

## A Genealogia das Consultorias Empresariais: o Caso do Projeto Liderança

**Autoria:** Raphael de Jesus Campos de Andrade, George Christian Linhares Bezerra, Frederico Alberto Gurgel e Silva, Marcelo Correia Lima da Rocha, Daniel Rodriguez de Carvalho Pinheiro, Ana Sílvia Rocha Ipiranga

### Resumo

O trabalho do filósofo Michel Foucault tem sido bastante utilizado nos estudos organizacionais desde a década de 1990, especialmente para explicar os mecanismos de controle das empresas e a violência instituída nas relações de trabalho. Entretanto, percebe-se que muitos pesquisadores articulam os conceitos de Foucault de modo fragmentado, fora do contexto de sua obra, apenas em função de seus próprios objetivos. Por outro lado, acredita-se que a Administração apresenta uma tensão entre teoria e prática por pertencer às ciências sociais aplicadas. Essa tensão tem impacto direto nas atividades das consultorias empresariais. Em função de tudo isso, objetiva-se, neste artigo, compreender o processo de venda de um produto de consultoria a uma fundação de tecnologias industriais, destacando, à luz do método foucaultiano, os enunciados da Administração retomados pelo consultor e pelo cliente e as relações de poder estabelecidas entre eles. Para tanto, optou-se por uma metodologia qualitativa e interpretativa. A observação direta e também a participante, as entrevistas semi-estruturadas e o grupo focal constituíram as técnicas de coleta de dados, que foram tratados por meio da análise do discurso. Com isso, pôde-se concluir que, de fato, ocorreu a venda do produto de consultoria devido à congruência entre os interesses do consultor e do cliente.

### 1. Introdução

O pensamento filosófico de Michel Foucault exerce influência sobre os inúmeros âmbitos das ciências humanas, pois estabelece reflexões sobre a loucura, o discurso, os sistemas penais, a sexualidade e os processos de subjetivação e também subverte as noções de saber, verdade e poder da cultura contemporânea (MOTTA, 2005). Para Rabinow e Dreyfus (1995), Foucault desenvolveu a base epistemológica mais segura para o estudo dos seres humanos e das práticas sociais, indo além da fenomenologia, do estruturalismo e da hermenêutica.

Essa base epistemológica foucaultiana pode ser dividida em duas fases distintas, porém complementares, visto que não apresentam entre si um rompimento brusco, e sim um deslocamento estratégico, que pretende dar conta de diferentes temas (ARAÚJO, 2007). Trata-se da arqueologia e da genealogia.

A arqueologia procura descrever as relações entre os atos discursivos sérios; isto é, os enunciados que são considerados verdadeiros em uma determinada época; os saberes que constituem as diferentes áreas do conhecimento, as “ciências-objetos” (DELEUZE, 2006). O arqueólogo procura descobrir por que determinados atos discursivos passam com o ato mesmo que os pronunciou, enquanto outros resistem à passagem do tempo, pois são constantemente retomados e transformados por novos atos de fala, que, inclusive, determinam as práticas cotidianas das pessoas (FOUCAULT, 2006).

A genealogia, por sua vez, procura estabelecer um diagnóstico da situação atual; busca esclarecer os modos pelos quais os seres humanos se tornam sujeitos (a alguém pelo controle e pela dependência ou à própria identidade por uma consciência ou autoconhecimento); e tenta explicar como as práticas sociais operam a partir das relações de poder estabelecidas entre esses sujeitos. Além disso, o genealogista tematiza o fato de que ele mesmo, como

qualquer outro investigador, está envolvido nas práticas sociais que analisa e é, em parte, por elas produzido (FOUCAULT, 1995, 2007; RABINOW; DREYFUS, 1995).

Nos estudos organizacionais, muitos dos conceitos estabelecidos por Foucault têm sido bastante utilizados desde a década de 1990, especialmente para explicar os mecanismos de vigilância e controle das empresas e a violência instituída nas relações de trabalho. Entretanto, esses conceitos são, quase sempre, desvinculados da abordagem epistemológica foucaultiana, principalmente do método genealógico, e articulados de maneira arbitrária, apenas em função dos objetivos dos pesquisadores, que muitas vezes têm dificuldades para compreender as idéias de Foucault, uma vez que elas transgridem muitas das suposições da teoria da organização (BURRELL, 1996; ALCADIPANI, 2004).

Por outro lado, acredita-se que a área de estudos organizacionais possui uma tensão interna que deriva do duplo compromisso com a produção de conhecimento teórico e a solução de problemas empresariais, que está na origem do próprio campo das ciências sociais aplicadas. Se, por um lado, procuram descrever, compreender e explicar fenômenos organizacionais e de gestão, por outro, as ciências da administração necessitam também atender a objetivos pragmáticos que orientam ações organizacionais efetivas. Esse duplo compromisso tem impacto direto nas diversas áreas de atuação do administrador, como o ensino, a pesquisa, a gestão e, especialmente, as consultorias empresariais, que normalmente estabelecem a ligação entre a produção teórica e a aplicação prática (GONDIM; LOIOLA, 2007).

Em função disso, o objetivo deste artigo é compreender a partir do pensamento foucaultiano, especialmente do método genealógico, o processo de negociação que ocorre durante a venda de um produto de consultoria a uma fundação de tecnologias industriais, destacando os saberes da área de Administração retomados pelo consultor e pelo cliente, os seus conhecimentos e interesses e as relações de poder estabelecidas entre eles.

No sentido de realizar este objetivo, optou-se por uma metodologia de natureza qualitativa e nível interpretativo. Quanto aos procedimentos de coleta de dados, realizou-se uma observação direta do caso e também uma observação participante, visto que o consultor de empresas é também um dos autores da pesquisa. Além disso, foram utilizadas as técnicas de entrevista semi-estruturada e grupo focal, que possibilitaram a obtenção de informações sobre as convicções e os saberes do consultor e do cliente e dos seus interesses em relação ao produto da consultoria. Os dados foram tratados por meio de técnicas da análise do discurso, tendo em vista os princípios e as categorias da genealogia.

Com isso, pôde-se concluir que os argumentos que o consultor utiliza durante o processo de negociação para convencer o cliente a adquirir o seu produto são constituídos a partir de uma combinação arbitrária (e muitas vezes irresponsável) de várias teorias do campo dos estudos organizacionais. O cliente, por sua vez, avalia esses argumentos com base nos saberes produzidos por uma literatura pouco reflexiva, geralmente acrítica, mais voltada para a solução de problemas. Em decorrência disso, o processo de negociação é, neste caso, predominantemente marcado pela ausência de conflitos e pela convergência entre os interesses do consultor e do cliente, culminando na venda do produto de consultoria.

Quanto à estrutura, este artigo está dividido em mais seis seções. Na segunda seção, apresentam-se as caracterizações gerais e as formas de aplicação do método arqueológico. Na terceira seção, trata-se do significado e dos tipos de uso da genealogia. Na quarta seção, discute-se sobre os atos discursivos sérios que estão por trás das atividades das consultorias empresariais. Na quinta seção, apresentam-se os aspectos metodológicos desta pesquisa. Na sexta seção, a descrição do caso empírico e o exame dos dados coletados em campo são realizados. Na sétima seção, são feitas as considerações finais.

## 2. A arqueologia

A arqueologia é o estudo da estrutura do discurso das várias disciplinas que teorizam sobre a sociedade, o indivíduo e a linguagem; é a análise de domínios do saber, das “ciências-objetos”, dos discursos efetivamente pronunciados, que não ocorrem de uma vez por todas e permanecem suspensos no passado, mas continuam a funcionar, a se transformar através da história, possibilitando o surgimento de outros discursos (ALVARENGA, 1998; BOAS, 1993; DELEUZE, 2006; FOUCAULT, 2002; RABINOW; DREYFUS, 1995).

O que o arqueólogo quer saber é quem pode ser considerado seriamente; isto é, quem tem o direito de falar com a pretensão de que aquilo que fala é a verdade; o que os peritos dizem quando falam como peritos; quais os saberes que eles produzem; o que conduz ao sistema mais geral das relações discursivas que torna possível a formação e a transmissão dos atos discursivos sérios pelos locutores sérios.

Segundo Foucault (2006, p. 9), “sabe-se bem que não se tem o direito de dizer tudo, que não se pode falar de tudo em qualquer circunstância, que qualquer um, enfim, não pode falar de qualquer coisa”. Certos tipos de discursos, apesar de aceitáveis de um ponto de vista lingüístico, não são produzidos numa certa época porque não se lhes atribui um valor sério (RABINOW; DREYFUS, 1995). Em outras palavras,

... pode-se supor que há, muito regularmente nas sociedades, uma espécie de desnivelamento entre os discursos: os discursos que ‘se dizem’ no correr dos dias e das trocas, e que passam com o ato mesmo que os pronunciou; e os discursos que estão na origem de certo número de atos novos de fala que os retomam, os transformam ou falam deles, ou seja, os discursos que, indefinidamente, para além de sua formulação, são ditos, permanecem ditos e estão ainda por dizer. [...] É certo que esse deslocamento não é estável, nem constante, nem absoluto. Não há, de um lado, a categoria dada uma vez por todas, dos discursos fundamentais ou criadores; e, de outro, a massa daqueles que repetem, glosam e comentam. [...] Mas embora seus pontos de aplicação possam mudar, a função permanece. (FOUCAULT, 2006, p. 22).

Portanto, o que confere seriedade a um ato discursivo é unicamente a posição que ele ocupa em relação aos demais atos discursivos num dado momento; são regras locais de formação, que nada mais são do que os modos pelos quais os atos discursivos são realmente relacionados. Essas regras de formação não têm lugar na mentalidade ou consciência dos indivíduos, mas no sistema de relações discursivas propriamente. Exatamente porque os atos discursivos formam um sistema que o arqueólogo pode simplesmente estudar, do exterior, o que faz com que as pessoas num determinado período considerem certos atos discursivos seriamente (FOUCAULT, 2002; RABINOW; DREYFUS, 1995).

Nota-se, no entanto, que não há sistema completo; não há modo de prever o espaço total de permutações possíveis dos atos discursivos; não existe como definir antecipadamente as condições de possibilidade de que o sistema atual é um exemplo possível. Pode-se apenas descrever sistemas específicos e determinar os enunciados que realmente ocorrem. De fato, a arqueologia é um empreendimento puramente descritivo. Ela descreve os atos discursivos sérios, as regras que lhes são imanentes, os seus lugares e as suas correlações com outros atos discursivos (FOUCAULT, 2007).

Entretanto, Foucault é “conduzido a fundamentar sua descrição das modalidades enunciativas na busca ‘da lei de todas estas diversas enunciações’ – uma lei que evita fazer referência a objetos ou sujeitos, mas à custa de uma renúncia a todas as características específicas das práticas sociais correntes” (RABINOW; DREYFUS, 1995, p. 77). O arqueólogo insiste que é possível estudar os enunciados num domínio autônomo, isolado de

seu fundamento prático. Ele quer estabelecer os limites da legitimidade do saber a partir de um discurso sem limites, livre de suas próprias regras, de suas práticas não-discursivas.

Frente a isso, o projeto arqueológico fracassa e Foucault desvia o curso de seu pensamento para a genealogia, que inclui, especialmente, a questão do poder. Ele percebe que, se o intuito é fazer a história de certos tipos de discurso, portadores de saber, é preciso levar em conta as relações de poder que existem na sociedade na qual esse discurso funciona (MOTTA, 2006).

### 3. A genealogia

A genealogia é um diagnóstico da situação atual, das práticas não-discursivas estabelecidas entre sujeitos, que retomam os atos discursivos sérios apenas no sentido de atribuir seriedade aos seus próprios atos discursivos. A seriedade de um ato discursivo não se define mais, como queria o arqueólogo, por sua posição em relação a outros atos discursivos e pelo conjunto de regras que determina essa posição. A força resultante das relações de poder que se estabelecem entre os sujeitos a todo o instante, esta sim, determina a seriedade dos atos discursivos (FOUCAULT, 2007).

Esses sujeitos não preexistem para, em seguida, entrarem em combate ou em harmonia. Na genealogia, eles emergem num campo de batalha e é somente aí que desempenham seus papéis. A história é o jogo de poder, é a humanidade avançando de uma dominação para outra. Em si mesmas, as regras são vazias, violentas, não finalizadas; elas podem se curvar à vontade de um ou de outro. Certos indivíduos as tomam para lhes impor uma interpretação particular (ARAÚJO, 2007; FAÉ, 2004; MOTTA, 2006; POGREBINSCHI, 2004; RABINOW; DREYFUS, 1995).

As relações de poder ocorrem justamente por conta dessas interpretações particulares, que, por natureza, querem prevalecer. Para Foucault (2007), os atos discursivos são dotados de uma “vontade de verdade”, que não cessa de se reforçar, de se tornar mais profunda e mais incontornável. A verdade é um conjