilizam serviços de consultoria para gerentes. Estas estratégias incluem, por exemplo, o uso de brochuras aparentemente científicas, metodologias, consultores de competência profissional e uso de técnicas de linguagem, novos métodos de trabalho.

Pesquisa realizada pela *Management Consulting Association* (MCA) em 2010 indicou que 72% dos trabalhos de consultoria de gestão realizado no governo central dos Estados Unidos da América, utilizou a consultoria de gestão para lidar com situações difíceis ou crises. Assim, os consultores de gestão fornecem um amplo conjunto de serviços de consultoria sobre mudanças estratégicas, organizacionais, logísticas, de tecnologia de

comunicação da informação e recursos humanos ao setor público, no sentido de promover o crescimento do lucro e eficiências, minimizando custos (Morgan & Campbell, 2011).

Importa referir que existe um interesse crescente em compreender melhor o uso da consultoria de gestão no setor público, no entanto, geralmente existe pouca literatura académica sobre o uso destes serviços pelo setor público e, menos ainda sobre as perceções dos funcionários sobre a sua eficiência.

De acordo com Milward e Provan (2006, p.8), “em vez de organizar, fornecendo e gerindo serviços por conta própria, o governo tem cada vez mais contratado estes serviços de consultoria, na maioria das vezes para organizações sem fins lucrativos, mas às vezes para organizações com fins lucrativos e públicas”.

Alguns académicos argumentaram que o uso ampliado da consultoria de gestão no setor público, em geral, é atribuível ao desejo de mais aconselhamento informal e politizado que é adaptado à agenda do setor público. Outros acrescentam que, numa era de crescente politização (retirar) da (e) formulação de políticas, o setor público procura o conselho profissional dos consultores de gestão.

1.2 A Análise da Consultoria de Gestão numa perspetiva Estratégica

A perspetiva da estratégia como prática evoluiu com base nas ações e dinâmicas internas nas empresas tentando relacionar esta visão em termos de desempenho organizacional, focando a ação somente em certos grupos principais de gestão (Jarzabkowski e Spee, 2009).

Inicialmente, Jarzabkowski *et al.* (2007) assumiram que a estratégica pode ser definida como uma situação que inclui ações, interações e múltiplas partes interessadas. É importante compreender como os consultores estratégicos atuam, quem realiza o trabalho estratégico, que tipo de interações mantém este trabalho e com quais recursos, ou seja, é importante identificar a “práxis” dos consultores estratégicos, bem como as práticas utilizadas em termos das suas rotinas (Costa *et al.*, 2019).

No final do século XX, a literatura na área da consultoria ainda estava num primeiro estágio, sendo limitada a tópicos como as origens da indústria, o seu rápido crescimento e os principais atores. Atualmente, o ambiente alterou-se e existe uma infinidade de temas que abrangem o complexo mercado de consultoria que vão desde os confusos limites da indústria e da profissão em si, aos tipos de serviços prestados, as relações com os clientes e a gestão do conhecimento. No entanto, a consultoria de gestão é uma indústria que tem recebido pouca atenção académica devido a ser altamente fragmentada e não regulamentada, como outras empresas de serviços profissionais, tais como a contabilidade e o direito (Srinivasan, 2014).

Para além de que, a natureza dos serviços e as ofertas são difíceis de quantificar e medir. De acordo com um mercado de estudos da indústria de consultoria global de 2015, as receitas estão previstas em mais de 449 biliões de dólares (Kipping & Kirkpatrick, 2013).

A prática da consultoria de gestão é considerada tão antiga como a civilização. Na literatura é descrita como uma das práticas mais antigas do mundo, devido à sua relação com a natureza humana, através da qual fornece suporte e consulta a outras pessoas (Lopes da Costa & António, 2014).

Não obstante a teoria da gestão e a consultoria de gestão surgiram em anos mais recentes. A evolução da consultoria de gestão é um processo que ocorreu em três períodos específicos como uma consequência das mudanças no ambiente onde as organizações atuam, bem como devido às alterações na gestão e evolução das organizações.

No entanto, existem opiniões divergentes sobre os períodos específicos em que estas fases ocorreram. De acordo com alguns autores (Chelliah *et al.*, 2014; Teece, 2010), o desenvolvimento profissional da consultoria de gestão pode ser fragmentado na gestão científica que surgiu na passagem para o século XX e centrado na eficiência de base da empresa, igualmente reconhecida como a “*shop-floor efficiency*”. Este aspeto foi seguido pela organização e estratégia para o fornecimento de conselhos sobre as questões organizacionais.

Embora existam diferentes áreas da consultoria na prática, todas elas eram originadas na gestão de consultoria, e por esta razão foi difícil a explicação da consultoria

de gestão devido às diversas áreas que abrange. Além de que, com o tempo está a tornar-se mais complexo entender a diferença entre a consultoria e a gestão, isto porque ambas as atividades assumem tarefas e funções de cada uma.

Uma das primeiras tentativas de definir a consultoria de gestão foi efetuada por vários autores e consultores, no entanto, a definição de Greiner e Metzger em 1983 foi a mais marcante, e descrita como um serviço de contratação às empresas por pessoas qualificadas de forma objetiva e independente. Estes especialistas ajudam a organização a identificar os problemas de gestão, analisar estes problemas, recomendar as soluções e ajudar de acordo com o solicitado, na implementação de soluções (Corsi, 2010; Lopes da Costa e António, 2015).

Lopes da Costa e António (2015) associaram a consultoria de gestão à importância do conhecimento para a indústria, e afirmaram que a consultoria de gestão pode ser descrita como o meio de distribuição de conhecimento e novas práticas, partilha de conhecimento e, assim, aprende-se as capacidades entre as organizações.

De acordo com Pereira e Ramos (2018) a indústria de consultoria é considerada intangível, heterogénea e feita de interações de natureza diversa. A capacidade das organizações de se diferenciarem passa a ser um fator para a sobrevivência. Esta diferenciação é procurada através de modelos de negócios das empresas que podem ser descritas como o design da criação de valor, entrega e mecanismos utilizados que devem identificar a forma como as organizações adicionam valor para os seus clientes (Teece, 2010).

O que é único na gestão é que desde o início, o consultor tornou-se uma figura central como um praticante, mas também como fonte de conhecimento como um líder no pensamento, na conceituação e no estabelecimento de uma profissão (Back & Parboteeah, 2012).

1.3 A Evolução do Setor de Consultoria de Gestão no mundo

A consultoria de gestão possui as suas raízes na Revolução Industrial do final do século XVIII (Kuber, 1986). Devido à expansão das fábricas, aumentou a divisão do trabalho e a crescente complexidade da organização do trabalho. A gestão científica surgiu como uma forma de organizar o trabalho de forma eficiente. Foram principalmente, os especialistas independentes e experientes de contabilidade, engenharia, direito e sistema bancário que atuaram como “*experts* de eficiência” na “otimização de diferentes campos de operações corporativas” (Aharoni, 1997, p. 41).

Como resultado, na passagem do século, a consultoria de negócios representava um sistema especialista altamente individualizado de profissionais autônomos e experientes.

O mercado de consultoria só foi estabelecido nos EUA através da *Glass-Steagall Banking Act* em 1933, quando o Congresso americano aprovou a lei para dividir legalmente o sistema bancário em funções de investimento e recebimento de depósitos. Este ato bancário foi uma tentativa de moderar os negócios bancários através da separação dos investimentos comerciais dos bancos, sendo estes forçados a contratar consultores externos para aconselhar sobre a organização de uma empresa com dificuldades financeiras.

No ano de 1940, a quantidade de empresas tinha quadruplicado em comparação com as 100 empresas de 1930. A este aspeto, Meckenna (1995) reconheceu a importância da regulamentação para o desenvolvimento internacional da consultoria de gestão.

O processo de institucionalização do negócio foi iniciado pela Lei Bancária de 1933, e a mudança na legislação bancária separou a consultoria de gestão do quadro regulatório, causando o surgimento de um novo nicho de mercado. Em contraste com profissões como consultoria jurídica, contabilidade, consultoria de auditoria e fiscal, a consultoria de gestão não está sujeita a nenhum marco regulatório. Os negócios não são protegidos por nenhum padrão educacional ou profissional. Não há padrões de licenciamento obrigatórios, requisitos de qualificação ou códigos de conduta que poderiam ser sancionados (Heusinkveld *et al.*, 2011).

Já nesta altura, a consultoria de gestão podia assumir formas diferentes, conforme os problemas formulados pelas empresas e clientes. Kurb (1999) classificou os motivos principais da necessidade do serviço de consultoria em:

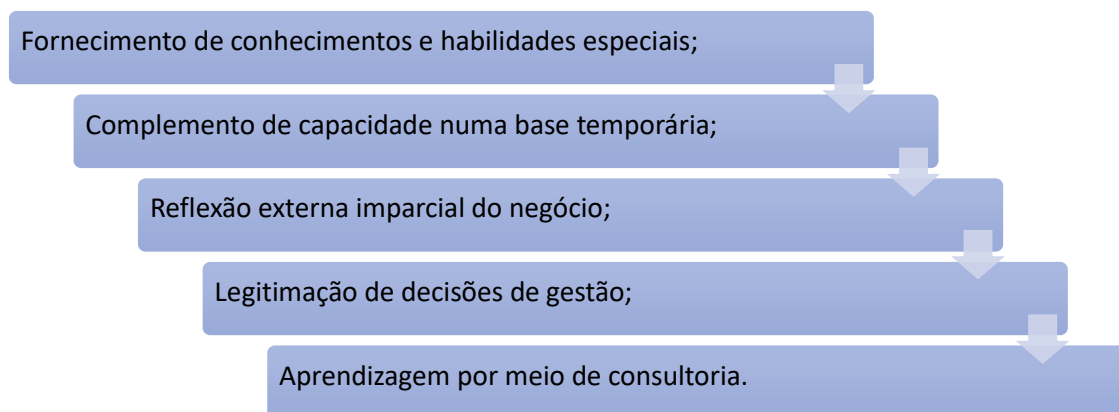


Figura 2 - Motivos principais da necessidade serviço de consultoria

Fonte: elaboração própria, adaptação de Kurb, 1999

De salientar que, quando os problemas do cliente e os serviços de consultoria são estruturados de acordo com características particulares, existe uma definição mais clara das áreas de serviços (Srinivasan, 2014).

1.4 A Consultoria como prática

A gestão externa de consultoria tem como objetivo aconselhar os proprietários das empresas a melhorar a sua compreensão sobre o papel e missão para aumentar a capacidade de sucesso e processo de gestão implementado de forma relevante. Para além da consultoria organizacional existe igualmente a consultoria funcional nas áreas de recursos humanos, finanças, marketing, vendas e produtividade (Svetlana *et al.*, 2017).

Dependendo das oportunidades da empresa para investigar, a consultoria inclui diversas atividades, que dependem da necessidade de mercado. Ao mesmo tempo, a oferta é condicionada ao potencial humano, sendo que o mais importante é a experiência e o conhecimento dos consultores, que lhes permite atender aos requisitos dos clientes (Vukotić *et al.*, 2015).

Com o rápido desenvolvimento económico, existe uma necessidade crescente no campo dos serviços financeiros e, o serviço de consultoria financeira criou oportunidades para tornar mais curto o tempo necessário na preparação ou implementação de atividades, fornecendo novos conhecimentos e *know-how* para o qual existe um objetivo de necessidade, bem como na introdução de novas ideias e abordagens na prática atual.

Não obstante a consultoria é conhecimento, um valor adicional e suporte do programa para produtos e soluções que aumentam o valor dos recursos e ativos do cliente. As empresas de consultoria fornecem este tipo de serviços, dando opiniões e sugestões e resolvendo problemas de negócios dos clientes.

Como regra, os problemas são complexos e com carácter complicado e, para encontrar as melhores soluções para o cliente, é necessário efetuar um estudo de caso detalhado e uma análise de causas que conduziram ao problema, tentando encontrar o melhor resultado (Mihailović, 2012).

Existem diferentes métodos para os serviços de consultoria, dependendo da empresa e do tamanho do problema. Estas atividades variam de estudo e do fornecimento da gestão e informações de negócios, através da necessidade do cliente, tarefas de sistemas de transporte e metodologias através de uma metodologia sofisticada (Dukić *et al.*, 2013). A principal razão para o envolvimento dos consultores externos está na necessidade de experiência adicional, necessidade de objetividade, pelo conselho imparcial e a necessidade de experiência.

A consultoria representa assim, uma indústria muito sensível em termos de critérios morais, pois na realidade os clientes ao contratar um consultor têm em mente a falta de experiência ou conhecimentos para fazer face aos problemas das suas empresas.

A maior parte da literatura destaca três tipos de consultoria, a consultoria de gestão, consultoria económica, consultoria de estratégia e tecnologia de informação (Farber, 2012).

Para além da consultoria em Tecnologia de Informação existe a consultoria operacional, consultoria de recursos humanos que se tornou muito importante recentemente, consultoria de marketing e vendas, consultoria imobiliária.

1.5 Os Papéis dos Consultores

Uma das habilidades principais dos consultores foi sugerida inicialmente por Stumpf e Tymon (2001), os quais alegaram que os consultores devem desenvolver a capacidade de falar com os seus clientes de uma forma cautelosa em relação às falhas da sua empresa. Habilidades como aprender a discordar sem querer ser desagradável e como criticar os clientes são fundamentais. No entanto, estas habilidades tratam muito mais do que construir bons canais de comunicação, incluem a ética profissional e cortesia, autoconfiança, integridade e fidedignidade.

Tem sido enfatizado o fato de que a experiência num campo particular sobressai pelas habilidades técnicas que são mais importantes, mas não cruciais. Os estudos demonstraram que a habilidade mais importante é a capacidade de compreender ou apreciar o que está a ocorrer num contexto específico que lida com a situação de um cliente que necessita de aconselhamento.

O consultor tem como principal papel disponibilizar ao cliente o melhor serviço, com qualidade e dentro das suas reais necessidades. Embora, para alcançar este objetivo o consultor necessita de desenvolver um conjunto de competências (Johnson, Rochkind e Dupont 2011).

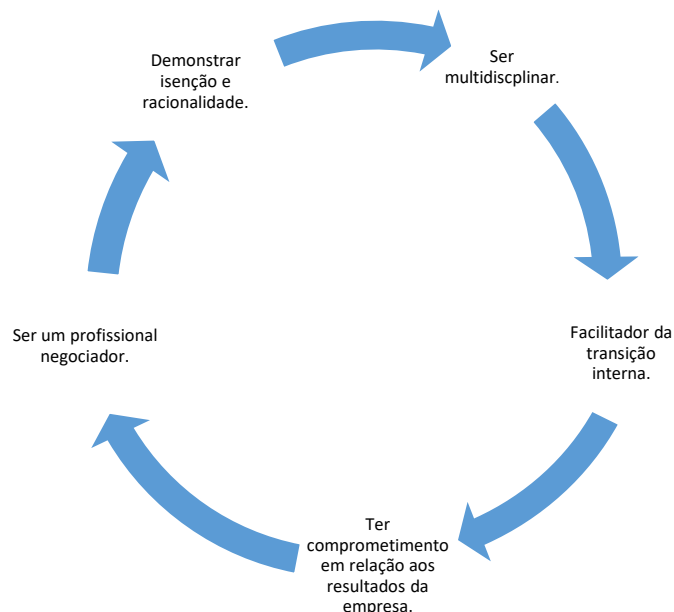


Figura 3 – Principais competências do consultor

Fonte: Johnson, Rochkind e Dupont 2011

O consultor deve ser multidisciplinar, sendo esta competência exigida nos processos seletivos, uma vez que existe a necessidade de eliminar soluções isoladas e por departamentos, bem como de possuir um único profissional para interagir com o cliente. Neste sentido, cabe ao consultor atuar sempre como facilitador, numa atuação diversificada e com visão generalista (Boser 2012; Carey 2009; Sawchuk 2012).

De igual modo, o consultor deve demonstrar isenção e racionalidade, ou seja, deve ser capaz de analisar o contexto das situações de forma neutra e imparcial, sem se envolver demasiado nos problemas surgidos. O consultor ao ser um profissional negociador, procura a aceitação de ideias, propósitos e interesses pelos resultados, e para tal deve possuir um perfil de negociador de excelência.

1.6 A relação existente entre a atuação do consultor e o sucesso da aprendizagem dos integrantes da organização

Ao integrar uma iniciativa de mudança organizacional, as organizações tendem a contratar consultores para os ajudar a ter sucesso no processo de mudança. Numerosos fatores como a velocidade e a qualidade podem conduzir a um processo de mudança organizacional bem-sucedido.

De outro modo, é necessária uma relação didática positiva entre os clientes e os consultores externos, sendo que a natureza deste relacionamento tem uma perspetiva pessoal que se baseia na confiança (Appelbaum e Steed, 2005). O papel da confiança nos laços colaborativos entre empresas e nas relações cooperativas são de fundamental importância.

Perkumienė e Navasaitienė (2014) referiram que quando existe um problema no negócio de um cliente, existe a necessidade de consulta e, neste caso podem existir várias atividades como a análise da situação, determinação de problemas e fornecimento de soluções para o cliente, com o aumento do conhecimento, melhoria da perceção, transferência correta do conhecimento e experiências.

Foi demonstrado inicialmente que o principal objetivo da consultoria é fornecer ajuda e conhecimento, métodos melhorados de trabalho, melhor previsão de atividades para

resultados mais competentes. Como um relacionamento surge sempre como uma abordagem importante para entender o conceito de contribuições.

No entanto, de acordo com o estudo de Perkumienė e Navasaitienė (2014), a origem do atual cliente e a relação com o consultor não tem causas e elementos com definições explícitas que determinam a interação em termos de atividades gerenciais. Neste contexto, a comunicação é um fenômeno que depende mais do lado do intercetor, e a comunicação significativa acontece quando ambos ou mais lados interagem entre si.

O relacionamento de clientes e consultores envolve a influência que estes fazem um para o outro e dão informações para o outro, enquanto o outro lado recebe, com a finalidade de produzir a resposta como uma solução para o problema do cliente (Adamonienė, 2006; Barvydienė, 2003). O mesmo significa que as soluções de qualidade a serem encontradas, o efeito uns nos outros, dando a percepção de sentimentos e atitudes através do processo de consulta são afirmados como os determinantes da relação cliente-consultor (Perkumienė & Navasaitienė, 2014).

O projeto é geralmente iniciado para efetuar mudanças dentro da organização e o consultor pode desencadear e facilitar estas mudanças (Sturdy, 2011; Wright *et al.*, 2012). Neste sentido, o papel dos consultores é descrito como sendo agentes de mudança e, atuam como corretores de conhecimento (Canato & Giangreco, 2011).

De acordo com Mohe e Seidl (2011) os consultores são muitas vezes designados como parasitas numa organização/cliente que interrompe as rotinas existentes e, que forçam a empresa a identificar e desenvolver novas soluções e inovações.

De uma forma geral, os consultores trabalham com e para diferentes indivíduos dentro da empresa/cliente, podendo ser uma empresa homogênea, ou ser constituída por um conjunto de pessoas dentro da empresa/cliente (Kamat, 2012).

A este aspeto, Mohe e Seidl (2011, p. 4), efetuaram uma revisão sobre as contribuições anteriores sobre a relação cliente-consultor e referiram que o relacionamento foi analisado sob as perspetivas do papel da teoria da agência, teoria da rede social, teoria dos ritos, teoria da aprendizagem situada e as teorias da alteridade e parasitas.

1.7 A mudança organizacional

De acordo com a literatura, a mudança organizacional representa um processo, através do qual, as empresas mudam os seus métodos de trabalho ou objetivos. As razões que estão na base destas mudanças, são a necessidade de desenvolver e lidar com as novas situações do mercado (Beer, Einstat & Spector, 1990).

As mudanças organizacionais ocorrem cada vez mais, seja no domínio privado como público. Embora a maior parte dos estudos se concentre nas abordagens de gestão de mudanças que são utilizadas no setor privado, também se aplicam de forma semelhante no setor público. Com algumas diferenças, estas abordagens são distintas. Isto porque, as necessidades e as características do setor público variam claramente.

Não obstante é característica da responsabilidade pública, a necessidade de demonstrar a relação qualidade/preço, o encontro da gestão de expetativas crescentes relativamente aos níveis de prestação de serviços e qualidade do público e dos políticos, que são fatores que diferenciam o setor privado do setor público (Thomas, 1996).

Como a necessidade de mudanças muitas vezes é imprevisível, tende a ser reativa, descontínua, *ad hoc* e, desencadeada por uma situação de crise organizacional (Burnes, 2004; Luecke, 2003; Nelson, 2003). Embora a gestão bem-sucedida seja aceite como uma necessidade para a sobrevivência e competitividade Balogun e Hailey (2004) relataram que uma falha de 70% em todos os programas de mudança indica uma falta de um quadro válido de como implementar e gerir a organização.

Por estas razões, as práticas de gestão de mudanças devem ser a solução para que as organizações possam se adaptar a diferentes climas. O campo da gestão da mudança está cada vez mais a tornar-se um foco importante de estudo em todo o mundo, isto porque, as razões mais comuns para o fracasso das iniciativas de mudança nos setores público e privado é a resistência dos funcionários e fracas práticas de gestão de mudanças (Backoff & Nutt, 1993).

De acordo com Jerry Climer (2001, p.2), *“para a maior parte da história, a mudança foi vista como uma força etérea que provoca o surgimento e a queda de civilizações, governos, grupos religiosos e interesses comerciais”*.

Os estudos existentes sobre a mudança nas organizações públicas centram-se diversas vezes na necessidade de modernização, minimização e comercialização deste setor nas últimas décadas, associadas à infusão de técnicas de gestão (Pollitt & Bouckaert, 2004; Kickert, 2007; Bekkers, Edelenbos & Steijn, 2011). Todos estes desenvolvimentos, implicam mudanças nas organizações públicas e no comportamento dos funcionários. Apesar da prevalência da pesquisa de gestão de mudança existe realmente pouca atenção para o modo como estas organizações implementam as suas mudanças (Kickert, 2010).

De acordo com Selvadurai (2013), os funcionários são cruciais para a realização de qualquer negócio numa organização, e por essa razão, a obtenção das suas perceções sobre a melhor forma de realizar as mudanças é imprescindível. Solicitar as suas ideias pode trazer benefícios e um maior envolvimento ativo no bem-estar da organização.

Outro dos fatores que influencia a mudança organizacional é a cultura. O modelo de Burke & Litwin (1992) ilustra uma abordagem de incorporação da cultura organizacional na mudança organizacional. De acordo com os autores, os fatores culturais funcionam neste modelo para influenciar a liderança, através de perceções sobre o desempenho organizacional, missão, estratégica e ambiente externo.

Para Martin *et al.* (2010), a liderança transformacional influencia o desempenho dos seguidores e os seus resultados organizacionais. Os primeiros trabalhos tiveram origem no autor Burns (1978), onde foi exemplificada a liderança exercida por indivíduos que introduzissem mudanças notórias na sociedade, nas atitudes e comportamentos dos membros da organização, permitindo desta forma que os seus objetivos fossem alcançados, através do empenho e compromisso. Deste modo, o autor defendeu que a liderança transformacional motiva os seus seguidores apelando ao seu interesse.

De uma forma geral, as empresas geram níveis mais elevados de desempenho renovando produtos já existentes e promovendo novas iniciativas de processos. Veem-se a si próprios como agentes de mudança, promovem valores-chave que guiam o

comportamento dos funcionários e são visionários que acreditam na sua intuição (Chang, 2015).

Coram e Burnes (2001) descrevem a abordagem emergente da mudança que considera a mudança organizacional como um processo contínuo de adaptação e do alinhamento das capacidades de uma organização face às necessidades de mercado. Os autores, observaram igualmente, que esta abordagem envolve mudanças de pequena e média escala, ou seja, estas pequenas mudanças conduzem a uma transformação maior na organização.

Relativamente às mudanças na administração pública, alguns autores como Fernandez & Rainey (2006), referem-se a um conjunto de casos de mudanças organizacionais e setoriais do setor público, embora exista ainda uma forte lacuna relativamente à gestão de mudanças, especificamente em relação à perspetiva da administração pública (Vann, 2004).

De acordo com Pettigrew (1985) a incapacidade de identificar as perceções claras sobre a mudança é causada pela tendência dos investigadores para concentrar demasiada atenção em eventos de mudança única. E, tendo em conta estas críticas, alguns autores no campo da gestão pública abordaram a mudança de conteúdo no contexto público como um fator importante quando se considera a mudança (Caldwell, 2009; Macleod, 2009).

Neste caso, o contexto relaciona-se com os ambientes externos e internos da organização, tal como o ambiente político em mudança ou a institucionalização de uma organização pública (Philippidou et al. 2008). O exemplo de uma mudança de conteúdo no setor público pode ser o *New Public Management* (NPM), ou seja, uma tendência de reforma mundial no setor público (Pollitt e Bouckaert, 2004).

Pollitt e Bouckaert (2004) definem cinco grandes forças que podem afetar a mudança nas organizações públicas:



Figura 4 – As cinco grandes forças que podem afetar a mudança nas organizações públicas

Fonte: elaboração própria

A descrição dos *drivers* de mudança, como contexto, fornece o conhecimento sobre as necessidades colocadas em organizações públicas, tais como as mudanças de clientes (Christiansen 2006; Askim *et al.*, 2009). As decisões do governo central também são identificadas como uma força direta para a mudança. São as mudanças na política, no financiamento e nos novos regulamentos implementados pelos governos ou pela União Europeia (De Boer *et al.*, 2007). A este aspeto, Weissert e Goggin (2002) referem que o papel do envolvimento político no processo de mudança debate-se num contexto típico de exigências de fator para a organização pública.

Bitkland (2011) utilizou a entrada, o processo, saída e resultado para o estudo de processos políticos. E, aplicando estes conceitos à mudança organizacional, considerou os resultados de mudança como resultados substantivos da implementação, que pode ser intencional ou não intencional, positiva ou negativa. Estes resultados de mudança diferem dos resultados substantivos da implementação, que são as decisões claras como a nova estrutura organizacional após uma reforma dos processos e atividades.

Alguns estudos científicos avaliam os resultados da mudança organizacional, no entanto, existem diferenças quanto à forma como estes resultados são conceitualizados. Por exemplo, alguns autores (Christensen, 2005; Schedler, 2003) relataram o resultado da mudança e afirmaram que os temas da mudança adotaram uma nova prática, embora os efeitos no comportamento não contribuam, necessariamente, para o resultado antecipado.

CAPÍTULO 2 – Empresas com Contrato de Associação Pública.

2.1 A evolução da administração pública em Portugal

As várias formas de trabalho alteraram-se ao longo das últimas décadas, as relações estáveis no trabalho já não existem e nem são douradoras. A adaptação à mudança é frequente, isto porque os ritmos de mudança são cada vez mais acelerados e exigem respostas imediatas e em espaços de tempo cada vez mais curtos. Para Cooper e Robertson (2001) as mudanças atuais tiveram como resultado a existência de novos desafios ao desenvolvimento e a manutenção do bem-estar nas organizações. Deste modo, a compreensão sobre o papel da liderança é uma realidade incontornável em qualquer organização humana (Flint-Taylor & Robertson, 2007).

São os líderes e seguidores que participam num processo de produção onde os papéis se equivalem, ou seja, o líder influencia o bem-estar do seguidor pela forma como constrói o seu próprio papel no processo de liderança (Wright & Cropanzano, 2004).

As estruturas de governação local e a administração pública são facilitadoras essenciais desta responsabilidade. Os mecanismos implementados nos níveis locais e os administradores que compõem esses sistemas são o canal através do qual a política se torna ação, e por quais funções e serviços do estado são alocados. A participação é vital para facilitar um trabalho deliberativo na relação entre o estado e os cidadãos. Mas se falamos de participação, o elemento chave a destacar é quem deve ser o promotor.

Enquanto os executivos municipais tentam tornar-se mais acessíveis aos cidadãos para promover a construção da comunidade, as profissões estão a tornar-se mais especializadas e o governo da cidade involuntariamente torna-se menos acessível. O papel do funcionário público tornou-se o de um facilitador e construtor de alianças, promovendo e fomentando parcerias que envolvem as responsabilidades tanto dentro do governo da cidade como entre este e outras organizações, associações e grupos.

As responsabilidades mais importantes de qualquer gerente são gerir os valores da organização e incutir um senso de responsabilidade nos funcionários. A eficiência não está apenas ligada ao uso prudente de recursos, mas conecta-se ao profissionalismo e pensamento

analítico. Sustenta o valor dos planos principais, relatórios de consultores e os conhecimentos que cada vez mais impulsionam as políticas públicas.

As revisões constitucionais são consideradas pontos altos da vida política e caracterizados por um confronto ideológico intenso sobre as funções políticas do Estado. A Constituição de 1976, num período de 34 anos foi sujeita a 7 revisões constitucionais.

É reconhecido que a Constituição de 1933, foi o resultado de um processo constituinte igualmente longo, tendo em conta a preparação de constituintes do século XIX e, das primeiras três décadas do século XX. Neste aspeto, a Constituição de 1933, terminou com uma experiência singular em Portugal, pois ao longo da história do constitucionalismo português os textos constitucionais sempre foram produzidos por assembleias constituintes.

Assim, até ao ponto da submissão do projeto constitucional à discussão da opinião pública, em maio de 1932, num período breve, foi seguido um regime de sigilo na negociação da Constituição. E, após este período de consulta pública, voltou-se ao trabalho em regime de gabinete, no mesmo circuito restrito até ao momento do plebiscito da Constituição.

De acordo com Jorge Miranda¹ podem verificar-se três períodos diferentes, de 1822 a 1911, entre 1911 e 1976, e a partir de 1976. No primeiro período foram vigentes três Constituições monárquicas. Neste contexto, a fiscalização da constitucionalidade é de natureza política, e por esta razão não estava a cargo de qualquer órgão jurisdicional, mas sim das Cortes que tinham como competência a fiscalização.

No segundo período, de 1911 a 1976², incluindo a Constituição de 1911, a Constituição de 1933³, e as leis constitucionais revolucionárias de 1974 e 1975, foi dominante o modelo de fiscalização judicial difusa, embora tenha sido atenuada por

¹ V. (MIRANDA, 1991, pp. 391-411).

² António Araújo refere, porém, que “[f]oi, (...) um processo desenvolvido a dois tempos – um tempo «longo», que vai de 1911 à revisão constitucional de 1982; – um tempo «curto», que decorreu, de forma rápida e acelerada, entre a aprovação da Lei Constitucional nº 1/82, de 30 de setembro, e a entrada em vigor da Lei nº 28/82, de 15 de Novembro (LTC)” – in (ARAÚJO, 1995, p. 3

³ A Constituição de 1933 é denominada no seu texto legal por Constituição Política da República Portuguesa. Doravante, designaremos esta Constituição pelas iniciais CPRP.

elementos de fiscalização política e, pela pouca aplicação prática. Assim, na Constituição de 1911, está patente somente a fiscalização judicial difusa.

Mais tarde, o emprego público nas áreas da saúde e educação sofreu evoluções profundas. Na área da educação, principalmente, assinalou-se uma redução muito severa do número de educadores de infância e docentes do ensino básico, até ao ano de 2015. E, do mesmo modo, entre os anos de 2011 e 2018 o país perdeu 11% do seu emprego público.

E, em relação à reestruturação da administração, nas últimas décadas o estado português tomou algumas medidas com a finalidade de melhorar a sua organização e gestão de forma a torná-la menos burocrática e mais flexível (Madureira, 2018).

Para Weber (1992), a Administração Pública mais eficiente era considerada como um conjunto de escritórios que nomeiam os funcionários públicos sob os princípios de seleção por mérito (impessoalidade), hierarquia, divisão de trabalho, emprego exclusivo, promoção da carreira, a forma escrita e legalidade (Weber, 1992, p. 124).

Este conjunto de critérios parece próximo de quase todos os princípios recentes das agendas das reformas da Administração Pública em todo o mundo, incluindo o Conselho Administrativo Europeu, que instituiu os principais padrões do Espaço de confiabilidade e previsibilidade, abertura e transparência, responsabilidade e eficiência e eficácia (SIGMA 1998, pp. 8-14).

A existência de formas distintas de conduzir o património público pelos governantes envolve diversos fatores como o momento económico, as condições políticas, embora na democracia, a sociedade possui um fator de grande importância neste processo. A administração pública no caso de ser orientada para a aplicação dos gastos sociais, entende que a sua tarefa principal é determinar as necessidades, desejos e interesses da população.

2.2 Principais metodologias de trabalho da consultoria de gestão nas empresas públicas ou com contrato de associação pública

A consultoria de gestão de projetos em empresas com contrato de associação pública está fortemente ligada a um resultado dos papéis-chave que desempenha durante o processo de construção (Nikumbh e Pimplikar 2014). Neste contexto, a necessidade de uma metodologia de consultoria forte em construção e gestão de projetos foi muito marcada no início dos anos 80 do século XX, quando os clientes de projetos lamentavam o fraco desempenho de consultores nas áreas de arquitetura, engenharia e construção, exigindo uma melhoria da qualidade, redução de custos e duração na rede pública e privada (Touran *et al.*, 2009).

Perante estes pressupostos, os clientes e os consultores adotaram inúmeras metodologias experimentais em diversos graus de sucesso com a finalidade de suavizar a insatisfação dos clientes. As metodologias são técnicas operacionais utilizadas na resolução de problemas de consultoria.

De acordo com Touran *et al.* (2009) as metodologias de gestão de projetos de consultoria envolvem todos os contratos, papéis e responsabilidades das partes envolvidas no projeto e, são percebidas como processos abrangentes para a atribuição de funções de conceção e gestão de projetos. De salientar que, nas últimas três décadas, as metodologias de consultoria têm sido utilizadas para melhorar a qualidade e eficiência de serviços de gestão de projetos (Thawesaengskulthai e Tannock 2008).

Teoricamente, a revisão dos estudos existentes tem incluído muitas áreas de pesquisa em gestão de projetos de consultoria (Marinho *et al.* 2014; Cândido *et al.* 2014; e Hughes Thorpe, 2014; Ibrahim *et al.* 2013; Aloini *et al.* 2012).

A maior parte dos estudos de consultoria ao longo dos anos adotou uma tradição qualitativa através da aplicação de estudos de caso para explorar empresas de consultoria. Especificamente, o estudo de O'Mahoney (2011) explorou as ansiedades consultivas, ou seja, as éticas da individualização na indústria de consultoria, com o uso do método qualitativo com a aplicação de uma entrevista como método de colheita de dados. Este estudo identificou que a promoção da ética é um importante desafio na indústria de consultoria.

No estudo de Nagy e Alibhai (2014), as metodologias utilizadas por consultores incluem o *brainstorming*, casos de negócios e *networking*. O *brainstorming* ajuda na geração de novas ideias para a consultoria e gestão de projetos. De uma forma geral, os profissionais de consultoria têm utilizado com sucesso o *brainstorming* para gerar solução para problemas de consultoria (Mease, 2012). Não obstante o “business case” é outra metodologia amplamente utilizada pelos consultores, sendo conhecido por lidar com diferenças humanas durante o processo de consultoria.

No entanto, os casos de negócios possuem armadilhas que incluem a tendência de reduzir os recursos humanos, dificuldade e variar as interações humanas, enfatizando as hierarquias de personalidade (Kirby e Harter 2001; Martin 2000; Prasad *et al.* 2006). Apesar das suas próprias fraquezas, os consultores utilizam o *business case* para atender às três principais necessidades dos clientes, incluindo o acesso a organizações, motivação e trabalho emocional (Miller *et al.* 2007; Mease 2012).

Por outro lado, os seminários foram identificados como uma das metodologias de consultoria e, neste aspeto, o estudo de Bryson e Wellington (2010) corrobora esta afirmação. Este estudo envolveu 21 consultores, sendo que 95% destes utiliza os seminários para comercializar os seus serviços de consultoria.

Os métodos de pesquisa têm principal destaque nas metodologias de consultoria, como por exemplo, na análise quantitativa realizada por consultores, onde se incluem o modelo financeiro e operacional, a análise estatística para a segmentação de mercado e a síntese de resultados quantitativos para implementar as recomendações. Neste contexto, a abordagem quantitativa para a consultoria adota o questionário de pesquisa para a colheita de dados (Mohe *et al.* 2009).

A abordagem qualitativa tem dominado os estudos sobre consultoria, com a aplicação da entrevista. De acordo com Datta *et al.* (2012) as entrevistas individuais têm a capacidade de construir um relacionamento de consultoria.

Um aspeto fundamental de qualquer metodologia de consultoria é a colheita de dados. O objetivo da colheita de dados é reunir informações processuais convincentes sobre o cliente, a fim de fornecer a solução apropriada para o problema (Facione 2011). A colheita

de dados de consultoria começa com o desenvolvimento de dados das ferramentas de colheita (van Beek *et al.* 2011); e termina quando o consultor analisa e fornece o *feedback* ao cliente (Kenton e Moody 2003).

2.3 A atuação do consultor, as relações consultor-cliente e as atividades de consultoria nas empresas públicas ou com contrato de associação pública

A consultoria de gestão é um negócio de pessoas, e por esta razão, os consultores têm de desenvolver um relacionamento excelente com os seus clientes e com outras partes interessadas. Durante os projetos, os consultores necessitam de trabalhar em equipas constituídas por colegas e funcionários do cliente para que se possam integrar do problema e ainda, devido à parte humana da consultoria, a inteligência analítica não é suficiente para os consultores de gestão, devem possuir inteligência emocional. Estes aspetos, determinam que os consultores necessitam de entender as pessoas e perceber de forma rápida as situações psicológicas e políticas (Johnson *et al.*, 2011)

As empresas de consultoria e os seus clientes são protagonistas na produção e divulgação de práticas de gestão. As interações entre o cliente e o consultor influenciam não somente o que é visto como conhecimento relevante, mas igualmente como é produzido, legitimado, distribuído e consumido (Singleton, & Straits, 2010). Existem alguns estudos significativos sobre a natureza e características destes processos que reconhecem que o poder desempenha um papel importante na interação entre clientes e consultores, na natureza das relações de poder nas equipas e como estas influenciam o processo de consultoria (Boser, 2012; Brownstein, 2011; Tomassini, 2012).

As diversas instituições e as parcerias de consultoria que já estão em prática no campo, os sistemas públicos podem entrar uma grande variedade de relacionamentos e parcerias com outras entidades, que podem ser diferenciados com base nos serviços que são prestados na forma de parceria e na profundidade de um envolvimento organizacional (Smith e Wohlsetter, 2006).

A função mais básica que um consultor pode preencher é simplesmente fornecer informações a um cliente ou resolver um problema em nome do cliente (Mitchell, 2010).

Estes níveis mínimos de envolvimento são muitas vezes referidos como “especialista em consultoria”. Ao contrário dos prestadores de serviços que costumam efetuar o trabalho para um cliente, os consultores de gestão orientam e influenciam o trabalho e as decisões de um cliente para contribuir para uma mudança organizacional sustentada (Jamieson e Armstrong, 2010).

Block (2011) argumenta que os consultores mais eficazes são capazes de evitar a tendência de ser orientado para a ação e envolvem os clientes em debates projetados para a aprendizagem reflexiva e mudança, fazendo questões como: Qual o sentido do que se está a fazer? O que tem de ser eliminado antes de poder nos mover para algo novo? (Block, 2011; de Caluwe e Reitsma, 2010).

A consultoria envolve lidar com pessoas em vez das máquinas ou soluções matemáticas e, portanto, é necessário que os consultores possuam habilidades interpessoais que lhes permitam comunicar e negociar com clientes numa atmosfera de tato, confiança, educação, simpatia e estabilidade. Neste sentido, o sucesso ou o fracasso em cada fase do processo de consultoria está relacionado diretamente com a qualidade de relacionamento entre o consultor e o cliente, e nas habilidades interpessoais do consultor (Block, 2011).

2.4 A intervenção organizacional como um processo de aprendizagem na Administração Pública

A questão de utilizar o conhecimento e construir uma vantagem competitiva com base na experiência foi abordada por três diferentes vertentes: aprendizagem organizacional, organização da aprendizagem e gestão de conhecimento (Maier, 2007). A primeira vertente “aprendizagem organizacional” centra-se no estudo dos processos de aprendizagem dentro das organizações. Uma vez que as suas raízes estão na análise comportamental e estes estudos abordam o fenómeno da aprendizagem como um processo social de interação, fluxos de informação de *feedback* que altera gradativamente os modelos mentais partilhados por membros de organizações (Argyris & Schon, 1995; e Cyert & March, 1963).

A segunda vertente, "a Organização de Aprendizagem", concentra-se em explicar como criar e melhorar uma organização, para que possa alcançar seu ideal - a capacidade de aprender efetivamente, adaptar-se, competir e prosperar.

A terceira vertente "Gestão do Conhecimento" teve origem na economia e na gestão, portanto, os estudos desta vertente enfocam o "conhecimento" como um ativo, um recurso único de vantagem competitiva (Nonaka & Takeuchi, 1995; Wiig, 2002).

Por outro lado, apesar de a literatura sobre a aprendizagem organizacional e gestão de conhecimento ter aumentado, ainda tem certas deficiências, especialmente visíveis para os profissionais do setor público (Easterby-Smith & Lyles, 2011; Ma & Yu, 2010). A maior parte do trabalho foi dedicado a organizações do setor privado. Estes estudos oferecem uma visão limitada dos processos de aprendizagem organizacional da Administração Pública, isto porque a gestão em órgãos públicos é diferente da gestão em empresas privadas devido à natureza distinta do governo (Hill & Lynn, 2008; Rainey & Chun, 2005).

Exemplos de bom trabalho empírico, com foco na aprendizagem em órgãos públicos, são limitados (Lipshitz et al., 2007; Mahler & Casamayou, 2009; Moynihan & Landuyt, 2009). A literatura é dominada por estudos teóricos, com ausência das considerações práticas que os gestores públicos têm que enfrentar todos os dias no seu trabalho em políticas públicas.

2.5 As Etapas e os Estágios de Desenvolvimento de um Processo de Consultoria na Administração Pública

As atribuições de consultoria podem ser vistas através de seis fases:

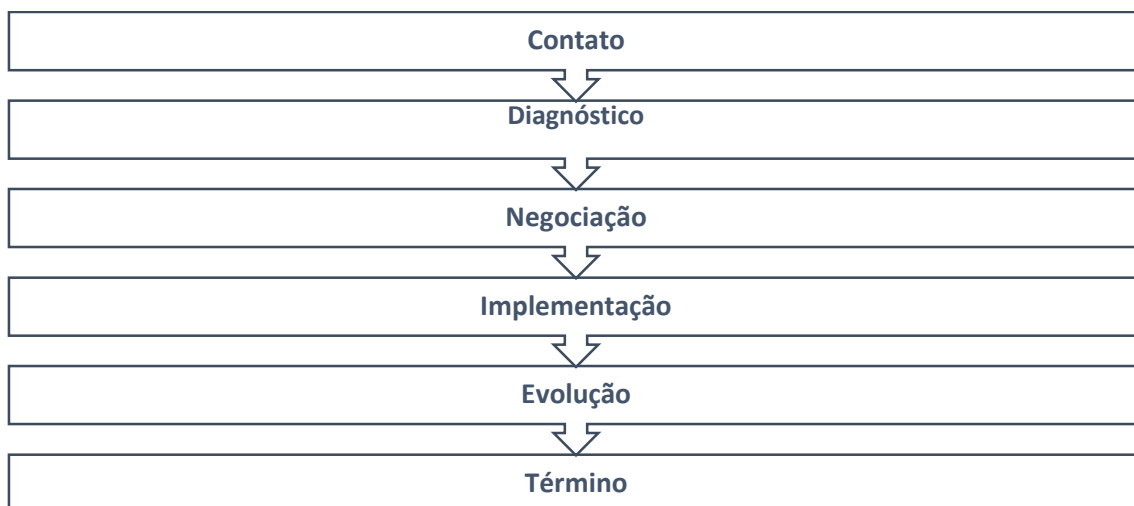


Figura 5 – Seis fases e estágios do processo de consultoria

Fonte: elaboração própria

O processo de consultoria geralmente inicia-se com a fase de Contato, ou seja, o cliente potencial procura ajuda com um projeto de consultoria. O contato conduz à discussão que se foca em identificar e esclarecer as necessidades e expectativas do cliente e o ajuste entre eles, as habilidades e a experiência. Neste sentido, a discussão pode conduzir à negociação ou término.

A negociação como qualquer fase, pode terminar em rescisão, mas na maior parte das vezes, resulta num acordo. A implementação vem de seguida, e é marcada por duas fases básicas, a iniciação e a execução. A iniciação centra-se na preparação e arranque, envolvendo atividades de esclarecimento e relacionamentos, colheita de informações, melhoria do plano de trabalho que foi elaborado durante a negociação, e o envolvimento das novas negociações. A execução, foca-se em efetuar o que está acordado, sendo orientada para a ação e para as tarefas.

A fase de implementação é seguida da fase de avaliação, é nesta fase que o cliente e o consultor comparam notas e determinam se as expectativas foram atendidas, e o cliente está satisfeito.

O Contato, Discussão, Negociação, Implementação e Avaliação, são as etapas ativas do processo de consultoria. Qualquer uma delas pode levar à rescisão. Os estágios do

processo de contratação de consultoria não são separados de forma tão clara quanto a descrição e o diagrama. Há muita sobreposição e reciclagem, especialmente nas fases de Discussão e Negociação e entre Implementação e Avaliação. E, as circunstâncias imprevistas encontradas durante a implementação podem reabrir a negociação. O processo, então, é iterativo e cíclico, linear (Handley *et al.*, 2006).

Na prática, as cinco etapas do processo de consultoria são geralmente estruturadas, organizadas e implementadas por meio de atribuições de consultoria específicas e separadas (também chamadas de trabalhos, casos, consultorias, projetos ou contas de clientes). Numa tarefa típica, o consultor e o cliente concordam sobre os objetivos do trabalho a ser feito:

1. Os propósitos (objetivos, resultados) a serem alcançados;
2. A experiência a ser fornecida pelo consultor;
3. A natureza e a sequência das tarefas a serem realizadas pelo consultor;
4. A participação do cliente na tarefa;
5. Os recursos necessários;
6. O horário;
7. O preço a ser pago;
8. Outras condições, conforme apropriado (O'Burdett, 1994).

2.6 A consultoria e a avaliação do desempenho dos trabalhadores

Estudos referentes a diferentes contextos organizacionais dão ênfase à avaliação do desempenho ajustado ao contexto organizacional em que ocorre. A avaliação de desempenho do funcionário deve ser personalizada de acordo com o contexto de cada organização, com a finalidade de ser eficaz na promoção do trabalho (Pulakos *et al.*, 2015).

O estudo de Pulakos *et al.* (2015) destacou a importância de estabelecer a compatibilidade entre a avaliação de desempenho dos funcionários e o contexto organizacional da empresa onde está implementado e, recomenda que se deve considerar a compatibilidade entre o contexto e a infraestrutura da organização, bem como o suporte existente para a implementação do sistema de gestão de desempenho adequado.

A implementação de estratégias de *engagement* tem-se constituído como o objetivo principal das práticas de recursos humanos no contexto de relações de trabalho (Fisher *et al.*, 2008; Chambel, 2012; Chambel & Farina, 2015). As novas práticas de gestão dos recursos humanos (Buckingham & Goodall, 2015), que aparecem em concomitância com as novas formas de organização do trabalho (Kovács, 2006) combinam modelos e técnicas de gestão que incluem alterações nas características do trabalho (moldando-o de acordo com as premissas do modelo dos *high performance work systems* – HPWS), o empoderamento psicológico dos trabalhadores (através da criação de *high commitment workplaces*), a intensificação do envolvimento dos gestores (*high involvement management*) e as estratégias baseadas na gestão participativa. Os HPWS “referem-se a um conjunto de práticas de recursos humanos (RH) ligadas, que envolvem a flexibilidade, processos rigorosos de seleção, formação, modelo de avaliações de desempenho compensatório, retribuição competitiva e benefícios extensivos” (Carvalho & Chambel, 2015).

Neste sentido essas práticas de RH têm a intenção de estreitar a relação entre o envolvimento dos trabalhadores, o desempenho da organização e o bem-estar individual, tendo por base que o desempenho organizacional depende do desempenho individual, e, este, depende da qualidade de vida do trabalhador (Kowalski, 2011). Takeushi *et al.* (2007, pp. 1069) defendem que os HPWS “criam um alto nível de capital humano coletivo e contribuem para o aumento de partilhas sociais dentro da organização, e que estas são relacionadas positivamente com o desempenho global da empresa”.

O desajuste entre políticas de RH e experiências dos trabalhadores situa-se algures nos elos e/ou nas relações da cadeia que articula as i) políticas pretendidas, ii) as políticas reais, iii) as práticas experienciadas, iv) os reflexos nos trabalhadores, v) as reações dos empregados e vi) os reflexos ao nível organizacional (Kinnie *et al.*, 2005). Neste processo sequencial, define-se o problema geral da perceção, por parte dos trabalhadores, da (des)adequação entre as expetativas e a realidade, nomeadamente, em relação i) à sua qualidade de vida em geral e o seu bem-estar no trabalho, ii) às características das tarefas e o aperfeiçoamento das competências, iii) à gestão e o reconhecimento da carreira, iv) às relações interpessoais com os colegas e com os gestores/supervisores do seu trabalho, onde se percebe a justiça social da sua posição nestas redes sociais v) às relações trabalho-família, vi) trabalho-lazer e vii) às condições de trabalho em geral (Rafael, 2009). A pertinência da

descrição destas dimensões, arrumadas nas duas categorias maiores “Satisfação com a vida em geral” e “Bem-estar no trabalho” para a análise da qualidade de vida dos trabalhadores em geral e para o discernimento dos fatores envolvidos no eventual esmorecimento do *engagement* dos trabalhadores.

De acordo com estudos sobre gestão de desempenho eficaz nas organizações, enfatizam particularmente, os níveis de desempenho dos funcionários, o contexto organizacional que é muito importante para a realização da estratégia e objetivos da empresa (St-Onge & Morin, 2009; Haines III e St. Onge, 2012).

Portanto, no contexto geral da globalização dos negócios, os autores concentram-se em delinear o papel de contextos organizacionais, avaliações de desempenho dos funcionários e destacar o interesse nas pesquisas futuras, abrangendo o contexto (Denesi & Smith, 2014).

As tendências recentes na pesquisa de avaliação de desempenho de funcionários demonstram que a avaliação do desempenho dos colaboradores reflete um desafio para as organizações representadas atualmente através da dinâmica dos fatores internos e externos. Os fatores contextuais, como a estrutura, políticas e sistemas, possuem um papel significativo, e integram uma abordagem mais ampla da gestão de desempenho com o objetivo de melhorar o desempenho individual e organizacional (Chambel & Farina, 2015).

É comum que se use a expressão “processo de avaliação de desempenho” ou “subsistema de avaliação de desempenho” para designar todas as fases da gestão do desempenho. Mas diferenciar esses termos traz clareza, já que podemos dividir essa gestão, que é de nível mais macro, do que apenas a avaliação, em algumas etapas.

Existem muitos artigos sobre os modelos e procedimentos de avaliação de desempenho dos funcionários descritos em revistas acadêmicas revistas por pares. Muitos deles descrevem esse problema de diferentes perspectivas, mas o que se identifica como o ponto de falha nesses artigos é que apenas alguns deles fornecem um exemplo prático do modelo de avaliação de desempenho dos funcionários que as empresas poderiam aplicar como referência. Por outro lado, os estudiosos fornecem informações adicionais que apoiam e complementam o modelo prático explicado, por exemplo, no artigo de Verweire e Van den

Berghe (2004) os quais definem o desempenho organizacional como “a medição e sistema de relatórios que quantificam até que ponto os gestores alcançam os seus objetivos”.

Mathis e Jackson (2011) afirmam que a avaliação de um funcionário tem três funções gerais nas organizações:

- Tomar decisões administrativas sobre funcionários (remuneração, promoção, demissão);
- Redução de tamanho, demissões, etc;
- Identificar e planejar oportunidades de crescimento dos funcionários (identificar pontos fortes ou áreas de crescimento, técnico, desenvolver carreira, etc.).

A avaliação de desempenho dos funcionários faz parte de uma gestão de desempenho que, de acordo com Mone *et al.* (2011) consiste nas cinco atividades:

1. Definir metas de desempenho e desenvolvimento;
2. Fornecer *feedback* e reconhecimento contínuos;
3. Gerir o desenvolvimento dos funcionários;
4. Realização de avaliações no meio e no final do ano;
5. Construir um clima de confiança e empoderamento.

Dentro do modelo de avaliação de desempenho dos funcionários, três métodos básicos podem ser usados e Davi (2011) classifica nesses três grupos: métodos de avaliação individual, avaliação múltipla e outros baseados em métodos individuais e coletivos. Os últimos incluem os testes de desempenho e revisão de campo. No entanto, todos os métodos propostos na literatura por este autor têm a desvantagem de avaliações subjetivas.

Smith, Gunzenhauser e Fielding (2010) afirmam que uma avaliação de desempenho eficaz e justa, baseia-se em componentes essenciais, que incluem um conjunto de competências, tais como, acordo, declarações de dever e padrões consistentes de prática. Segundo os autores o primeiro componente no processo de avaliação é uma competência, que é um conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes complementares que permitem que um funcionário realize trabalho, a competência é a aplicação dos conhecimentos e

habilidades necessárias para executar o trabalho. O nível de competência esperado de cada funcionário é determinado pela profissão, cargo de supervisor/gerência e responsabilidades da unidade dentro da organização.

CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA DE PESQUISA

3.1 Metodologia do estudo de caso

O conhecimento só é válido quando é adquirido mediante utilização de procedimentos apropriados para tal, normalmente metodologia que, é compreendida como o conjunto de métodos, técnicas e instrumentos que podem ser utilizados para (a recolha, tratamento, análise, interpretação ou discussão de dados e informações e apresentação dos resultados) identificação e resolução de um problema.

Sobre este aspeto, importa referir que as empresas de consultoria desempenham um papel fundamental para a ajuda das empresas em áreas diversas, como as estratégias de negócios, produção, vendas, marketing e recursos humanos. As consultorias apoiam os seus clientes de diversas formas, desde ajudar a formular os modelos de negócios, cortar custos, manter a conformidade e recrutar pessoal.

Em função do seu objetivo, a abordagem metodológica usada nesta investigação é qualitativa, pois “implica uma ênfase nos processos e significados” (Garcia e Quek, 1997, p.451).

E, em linha com vários outros projetos de pesquisa em consultoria de gestão como Kakabadse *et al.* (2006), que realizou uma investigação qualitativa da perspetiva do consultor, Alvesson *et al.* (2009) desenvolveu um estudo qualitativo sobre o profissionalismo e política no trabalho de consultoria de gestão em consultoria crítica com novas perspetivas no conselho de gestão e Mohe (2008), que procurou expandir o conhecimento sobre o impacto da cultura na consultoria de gestão, usando para isso uma metodologia qualitativa. A pesquisa qualitativa foi a escolhida como veículo para este estudo, uma vez que, de tal como estes autores, pretendemos ampliar o conhecimento sobre

consultoria de gestão num campo específico. As entrevistas são uma forma comum de obter dados para pesquisas na área de consultoria.

Pretendemos, pois, não só desenvolver uma pesquisa centrada na interpretação e análise da coerência e consistência normativa de cada um dos sistemas em si, mas também no que à prática e enquadramento teórico dizem respeito sobre o uso da consultoria de gestão.

3.2 Amostra e local de estudo

A amostra de sujeitos não segue um critério de uma amostra representativa, necessária para a generalização dos resultados do estudo. Trata-se de uma amostra de conveniência, com um pequeno número de sujeitos.

A empresa para realizar o estudo será: o Colégio Diocesano de Nossa Senhora da Apresentação. O Colégio é um estabelecimento de ensino integrante da rede pública, financiado pelo Ministério da Educação ao abrigo de contrato de associação.

Situado na aldeia de Calvão, concelho de Vagos, o Colégio Diocesano abriu as suas portas em 1934, por iniciativa do então pároco de Calvão, Padre António Baptista, contando, para a sua construção, com a colaboração da população através de trabalho braçal e com a oferta de materiais, no sentido de fazer face aos índices locais de pobreza e analfabetismo. Numa fase inicial, o Colégio era uma casa de formação com dupla vertente: por um lado, “os que quisessem seguir a carreira do sacerdócio, faziam aqui os primeiros estudos e seguiam para Salamanca; por outro lado, a formação de rapazes para o desenvolvimento de atividades laborais ligadas à agricultura que ajudassem a transformar as condições de vida da comunidade”, afirma o Padre Querubim Silva, ressaltando que na paróquia havia valências de formação dedicadas às mulheres.

Esse edifício, depois de 1939, ficou ao abandono, ainda por concluir, uma vez que o Padre Baptista foi mudado para a paróquia de S. Caetano, na Diocese de Coimbra. Já em 1960, o edifício foi recuperado, concluído e o Bispo de Aveiro, D. Domingos da Apresentação Fernandes inaugurou o Seminário de Nossa Senhora da Apresentação, que funcionou de 1961 até 1985 como tal, com alunos internos. Durante essa fase, a partir de

certa altura, o processo pedagógico assentava nos princípios da telescola; e como nesta área não havia nenhum estabelecimento que proporcionasse estudos para além do 1º ciclo, o Colégio Diocesano abriu-se à comunidade e a alunos externos. “O Seminário, em 1975, abriu as suas portas à frequência de alunos e alunas em regime de externato, juntamente com seminaristas, tendo como diretor o Padre João Mónica”, revela.

Até que, em 1985, o Colégio iniciou a sua atividade com o estatuto atual, ou seja, escola com contrato de associação com o Ministério da Educação. “A instituição foi crescendo de forma sustentada até às 58 turmas e como a intenção do Padre João Mónica sempre foi colocar o Colégio ao serviço da população, procurou disponibilizar, para além da oferta formativa regular, cursos profissionais, cursos de educação e formação, cursos de especialização tecnológica e complementos de formação para acesso ao ensino universitário”, salienta o Padre Querubim Silva.

A partir de 2002, a instituição começou a viver algumas dificuldades, face ao decréscimo da população e aos problemas de concessão de contratualização de turmas financiadas pelo Estado, altura em que se gerou o movimento OPTE⁴, que tinha por objetivo defender a liberdade de escolha de educação por parte das famílias.

Em 2009, o Padre Querubim Silva é nomeado por decreto do Bispo de Aveiro para suceder a João Mónica, como diretor pedagógico do Colégio de Calvão, percebendo o conjunto de complexidades vivenciadas que se agravaram em 2010. “Em outubro de 2010, o Governo decidiu estabelecer um quantitativo fixo por turma, com um valor muito inferior ao anteriormente praticado, ou seja, o Colégio de Calvão perdeu 32 por cento do



⁴ Ocupação Plena dos Tempos Escolares.

financiamento, tendo-lhe sido igualmente restringido o recrutamento de alunos”, esclarece o diretor, sublinhando que iniciou funções com 39 turmas com contrato de associação, estando constituídas, atualmente, 32 turmas, mas apenas 29 financiadas, em virtude do despacho normativo (DN 1-H/2016) que estabeleceu o limite geográfico para o recrutamento de alunos. Esta situação, obviamente, criou uma problemática, que apenas se resolve com a generosidade do pessoal e dos pais, bem como com a colaboração da Câmara Municipal, tomando a responsabilidade de adotar equipamentos do Colégio como equipamentos de interesse para a comunidade.

3.3 Recolha de Dados

No caso do presente estudo, irá ser utilizada a entrevista semiestruturada adequada a análise de cariz qualitativa (Gaskell, 2005). Estas entrevistas têm como suporte um guião orientador. E tal como o nome indica, é algo que orienta “e não deve ser seguido à risca como se o sucesso da investigação estivesse dependente dele” (Gaskell, 2005). Desta forma, existe flexibilidade na ordem das questões, estimula o aparecimento de outras e permite ao entrevistado produzir um discurso pessoal, sobre os temas abordados.

Para recolher as representações dos entrevistados face aos objetivos, foi elaborado um guião de entrevista (Anexo 1). A elaboração de um guião é extremamente útil para orientar a recolha de dados. Este pode ser modificado ao longo da investigação, visto que algumas questões podem vir a ser mais importantes que outras, em função do entrevistado.

A preparação da realização da entrevista implicou o cumprimento de alguns requisitos metodológicos. Antes da entrevista, existiram conversas informais, onde se trocaram impressões sobre a temática em estudo, sendo referido de uma forma muito genérica o propósito daquele, e onde se procurou criar um clima agradável, colocando o participante à vontade. Igualmente antes de qualquer entrevista, solicitou-se ao entrevistado, a autorização para gravação da mesma, garantindo a sua confidencialidade.

No decorrer da entrevista, procurar-se-á que esta flua sem nenhum tipo de constrangimentos externos, dando liberdade para responder às questões. A duração da entrevista foi de 30 minutos, por contacto telefónico, uma vez que estavam em vigor algumas

restrições devido ao covid-19. Desta feita não foi possível realizar a entrevista pessoalmente. A mesma foi realizada no dia 25 de novembro de 2020.

No caso do presente estudo também será utilizado um questionário, adaptado do artigo “*Management Consulting Practices and Praxis*” dos autores Renato Costa, José Santos e Nelson António publicado em janeiro de 2018 na revista *International Journal of Learning and Change*. O questionário em questão vai ser realizado aos colaboradores, ex-colaboradores, alunos e ex-alunos do Colégio Diocesano de Nossa Senhora da Apresentação. O questionário foi entregue via digital para chegar a um maior número de pessoas. Com este método teremos uma análise mais coerente sobre o estudo. Os questionários foram entregues ao público-alvo através de vários fóruns digitais da instituição, enviados pelo diretor aos atuais colaboradores e entregues via digital. Este processo realizou-se entre outubro de 2020 a fevereiro de 2021. Foram recebidos 154 questionários.

3.4 Método de tratamento de dados

Para efetuar a análise, teve-se por base as orientações de Bogdan e Blikien (1994), Bardin (2004) e Guerra (2006), por considerarem de forma unânime que esta técnica ou conjunto de técnicas, é o processo mais adequado para transformar os dados obtidos nos questionários, num corpus de informação relevante e passível de interpretações fundamentadas.

Após a transcrição da entrevista e com os protocolos, irá ser realizada uma primeira leitura geral visando analisar e conhecer o texto, mas igualmente para deixar fluir impressões e orientações.

A categorização, não tendo sido definida *à priori*, resultou de um processo de “classificação analógica e progressiva dos elementos” (Bardin, 2004: 113). Somente depois de se ter em mente as conceções pessoais de cada inquirido, é que se procedeu à definição dos temas, categorias e subcategorias.

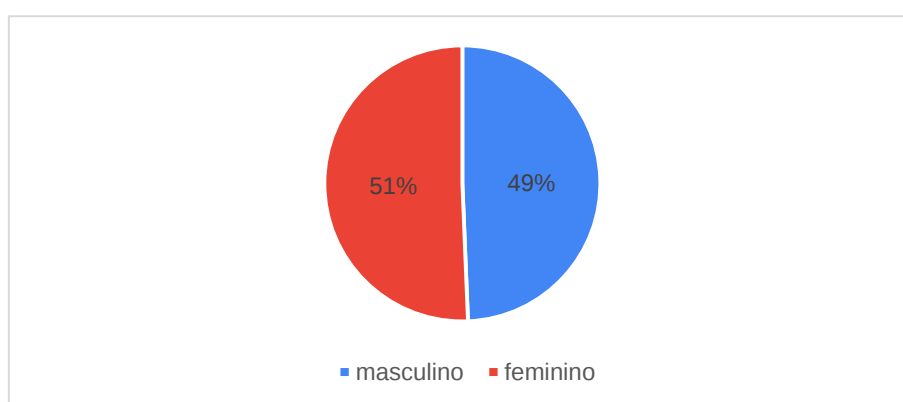
A escolha de categorias é o procedimento essencial da análise de conteúdo, visto que elas são o elo entre os objetivos da pesquisa e os seus resultados. O valor da análise

depende do valor ou legitimidades das categorias de análise. É o objetivo que se pretende alcançar que deve pautar a escolha ou definição do que deve ser quantificado.

3.5 Perfil dos entrevistados

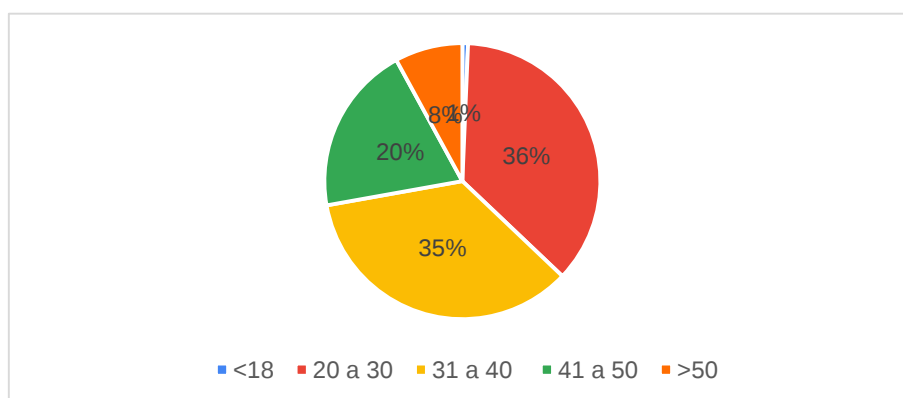
A amostra de estudo é constituída por 51% de participantes do género feminino e 49% do género masculino.

Gráfico 1 – Género



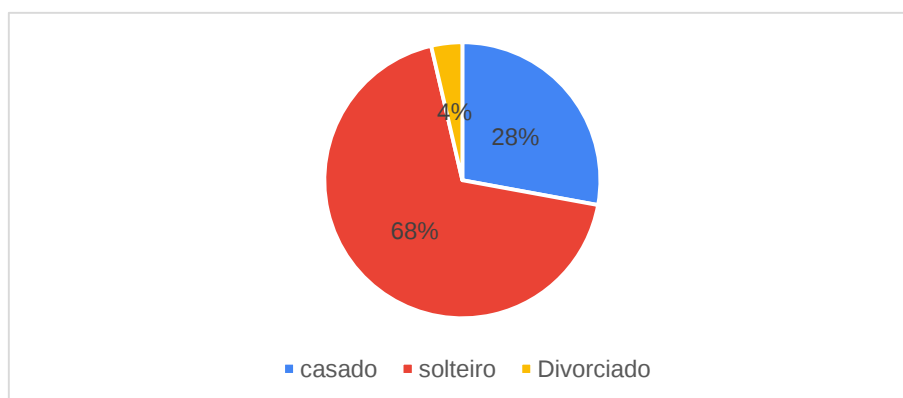
Destes, 36% dos participantes têm mais de 50 anos, 35% entre os 31 e os 40 anos, 20% entre os 41 e os 50 anos, e 8% entre os 20 e os 30 anos.

Gráfico 2 – Idades



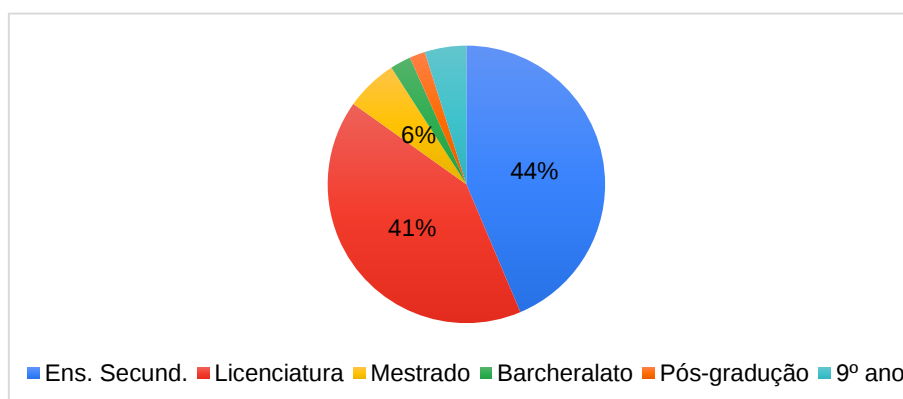
Em relação ao estado civil, observa-se que 68% dos participantes são solteiros, 28% são casados e 4% divorciados.

Gráfico 3 – Estado Civil



44% dos participantes tem como habilitações literárias o Ensino Secundário, 41% tem a licenciatura e 9% o 9º ano.

Gráfico 4 – Habilitações Literárias



3.6 Questionários e procedimentos de recolha e análise dos dados

O procedimento da recolha de dados foi efetuado através da aplicação de um questionário e uma entrevista ao especialista de educação.

Como referem Quivy e Campenhoudt (2008, p. 186), o inquérito por questionário “presta-se bem a uma utilização pedagógica pelo carácter muito preciso e formal da sua construção e da sua aplicação prática”. Para os autores, o questionário consiste numa série de perguntas relativas à situação social, profissional ou familiar, às opiniões, às atitudes em

relação a opções ou questões humanas e sociais, às expectativas ou ainda sobre qualquer outro ponto que interesse os investigadores.

Na perspectiva de Ferreira (1986, p. 167), uma “técnica de construção de dados que mais se compatibiliza com a racionalidade instrumental e técnica que tem predominado nas ciências e na sociedade em geral”.

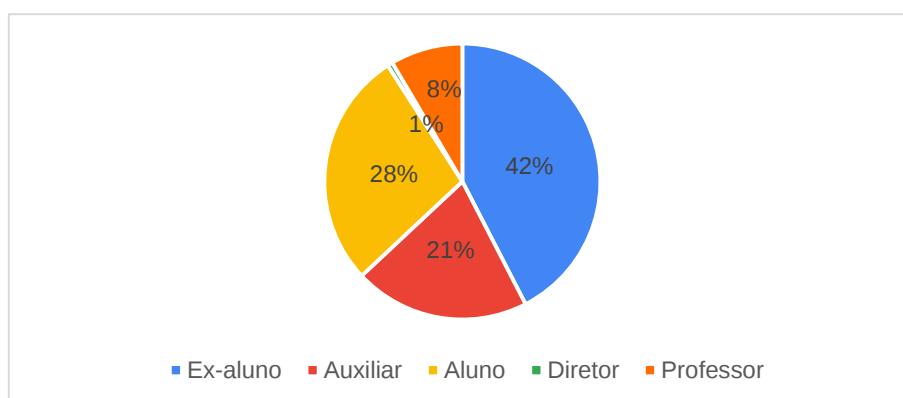
CAPÍTULO 4 - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Esta fase da pesquisa trata do “Estabelecimento de categoria, codificação, tabulação, análise estatística dos dados, avaliação das generalizações obtidas com os dados, inferência de relações causais e interpretação dos dados” (Gil, 2008, p. 157), também é nesta fase em que “o pesquisador entra em detalhes mais aprofundados sobre os dados decorrentes do trabalho estatístico, a fim de conseguir respostas às suas indagações, e procura estabelecer as relações necessárias entre os dados obtidos e as hipóteses formuladas” (Prodanov & Freitas, 2013, p. 114).

4.1 Dados quantitativos

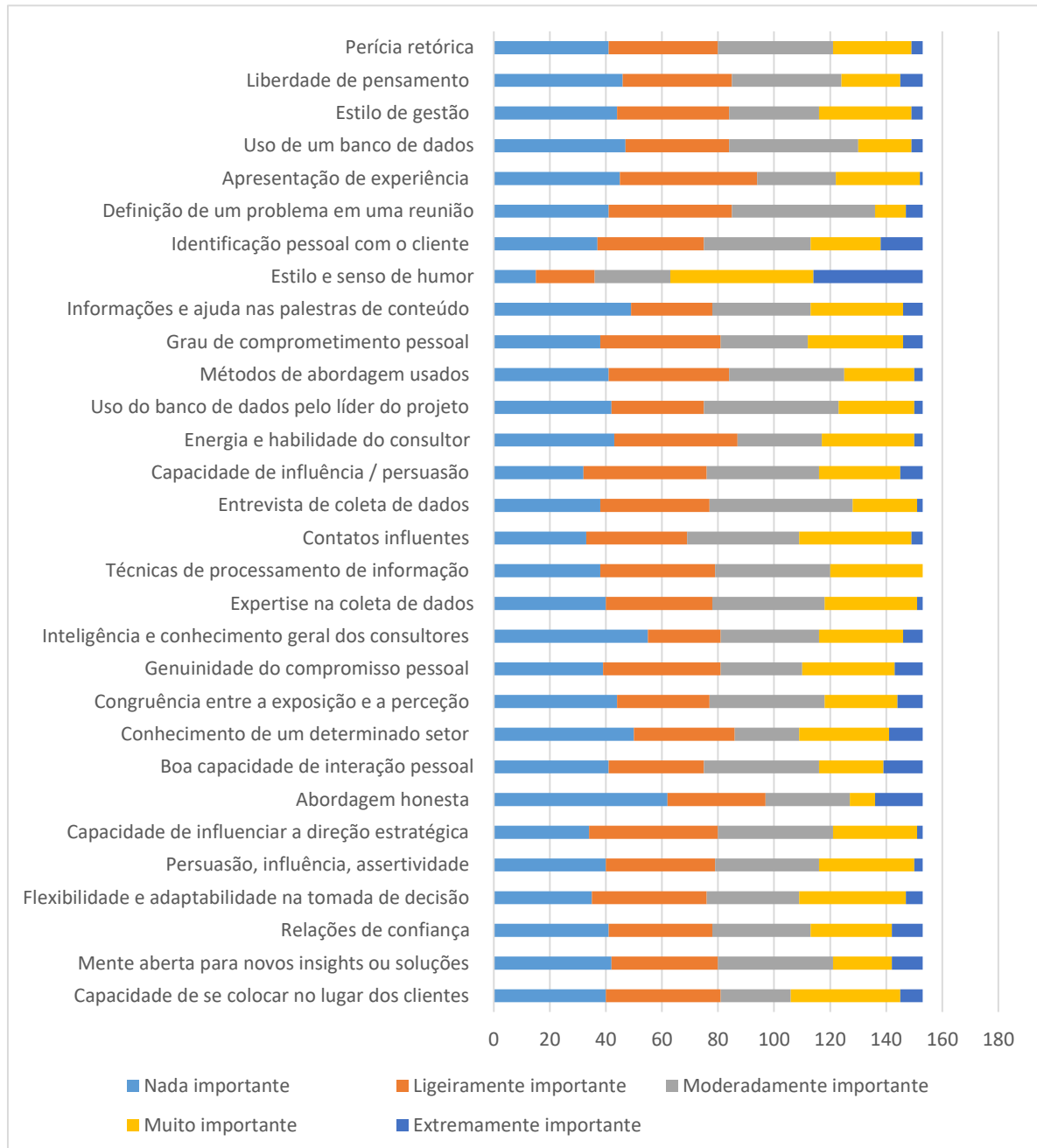
No que respeita à função que ocupa no estabelecimento de ensino, observou-se que 42% são ex-alunos (as), 28% são alunos (as), 21% são auxiliares e 8% Professores.

Gráfico 5 – Função



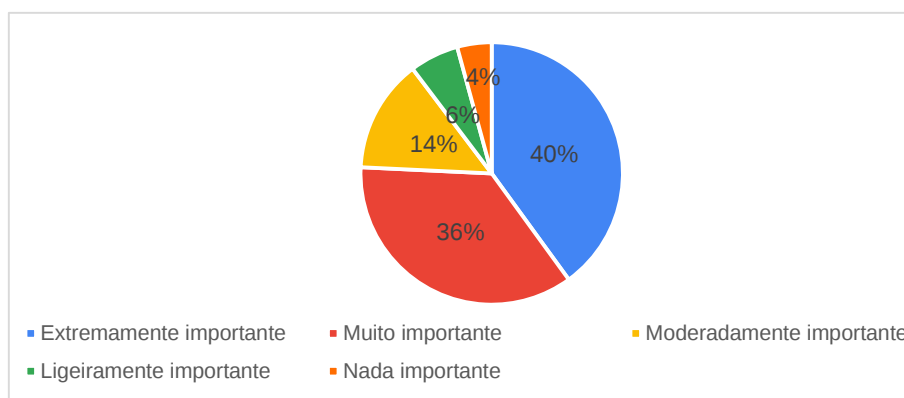
A opinião em relação às intervenções de consultoria na sua empresa

Gráfico 6 - A opinião em relação às intervenções de consultoria na sua empresa



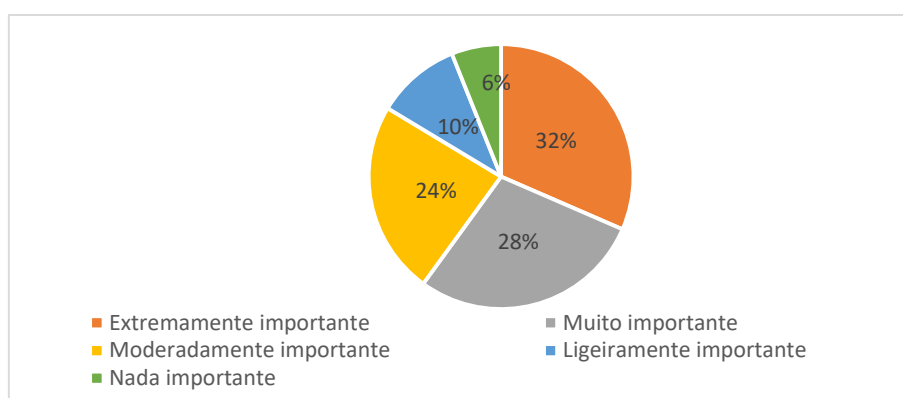
No que respeita à opinião em relação às intervenções de consultoria na empresa, observou-se que as afirmações com a pontuação mais relevante foram: “Capacidade de se colocar no lugar dos clientes” (39%); “Persuasão, influência, assertividade” (32%); “boa capacidade de interação pessoal” (40%).

Gráfico 7 – Boa capacidade de interação pessoal



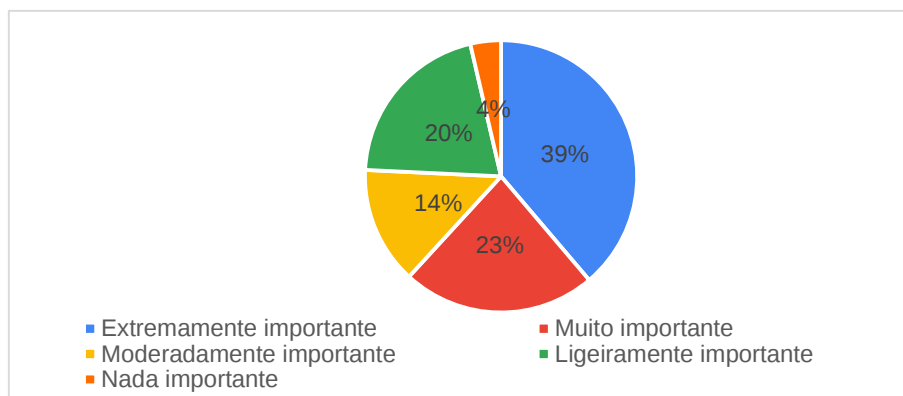
Observa-se que 40% dos participantes refere que a boa capacidade de interação pessoal é extremamente importante, 36% refere que esta é muito importante, 14% refere que é moderadamente importante.

Gráfico 8 – Persuasão, influência, assertividade



No que respeita à persuasão, influência e assertividade, 32% dos participantes refere que é extremamente importante, 28% refere que é importante, 24% refere que é moderadamente importante.

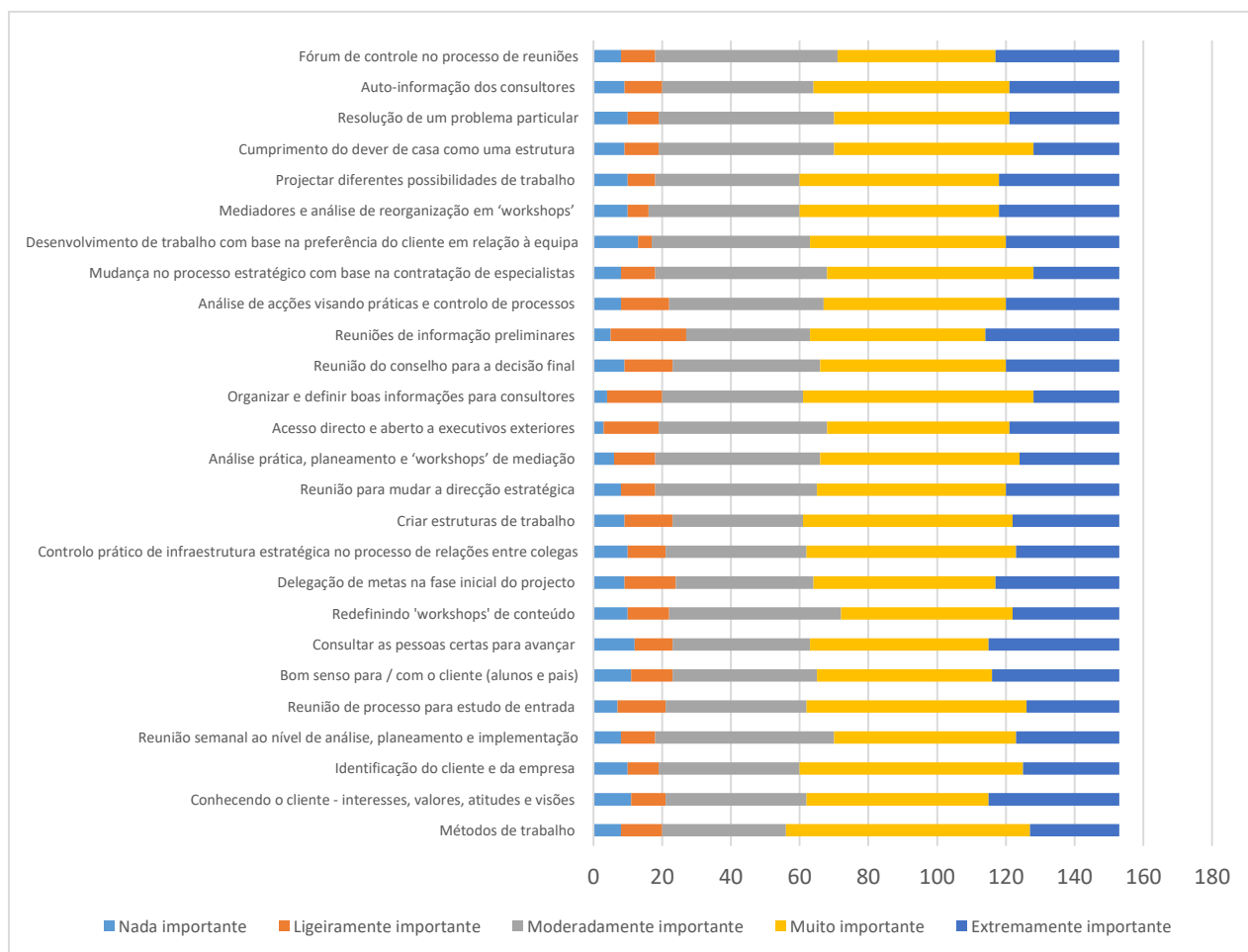
Gráfico 9 - Capacidade de se colocar no lugar dos clientes



No que se relaciona com a capacidade de se colocar no lugar dos clientes evidencia-se maior significância (39%) e 23% muito importante.

O que poderia melhorar no contexto da escola

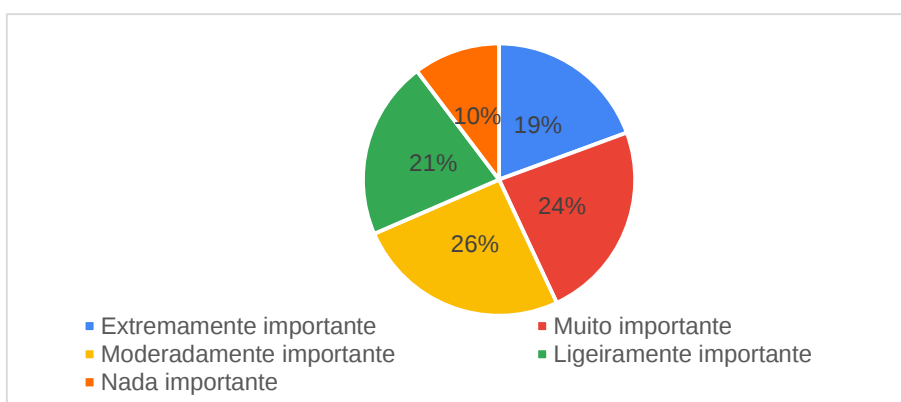
Gráfico 10 - O que poderia melhorar no contexto da escola



No que respeita à questão “o que poderia melhorar no contexto da escola”, observa-se maior significância na afirmação: reuniões de informação preliminares, consultar as pessoas certas para avançar e métodos de trabalho.

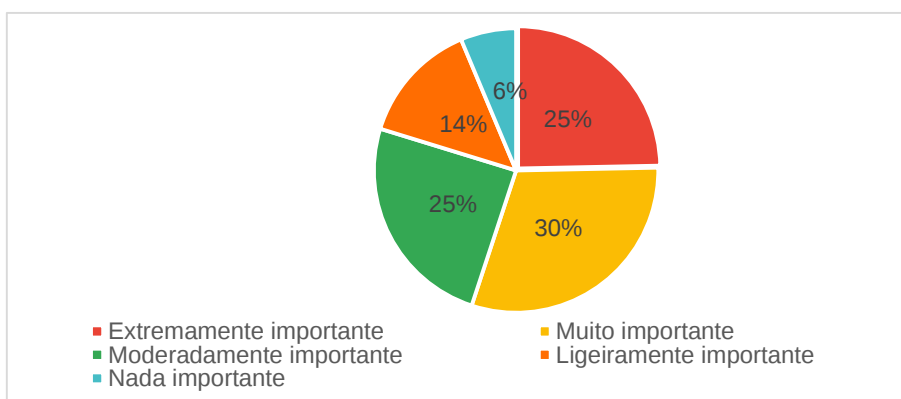
Ainda em relação ao ponto anterior, as afirmações com pontuação mais relevantes foram: “Consultar as pessoas certas para avançar”, (26%); “Análise de ações visando práticas e controlo de processos” (30%); “Cumprimento do dever de casa como uma estrutura” (31%).

Gráfico 11 - Consultar as pessoas certas para avançar



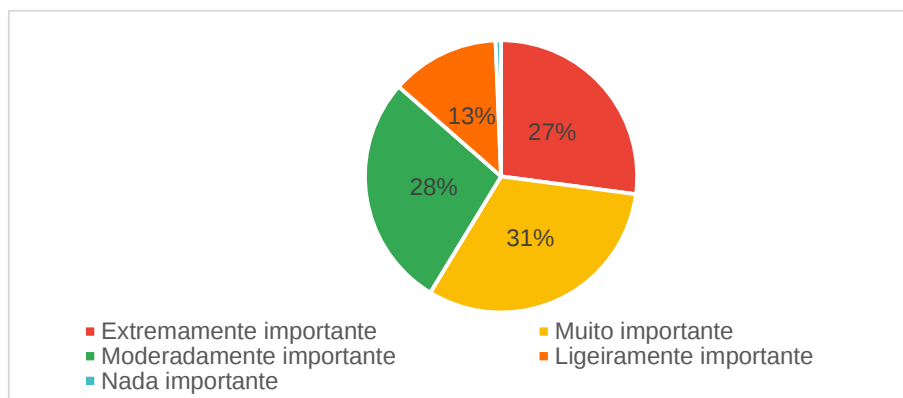
Relativamente a “consultar as pessoas certas para avançar” evidencia-se moderadamente importante (26%) e 24% muito importante.

Gráfico 12 - Análise de ações que visam as práticas e controlo de processos



Observa-se que 30% dos participantes refere que a análise de ações visando práticas e controlo de processos é muito importante, 25% refere que esta é moderadamente importante e 25% refere que é extremamente importante.

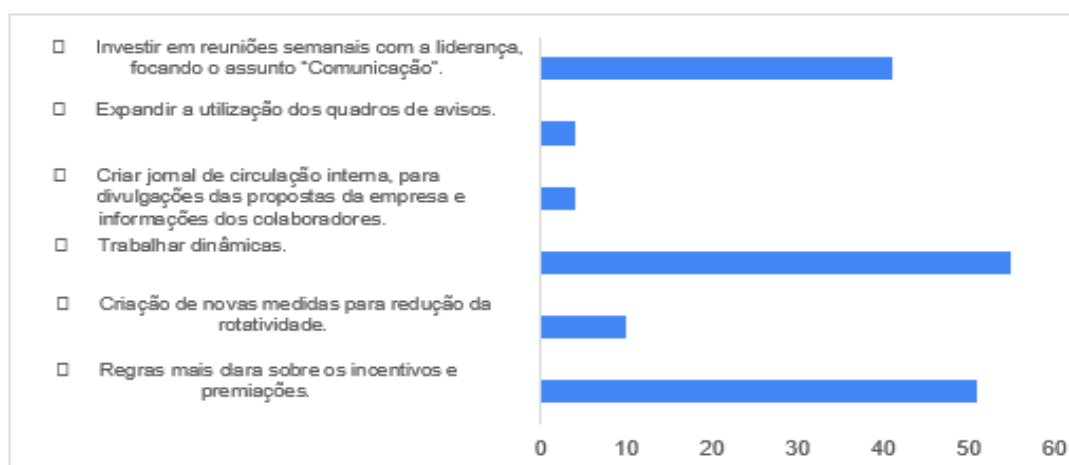
Gráfico 13 - Cumprimento do dever de casa como uma estrutura



No que respeita ao cumprimento do dever de casa como uma estrutura, 31% dos participantes refere que é muito importante, 28% refere que é moderadamente importante, 27% refere que é extremamente importante.

Quais as melhorias no ambiente de trabalho: Problemas na comunicação organizacional

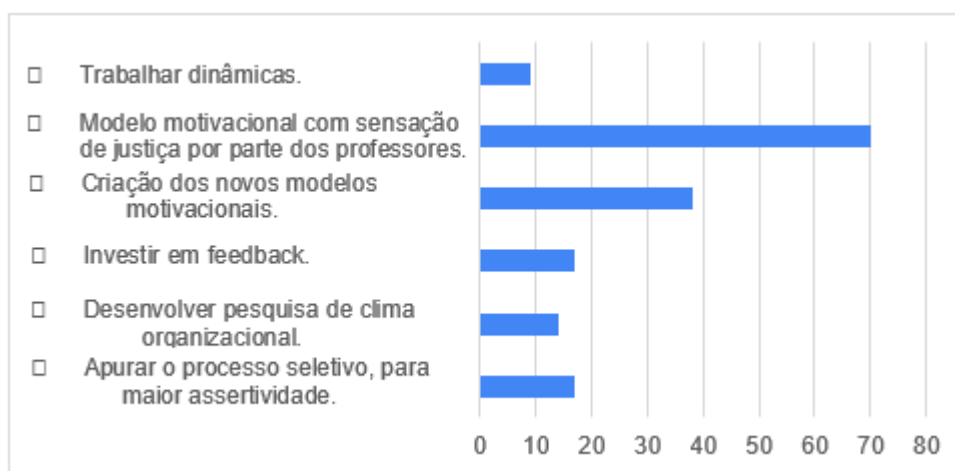
Gráfico 14 - Quais as melhorias no ambiente de trabalho: Problemas na comunicação organizacional



Observa-se que nas melhorias no ambiente de trabalho, no que aos problemas com a comunicação organizacional diz respeito, a maior parte dos participantes revela que são o “trabalhar nas dinâmicas” e “regras mais claras sobre os incentivos e premiações”.

O que poderia ser feito para enfrentar os problemas de falta de acesso à informação no estabelecimento entre os docentes e não docentes

Gráfico 15 - O que poderia ser feito para enfrentar os problemas de falta de acesso à informação no estabelecimento entre os docentes e não docentes



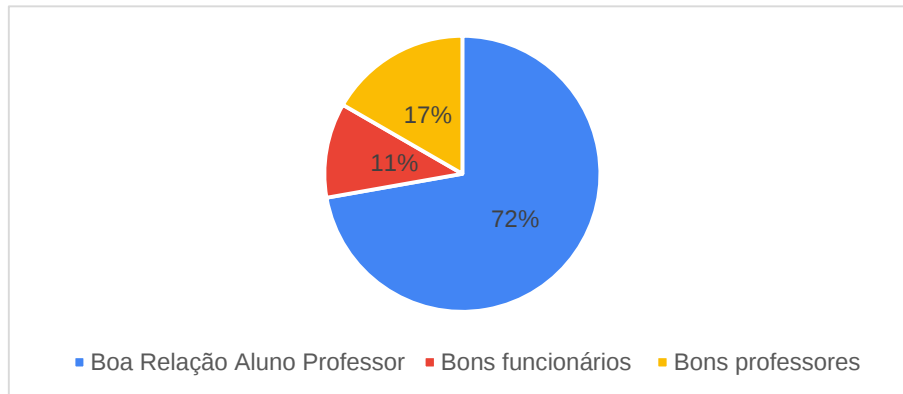
No que poderia ser efetuado para enfrentar os problemas de falta de acesso à informação no estabelecimento entre docentes e não docentes, o que os participantes deram mais ênfase foram ao “Modelo motivacional com sensação de justiça por parte dos professores” (42%); e à “criação de novos modelos motivacionais” (23%).

Os resultados da escola estão alinhados com o planejamento estratégico?

A resposta a esta questão foi unânime: sim.

Quais são os pontos fortes e os pontos fracos da empresa?

Gráfico 16 - Quais são os pontos fortes e os pontos fracos da empresa?



Observa-se que os pontos fortes da empresa são: boa relação professor-aluno (72%); bons professores (17%) e bons funcionários (11%).

Pontos fracos

Em relação aos pontos fracos foram obtidas poucas respostas, não conseguindo realizar um gráfico para apresentar os resultados. Abaixo estão todas as respostas recolhidas.

Falta de fundos.

Má gestão.

Instabilidade na direção.

Colaboradores competentes.

Pouca motivação dos empregados.

4.2 Dados qualitativos

A análise de dados consiste na organização sistemática do material colhido no terreno com o objetivo de, através dele, aumentar a compreensão sobre o fenómeno em estudo.

A entrevista é realizada a partir de um roteiro semiestruturado constituído por perguntas elaboradas pelo próprio autor deste projeto. Serão recolhidos dados a partir do planeamento e condução de entrevistas em profundidade, semiestruturadas, intensivas, num formato one-to-one e face-to-face. Souza e Baptista (2011) explicam que as entrevistas semiestruturadas utilizam um guião, com um conjunto de tópicos ou perguntas, que dão liberdade ao entrevistado para responder embora sem o deixar fugir do tema. Explicam, ainda, que as entrevistas intensivas, centram-se num indivíduo ou grupo pequeno, sem limite de tempo, com liberdade para expor seus pontos de vista.

Para efetuar a análise, foram tidas como base as orientações de Bogdan e Blikien (1994), Bardin (2004) e Guerra (2006), por considerarem de forma unânime que esta técnica ou conjunto de técnicas, é o processo mais adequado para transformar os dados obtidos nas entrevistas semi-diretivas num corpus de informação relevante e passível de interpretações fundamentadas.

Após a transcrição da entrevista, realizou-se uma primeira leitura geral visando analisar e conhecer o texto, mas igualmente para deixar fluir impressões e orientações. A escolha de categorias é o procedimento essencial da análise de conteúdo, visto que elas são o elo de ligação entre os objetivos da pesquisa e os seus resultados. O valor da análise depende do valor ou legitimidades das categorias de análise. É o objetivo que se pretende alcançar que deve pautar a escolha ou definição do que deve ser quantificado.

Tabela 1 - Dados sociodemográficos do entrevistado

1. IDADE: 57 anos
2. GÉNERO: Masculino
3. ESTADO CIVIL: Casado (a)/ União de facto
4. HABILITAÇÕES ACADÉMICAS: Mestrado
5. FUNÇÃO QUE OCUPA: Diretor

Tabela 2 - Análise de conteúdo

Categorias	Análises de registo
Os fatores-chave para o sucesso futuro das Pessoas e Sistemas, e as competências-chave.	Fatores chave: <i>O respeito pelas pessoas e pela sua dignidade, a ajuda fraterna, a autoavaliação, a participação democrática, a mobilização dos colaboradores para as metas da organização, a afetação dos recursos materiais necessários e a eficiência da comunicação.</i> Competências-chave: - Trabalho em equipa; - Tomada de decisão; - Resolução de problemas; - Pensamento crítico; - Criatividade; - Inteligência emocional; - Capacidade de adaptação à mudança.
Os indicadores-chave de desempenho da organização? De que forma são comunicados aos colaboradores?	-Mobilização da comunidade educativa; -Desenvolvimento de projetos, parcerias e soluções que promovam a qualidade das aprendizagens; -Ambiente escolar; -Diversidade e eficácia dos circuitos de comunicação interna e externa; -Inovação curricular e pedagógica; -Promoção da equidade e inclusão; -Avaliação das aprendizagens; -Recursos educativos; -Mecanismos de autorregulação; -Resultados académicos e sociais. <i>E são comunicados nas reuniões ordinárias dos diversos grupos de trabalho, por meio dos documentos orientadores.</i>
Que fluxos de informação e sistemas existem para suportar a gestão de desempenho da organização? Acha adequados.	<i>Internamente, a informação circula de modo informal ou através da realização de reuniões, da utilização do email, da divulgação de avisos ou circulares.</i> <i>São realizados inquéritos sobre os mais diversos aspetos do funcionamento da organização.</i> <i>A página eletrónica, o Facebook, o Instagram são usados também como formas de partilhar informação respeitante à organização.</i>
Os indicadores de gestão alteram o ambiente e a dinâmica da organização? Como?	<i>Sim, contribuem para que haja um maior compromisso de toda a organização com a visão e as estratégias definidas nos documentos orientadores para alcançar os resultados projetados.</i>

CAPÍTULO 5 - DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

5.1 Análise do estudo quantitativo

A amostra de estudo é constituída por 51% de participantes do género feminino e 49% do género masculino. 36% Dos participantes têm mais de 50 anos, 35% entre os 31 e os 40 anos, 20% entre os 41 e os 50 anos, e 8% entre os 20 e os 30 anos.

Em relação ao estado civil, observa-se que 68% dos participantes são solteiros, 28% são casados e 4% divorciados. Ainda, 44% dos participantes tem como habilitações literárias o Ensino Secundário, 41% tem a licenciatura e 9% o 9º ano. No que respeita à função que ocupa, observou-se que 42% são ex-alunos (as), 28% são alunos (as), 21% são auxiliares e 8% professores.

No que respeita à opinião em relação às intervenções de consultoria na sua empresa, observou-se que as afirmações com a pontuação mais relevante foram: “Capacidade de se colocar no lugar dos clientes” (39%); “Persuasão, influência, assertividade” (32%); “Boa capacidade de interação pessoal” (40%). A este aspeto, refere-se o estudo de (Vukotić et al., 2015), o qual assume que o trabalho da consultoria inclui várias atividades que dependem da necessidade de mercado. E esta oferta de serviços é condicionada pelo potencial humano, a experiência e o conhecimento tanto dos consultores como dos colaboradores.

Em relação ao que poderia melhorar no contexto da escola, as afirmações com pontuação mais relevantes foram: “Consultar as pessoas certas para avançar”, (26%); “Análise de ações visando práticas e controlo de processos” (30%); “Cumprimento do dever de casa como uma estrutura” (31%). Neste caso, o estudo de Block (2011) determina exatamente estes parâmetros, ou seja, o sucesso ou o fracasso em cada fase do processo de consultoria está relacionado diretamente com a qualidade de relacionamento entre o consultor e o cliente e com as habilidades interpessoais do consultor e do cliente.

A consultoria envolve lidar com pessoas em vez das máquinas ou soluções matemáticas e, portanto, é necessário que os consultores possuam habilidades interpessoais que lhes permitam comunicar-se e negociar com clientes numa atmosfera de tato, confiança, educação, simpatia e estabilidade. Neste sentido, o sucesso ou o fracasso em cada fase do

processo de consultoria está relacionado diretamente com a qualidade de relacionamento entre o consultor e o cliente, e nas habilidades interpessoais do consultor (Block, 2011).

Observa-se que nas melhorias no ambiente de trabalho, no que diz respeito aos problemas com a comunicação organizacional, “trabalhar nas dinâmicas” e “regras mais claras sobre os incentivos e premiações” são aqueles que mais se destacam. Salienta-se que os estudos relacionados com a mudança nas organizações públicas ou com contrato de associação pública se focam essencialmente na modernização, minimização e comercialização associadas à infusão de técnicas de gestão (Pollitt & Bouckaert, 2004; Kickert, 2007; Bekkers, Edelenbos & Steijn, 2011).

No que poderia ser efetuado para enfrentar os problemas de falta de acesso à informação no estabelecimento entre docentes e não docentes, “o Modelo motivacional com sensação de justiça por parte dos professores” (42%); e “a criação de novos modelos motivacionais” (23%) são aqueles que os participantes dão mais ênfase. Observa-se que os pontos fortes da empresa são: boa relação professor-aluno (72%); bons professores (17%) e bons funcionários (11%).

Em comparação com o artigo de onde foi adaptado o questionário, “*Management Consulting Practices and Praxis*” dos autores Renato Costa, José Santos e Nelson António publicado em janeiro de 2018 na revista *International Journal of Learning and Change*, no artigo não existe uma análise da amostra do estudo.

No que respeita à opinião em relação às intervenções de consultoria na empresa, observou-se que as afirmações com a pontuação mais relevante foram: “Capacidade de se colocar no lugar dos clientes” com 91 respostas; “Mente aberta para novos insights ou soluções” com 87 respostas; “Relações de confiança” com 76.

Em relação ao que poderia melhorar no contexto da empresa, as afirmações com pontuação mais relevantes foram: “Métodos de trabalho”, 105 respostas; “Conhecendo o cliente - interesses, valores, atitudes e visões” com 99 respostas; “Identificação do cliente e da empresa” com 91.

5.2 Análise do estudo qualitativo

No que respeita à primeira categoria “Os fatores-chave para o sucesso futuro das Pessoas e Sistemas, e as competências-chave”, o entrevistado referiu como fatores-chave: “o respeito pelas pessoas e pela sua dignidade, a ajuda fraterna, a autoavaliação, a participação democrática, a mobilização dos colaboradores para as metas da organização, a afetação dos recursos materiais necessários e a eficiência da comunicação”. E como competências-chave: “Trabalho em equipa; Tomada de decisão; Resolução de problemas, Pensamento crítico; Criatividade; Inteligência emocional e a Capacidade de adaptação à mudança”. Ora, a este aspeto, o estudo de Mohe *et al.* (2009) destaca a análise e implementação dos serviços de consultoria, que se centra essencialmente na mudança de práticas necessárias para o sucesso, e nas competências de cada colaborador.

Na segunda categoria, “Os indicadores-chave de desempenho da organização? De que forma são comunicados aos colaboradores”, o entrevistado refere que são: “a mobilização da comunidade educativa; o desenvolvimento de projetos, parcerias e soluções que promovam a qualidade das aprendizagens; o ambiente escolar; a diversidade e eficácia dos circuitos de comunicação interna e externa; a inovação curricular e pedagógica; a promoção da equidade e inclusão; a avaliação das aprendizagens; os recursos educativos; os mecanismos de autorregulação e os resultados académicos e sociais”. Neste caso, o estudo de Denesi & Smith (2014) foca-se essencialmente no contexto global da empresa, e no papel do seu contexto organizacional, nas avaliações de desempenho dos colaboradores e as suas competências. Estes indicadores-chave e competências “são comunicados nas reuniões ordinárias dos diversos grupos de trabalho, por meio dos documentos orientadores”. Logo a comunicação é efetuada de forma objetiva e clara.

Na terceira categoria “Que fluxos de informação e sistemas existem para suportar a gestão de desempenho da organização? Acha adequados”, o entrevistado referiu que “Internamente, a informação circula de modo informal ou através da realização de reuniões, da utilização do *email*, da divulgação de avisos ou circulares”. De acordo com estudos sobre gestão de desempenho eficaz nas organizações, que enfatizam particularmente, os níveis de desempenho dos funcionários, o contexto organizacional que é muito importante para a realização da estratégia e objetivos da empresa (St-Onge & Morin, 2009; Haines III e St. Onge, 2012).

Na quarta e última categoria, “Os indicadores de gestão alteram o ambiente e a dinâmica da organização? Como?”, o entrevistado referiu que “Sim, contribuem para que haja um maior compromisso de toda a organização com a visão e as estratégias definidas nos documentos orientadores para alcançar os resultados projetados”. Relativamente a este aspeto, o estudo de Toran *et al.* (2009) assumiu que as metodologias de gestão de projetos envolvem sempre a responsabilidade das partes envolvidas e, são entendidas como processos abrangentes para a mudança organizacional que altera o ambiente interno e a própria dinâmica.

5.3 Conclusão

As empresas ao terem em mente a iniciativa de mudança, independentemente do setor, tendem a contratar uma equipa externa de consultores para auxiliar no sucesso e promoção de mudança. São muitos os fatores, como a velocidade e a qualidade, que podem conduzir a um processo de mudança organizacional bem-sucedido. E, igualmente, uma relação didática positiva entre clientes e agentes de mudança externos como os consultores que se envolvem em todo o processo de mudança.

Ora, a natureza desta didática no relacionamento entre clientes e consultores tem uma perspetiva pessoal, que se baseia na confiança, bem como nos relacionamentos corporativos. O mesmo significa que de uma perspetiva holística, para que a mudança organizacional seja bem-sucedida devem ser associados os fatores micro e macro.

Os nossos resultados de estudo revelaram que existem vários constructos que desempenham um papel importante na formação de sucesso da mudança organizacional em empresas de associação pública. Estas construções são parte da interação entre o cliente e o consultor em três níveis principais: o indivíduo (confiança), didática (compromisso com a mudança) e organizacional (reputação).

No primeiro nível, extraído do questionário aplicado, é o compromisso com o sucesso da empresa, a satisfação em pertencer à empresa, bem como a capacidade de se colocar no lugar dos clientes. Assim, o sentimento dos clientes de que, junto com os

consultores, se devem comprometer com o processo e vice-versa, podendo retribuir num sentimento subsequente de compromisso de ambos os lados que apoiam o sucesso do processo de mudança.

Um segundo tema extraído, tanto da entrevista como do questionário efetuados é a noção de confiança. A primeira dimensão, a percepção das habilidades do consultor e, em segundo lugar, a noção de integridade e preocupação. Igualmente, um sentimento de harmonia com valores partilhados.

Os nossos resultados demonstraram que os clientes enfatizaram a importância de perceber o consultor como alguém com habilidade profissional, e estas percepções interagem com o sentimento de parceria, compreensão e apoio mútuos, tornando-se uma ferramenta positiva para a criação de sucesso.

O último tema enfatiza uma construção externa no nível organizacional, reputação em rede da empresa. Este tema é extraído do questionário através da referência às experiências negativas e positivas que ocorrem diariamente, que podem e devem ser mudadas.

A questão de utilizar o conhecimento e construir uma vantagem competitiva com base na experiência foi abordada por três vertentes diferentes, a vertente de aprendizagem organizacional, de organização da aprendizagem e de gestão de conhecimento (Maier, 2007). A primeira vertente “aprendizagem organizacional” centra-se no estudo dos processos de aprendizagem dentro das organizações. Uma vez que as suas raízes estão na análise comportamental e estes estudos abordam o fenómeno da aprendizagem como um processo social de interação, fluxos de informação de *feedback* que alteram gradativamente os modelos mentais partilhados por membros de organizações.

Como limitações de estudo salienta-se que pelo fato de não ter sido possível apresentar uma amostra mais diversificada em termos de ocupações, seria uma mais-valia para o estudo.

O Colégio Nossa Senhora da Apresentação não recorre a consultadoria de gestão, como informado pelo diretor, uma vez que o colégio não dispõe de fundos suficientes para

recorrer a esses serviços. A consultadoria de gestão iria melhorar o desempenho da atividade da instituição pelas seguintes razões: Os processos iriam ser mais eficientes, pois existiria um maior controle; Existiria uma análise externa imparcial que permitiria a eficiência de todos os recursos, pois sendo o colégio uma instituição mais familiar não existe muita imparcialidade;

Para estudos futuros, a ampliação da amostra de instituições de ensino com contrato de associação pública permitiria analisar a eficiência da consultadoria de gestão nestas instituições e promover esta ligação para a melhoria de resultados nestes contratos públicos.

BIBLIOGRAFIA

- Abrahamson, Eric (1991), 'Managerial Fads and Fashions: The Diffusion and Rejection of Innovations', *Academy of Management Review*, 16(3), pp. 586-612.
- Alvesson, M., Kärreman, D., Sturdy A. e Handley, K. (2009). Unpacking the Client(s): Constructions, Positions and Client-Consultant Dynamics. *Scandinavian Journal of Management*, 25, pp. 253-263.
- Alvesson, M. and Johansson, A.W. (2002) 'Professionalism and Politics in Management Consultancy Work' in *Critical Consulting: New Perspectives on the Management Advice Industry* (edited by: Timothy Clark and Robert Fincham) Wiley-Blackwell, pp. 20-45.
- Antônio, N., & Lopes da Costa, R. (2011). The "outsourcing" as an instrument of competitiveness in the business consulting industry. *Journal of Management Research*, 3 (1):pp. 1-13.
- Andrade, A. R. (2007). Consultores e Consultoria: o que fazer para essa relação dar certo. *READ – Revista Eletrônica de Administração*, v.1, pp. 7-9.
- Argyris, C. & Schon, D.A. (1995), *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*, Reading, MA: FT Press.
- Boser, U. (2012) *Race to the Top: What Have We Learned from the States so Far?* Washington, DC: Center for American Progress. Disponível em: http://www.americanprogress.org/issues/2012/03/pdf/rtt_states.pdf
- Burke, W. Warner e Litwin, George H. (1992), "A Causal Model of Organizational Performance and Change", *Journal of Management*, Vol.18, Nº 3:pp. 523-545.
- Bogdan, Robert; Biklen, Sari (1994). *Investigação Qualitativa em Educação*, Coleção Ciências da Educação, Porto: Porto Editora.
- Block, P. (2011). *Flawless Consulting: A Guide to Getting Your Expertise Used*. 3rd ed. San Francisco, CA: Pfeiffer.

- Baden-Fuller, C., & Mangematin, V. (2015). *Business models and modelling*. Bingley, United Kingdom: Emerald Group Publishing Limited, p. 12.
- Back, Y., Parboteeah, K., & Nam, D-I. (2014). Innovation in emerging markets: The role of management consulting firms. *Journal of International Management*, 20 (4):pp. 390- 405.
- Banerjee, Abhijit, Dean Karlan, and Jonathan Zinman.(2015). "Six randomized evaluations of microcredit: Introduction and further steps." *American Economic Journal: Applied Economics* 7.1, pp. 1-21.
- Bergh, D. & Gibbons, P. (2011). The Stock Market Reaction to the Hiring of Management Consultants: A Signalling Theory Approach. Article in *Journal of Management Studies* 48(3): pp. 544-567.
- Brownstein, A. 2011. "Consultants in High Demand as ARRA's Clock Ticks." *Education Week*, February 11. Disponível em: <http://www.edweek.org/ew/articles/2011/02/12/20stim-consultants.h30.html?r=585755837>
- Bronnenmayer, M., Wirtz, B., & Göttel, V. (2016). Success factors of management consulting. *Review of Managerial Science*, 10 (1): pp. 1-34.
- Buckingham, M., & Goodall, A. (2015). Reinventing performance management. *Harvard Business Review*, 93,(4) pp. 40–50.
- Carvalho, V. S. & Chambel, M. J. (2015). Perceived high-performance work systems and subjective well-Being: Work-to-family balance and well-being at work as mediators. *Journal of Career Development*, 43(2), pp. 1-14.
- Chambel, M. J., & Farina, A. (2015). HRM and temporary workers' well-being: A study in Portugal and Brazil. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 22, pp. 447-463.
- Cyert, R. & March, J. (1963), *Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Cheung-Judge, M., J. & Linda Holbeche (2015). *Organization Development A Practitioner's Guide for OD and HR. Organizational change. Personnel management. BUSINESS & ECONOMICS -- Organizational Development*, London: Philadelphia, pp. 25-37.

- Chelliah, S.; Mohammed S, Yusliza M,Y. (2010). Internationalization and Performance: Small Medium Enterprises (SMEs) in Malaysia. *International Journal of Business and Management*, 5(6): pp. 27-37.
- Cooper, D., & Schindler, P. (2013). *Business Research Methods* (12th ed.). New York: McGraw-Hill, pp. 45.
- Costa, C., & Mas-Machuca, M. (2012). Exploring critical success factors of knowledge management projects in the consulting sector. *Total Quality Management & Business Excellence*, 23 (11): pp. 1297-1313.
- David, R., Sine, W. & Haveman, H. (2013). Seizing opportunity in emerging fields: How institutional entrepreneurs legitimated the professional form of management consulting. *Organization Science*, 24 (2): pp. 356-377.
- DeNisi, A., S. & Smith, C., E. (2014). Performance appraisal, performance management, and firm-level performance *The Academy of Management Annals*, 8 (1) (2014), pp. 127-179.
- Easterby-Smith, M., Araujo, L. & Burgoyne, J.G. (1999), *Organizational Learning and the Learning Organization: Developments in Theory and Practice*, London, Thousand Oaks, New Dehli: Sage Publications Ltd.
- Farber, J. (2012), 6 basic things you MUST know if you're interested in. <https://tuftseconsociety.wordpress.com/.../6-basic>
- Ferreira, D., Carlos, C., Asseiceiro, J., Viera, J., e Vicente, C. (2014). *Contabilidade de Gestão: Estratégia de custos e de resultados*. 1ª ed. Lisboa: Rei dos Livros, pp. 25-33.
- Garcia, L.; QUEK, F. (1997), Qualitative research in information systems: time to be subjective?, In: Lee, A. S.; Liebenau, J.; Degross, J. I. (ed.) *Information systems and qualitative research*, London, UK: Chapman & Hall, pp. 444-465.
- Gil, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008, pp. 130-160.

- Havelock, Ronald (1969), *Planning for Innovation*, Ann Harbor, MI: University of Michigan Press, pp. 02-05.
- Hopper, T., Tsamenyi, M., Uddin, S., Wickramasinghe, D. (2009), "Management accounting in less developed countries: what is known and needs knowing", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 22 No.3, pp. 469-510.
- Haines III, V.Y. & St-Onge, S. (2012). Performance management effectiveness: practices or context? *The International Journal of Human Resource Management*, 23(6), pp. 1158-1175.
- Handley, K., Sturdy, A., Clark, T. & Fincham, R. (2006). The Type of Relationship Clients Really Want with Their Consultancies. *People Management*, 12(10), 52.
- Hill, C.J. & Lynn, L. (2008), *Public Management: A Three-Dimensional Approach*, Washington D.C.: CQ Press.
- Kowalski, P. (2011), *Comparative Advantage and Trade Performance: Policy Implications*, OECD Trade Policy Papers, No. 121, OECD Publishing.
- Kamat, S. (2012), www.mbacrystalball.com/.../managementconsult Management Consulting 101: Types of consulting, Published at June 24. 2012.
- Lipshitz, R., Friedman, V.J. & Popper, M. (2007), *Demystifying Organizational Learning*, Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Johnson, N., P. Oliff, and E. Williams. (2011). "An Update on State Budget Cuts: At Least 46 States Have Imposed Cuts that Hurt Vulnerable Residents and Cause Job Loss." Center on Budget and Policy Priorities.
<http://dev.sunshinestatenews.com/sites/default/files/StateBudgetCuts.pdf>
- Jamieson, D. W., and T. R. Armstrong. 2010. "Consulting for Change: Creating Value through Client-Consultant Engagement." In *Consultation for Organizational Change*, edited by A. Buono and D. Jamieson, pp. 3–13. Charlotte, NC: Information Age.

- Khurana, R. 2007, *From higher aims to hired hands: the social transformation of American business schools and the unfulfilled promise of management as a profession*, Princeton University Press, Princeton, pp. 25-87.
- Kakabadse, N. K., Louchart, E. and Kakabadse, A. (2006) Consultant's role: A qualitative inquiry from the consultant's perspective", *Journal of Management Development* 25(5), pp. 416–500.
- Kinnie, J. et al., (2005). *Satisfaction with HR Practices and Commitment to the Organisation: Why One Size Does Not Fit All*.
- Malthis, Robert L. and Jackson, John H. (2011). *Human Resouce Management*. 9 th Edition. Alih Bahasa Jimmy Sadeli Cs. PT Salemba Emban Patria. Jakarta.
- Ma, Z. & Yu, K.-H. (2010), "Research paradigms of contemporary knowledge management studies: 1998-2007", *Journal of Knowledge Management*, 14(2), pp. 175-189.
- Maier, R. (2007), *Knowledge Management Systems. Information and Communication Technologies for Knowledge Management*, Berlin: Springer.
- Milward, H. B., & Provan, K. G. (2006a). *A manager's guide to choosing and using collaborative networks: IBM center for the business of government*. IBM Report on the Business of Government, pp. 8.
- Morgan KJ, Campbell AL. 2011. *The Delegated Welfare State: Medicare, Markets, and the Governance of Social Policy*. New York: Oxford Univ. Press, pp. 25-33
- Mitchell, M. D. (2010). Whole System Consulting. In *Consultation for Organizational Change*, edited by A. Buono and D. Jamieson, p. 41–55. Charlotte, NC: Information Age
- Moynihan, D. & Landuyt, N. (2009), "How do public organizations learn? Bridging cultural and structural perspectives", *Public Administration Review*, 69(6), pp. 1097-1105.
- Mahler, J.G. & Casamayou, M.H. (2009), *Organizational Learning at NASA: The Challenger and Columbia Accidents (Public Management and Change series)*, Washington, DC: Georgetown University Press.

- Mohe, M. (2008). Bridging the Cultural Gap in Management Consulting Research' *International Journal of Cross-Cultural Management* 8(1): pp. 41-57.
- Mohe, M.; Seidl, D. (2011): Theorizing the client—consultant relationship from the perspective of social-systems theory. In: *Organization* 18 (1), pp. 3–22.
- Mone, E., Eisinger, C., Guggenheim, K., Price, B. & Stine, C. (2011). Performance Management at the Wheel: Driving Employee Engagement in Organizations, *Journal of Business and Psychology*, 26 (2), pp. 205-212.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford: Oxford University Press, USA.
- O'Burdett, J. (1994). The Consulting Edge. *Journal of Management Development*, 13(3), pp. 27–37.
- Pulakos, E. D., Mueller-Hanson, R. A., Arad, S., & Moye, N. (2015). Performance management can be fixed: An on-the-job experiential learning approach for complex behavior change. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 8, pp. 51–76.
- Rainey, H.G. & Chun, Y.H. (2005), Public and private management compared, in: Ferlie, E., Lynn, L.E. & Pollitt, C. (eds.), *The Oxford Handbook of Public Management*, Oxford: Oxford University Press, s. pp. 72-102.
- St-Onge, D. Morin (2009). Manager's motivation to evaluate subordinate performance *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 4 (3) (2009), pp. 273-293.
- Sigma Paper Series, *Promoting Performance and Professionalism in the Public Service*, N.º 21, OECD, 1997, pp. 8-14.
- Singleton, R. A., and B. C. Straits. (2010). *Approaches to Social Research*. 5th ed. New York: Oxford University Press.

- Smith, J., and P. Wohlsetter. 2006. "Understanding the Different Faces of Partnerships: A Typology of Public-Private Partnerships." *School Leadership & Management* 26 (3): pp. 249–268.
- Smith, K. K. & Gunzenhauser, J. D. & Fielding, J. E. (2010). *Reinvigorating Performance Evaluation: First Steps in a Local Health Department*. *Public Health Nursing*. 27(5), pp. 425–432. ISSN 0737-1209.
- Stumpf, S.A. and Tymon, W.G. (2001) Consultant or entrepreneur? Demystifying the "war for talent". *Career Development International* 6(1): pp. 48-56.
- Stewart Clegg, (2009). Professor and Research Director Centre for Management and Organization Studies, University of Technology Sydney (UTS), pp.7-12.
- Tomassini, J. 2012. "School Turnaround Report Examines Education Consultants." *Education Week*. http://blogs.edweek.org/edweek/marketplacek12/2012/04/education_week_the_hechinger_report.htm
- Takeuchi, R., Lepak, D.P., Wang, H. and Takeuchi, K. (2007), "An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92 No. 4, pp. 1069-1083.
- Uddin, S. and Hopper, T. (2001) 'A Bangladesh soap opera: privatisation, accounting, and regimes of control in a emerging economy', *Accounting, Organisations and Society*, 26: pp. 643-672.
- Uddin, S. and Tsamenyi, M. (2005) 'Public Sector Reforms and the Public Interest: A Case Study of Performance Monitoring in a Ghanaian State-Owned Enterprise (SOE)', *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, pp. 33.
- Wiig, K. (2002). Knowledge management in public administration, *Journal of Knowledge Management*, 6(3), pp. 224-239.
- Verweire, K., & Van den Berghe, L. (2004). *Integrated performance management: New hype or new paradigm?* In: K. Verweire & L. Van den Berghe, *Integrated performance management: A Guide to Strategic Implementation*. London: Sage Publications Ltd. ISBN 0-4129-0154-5, pp. 335.

ANEXOS

Anexo 1 – Guião da entrevista

IDADE: _____ anos

2. GENERO:

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino

3. ESTADO CIVIL:

- ☐ Solteiro (a)
- ☐ Casado (a)/ União de facto
- ☐ Divorciado (a)/ Separado (a)
- ☐ Viúvo (a)

4. HABILITAÇÕES ACADÉMICAS:

- ☐ Ensino Secundário
- ☐ Bacharelato
- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado
- ☐ Outro (por favor especifique)

Função que ocupa: _____

Quais considera serem os fatores-chave para o sucesso futuro da Pessoas e Sistemas? E as competências-chave?

Quais são os indicadores-chave de desempenho da organização? De que forma são comunicados aos colaboradores?

Que fluxos de informação e sistemas existem para suportar a gestão de desempenho da organização? Acha adequados?

Os indicadores de gestão alteram o ambiente e a dinâmica da organização? Como?

Anexo 2 – Respostas à entrevista

ENTREVISTA AOS ESPECIALISTAS

1. IDADE: 57 anos
2. GENERO: Masculino
3. ESTADO CIVIL: Casado (a)/ União de facto
4. HABILITAÇÕES ACADÉMICAS: Mestrado
5. FUNÇÃO QUE OCUPA: Diretor

Quais considera serem os fatores-chave para o sucesso futuro das Pessoas e Sistemas? E as competências-chave?

Quanto aos fatores-chave, considero que é fundamental o respeito pelas pessoas e pela sua dignidade, a ajuda fraterna, a autoavaliação, a participação democrática, a mobilização dos colaboradores para as metas da organização, a afetação dos recursos materiais necessários e a eficiência da comunicação.

As competências-chave:

- Trabalho em equipa
- Tomada de decisão
- Resolução de problemas
- Pensamento crítico
- Criatividade
- Inteligência emocional
- Capacidade de adaptação à mudança

Quais são os indicadores-chave de desempenho da organização? De que forma são comunicados aos colaboradores?

Indicadores-chave de desempenho:

- Mobilização da comunidade educativa
- Desenvolvimento de projetos, parcerias e soluções que promovam a qualidade das aprendizagens
- Ambiente escolar
- Diversidade e eficácia dos circuitos de comunicação interna e externa
- Inovação curricular e pedagógica
- Promoção da equidade e inclusão
- Avaliação das aprendizagens
- Recursos educativos
- Mecanismos de autorregulação
- Resultados académicos e sociais

Os indicadores são comunicados nas reuniões ordinárias dos diversos grupos de trabalho, por meio dos documentos orientadores (projeto educativo, projeto curricular de escola, regulamento interno) e de relatórios de avaliação interna e externa.

Que fluxos de informação e sistemas existem para suportar a gestão de desempenho da organização? Acha adequados?

Internamente, a informação circula de modo informal ou através da realização de reuniões, da utilização do email, da divulgação de avisos ou circulares.

São realizados inquéritos sobre os mais diversos aspetos do funcionamento da organização.

A página eletrónica, o Facebook e o Instagram são usados também como formas de partilhar informação respeitante à organização.

Os indicadores de gestão alteram o ambiente e a dinâmica da organização? Como?

Sim, contribuem para que haja um maior compromisso de toda a organização com a visão e as estratégias definidas nos documentos orientadores para alcançar os resultados projetados.

Anexo 3 – Guião do questionário

QUESTIONÁRIO

1. Estou a realizar um estudo sobre as experiências no trabalho no âmbito do desenvolvimento da dissertação sobre O uso da Consultoria de Gestão como Intervenção Crucial no Sucesso das Empresas Públicas
2. No âmbito desse estudo gostaria que colaborasse respondendo a um pequeno questionário que apresento seguidamente.
3. As suas respostas são absolutamente confidenciais, só tendo acesso a elas a equipa de investigação.
4. Não há respostas certas ou erradas. O que nos interessa é exclusivamente a sua opinião pessoal.
5. Responda, por favor, a todas as questões, sem interrupções.

Obrigado pela sua colaboração!

IDADE: _____ anos

2. GENERO:

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino

3. ESTADO CIVIL:

- ☐ Solteiro (a)
- ☐ Casado (a)/ União de facto
- ☐ Divorciado (a)/ Separado (a)
- ☐ Viúvo (a)

4. HABILITAÇÕES ACADÉMICAS:

- ☐ Ensino Secundário
- ☐ Bacharelato
- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado
- ☐ Outro (por favor especifique)

Função que ocupa: _____

As práticas' estratégicas são consideradas as mais importantes por consultores e clientes (gerentes) para o sucesso do trabalho estratégico dos consultores na melhoria do desempenho organizacional dos trabalhadores.

Sendo que 1 é muito importante e 5 nada importante

Qual é a sua opinião em relação às intervenções de consultoria na sua empresa?

	1	2	3	4	5
Capacidade de se colocar no lugar dos clientes					
Mente aberta para novos insights ou soluções					
Relações de confiança					
Flexibilidade e adaptabilidade na tomada de decisão					
Persuasão, influência, assertividade					
Capacidade de influenciar a direção estratégica					
Abordagem honesta					
Boa capacidade de interação pessoal					
Conhecimento de um determinado setor					
Congruência entre a exposição e a percepção					
Genuinidade do compromisso pessoal					
Inteligência e conhecimento geral dos consultores					
Expertise na coleta de dados					
Técnicas de processamento de informação					
Contatos influentes					
Entrevista de coleta de dados					
Capacidade de influência / persuasão					
Energia e habilidade do consultor					
Uso do banco de dados pelo líder do projeto					

Métodos de abordagem usados					
Grau de comprometimento pessoal					
Informações e ajuda nas palestras de conteúdo					
Estilo e senso de humor					
Identificação pessoal com o cliente					
Definição de um problema em uma reunião					
Apresentação de experiência					
Uso de um banco de dados					
Estilo de gestão					
Liberdade de pensamento					
Perícia retórica					

O que poderia melhorar no contexto da escola?

Sendo que 1 é muito importante e 5 nada importante

	1	2	3	4	5
Métodos de trabalho					
Conhecendo o cliente - interesses, valores, atitudes e visões					
Identificação do cliente e da empresa					
Reunião semanal ao nível de análise, planeamento e implementação					
Reunião de processo para estudo de entrada					
Bom senso para / com o cliente (alunos e pais)					
Consultar as pessoas certas para avançar					
Redefinindo 'workshops' de conteúdo					
Delegação de metas na fase inicial do projeto					
Controlo prático de infraestrutura estratégica no processo de relações entre colegas					
Criar estruturas de trabalho					
Reunião para mudar a direção estratégica					
Análise prática, planeamento e 'workshops' de mediação					
Acesso direto e aberto a executivos exteriores					
Organizar e definir boas informações para consultores					
Reunião do conselho para a decisão final					
Reuniões de informação preliminares					
Análise de ações visando práticas e controlo de processos					
Mudança no processo estratégico com base na contratação de especialistas					
Desenvolvimento de trabalho com base na preferência do cliente em relação à equipa					
Mediadores e análise de reorganização em 'workshops'					
Projetar diferentes possibilidades de trabalho					
Cumprimento do dever de casa como uma estrutura					
Resolução de um problema particular					
Autoinformação dos consultores					
Fórum de controle no processo de reuniões					

Quais as melhorias no ambiente de trabalho: Problemas na comunicação organizacional

- ☐ Regras mais claras sobre os incentivos e premiações.
- ☐ Criação de novas medidas para redução da rotatividade.
- ☐ Trabalhar dinâmicas.
- ☐ Criar um jornal de circulação interna, para divulgações das propostas da empresa e informações dos colaboradores.
- ☐ Expandir a utilização dos quadros de avisos.
- ☐ Investir em reuniões semanais com a liderança, focando o assunto “Comunicação”.

O que poderia ser feito para enfrentar os problemas de falta de acesso à informação no estabelecimento entre os docentes e não docentes:

- ☐ Apurar o processo seletivo, para maior assertividade.
- ☐ Desenvolver pesquisa de clima organizacional.
- ☐ Investir em feedback.
- ☐ Criação de novos modelos motivacionais.
- ☐ Modelo motivacional com sensação de justiça por parte dos professores
- ☐ Trabalhar dinâmicas.

Os resultados da escola estão alinhados com o planejamento estratégico?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Quais são os pontos fortes e os pontos fracos da empresa?

Fortes:

Fracos:

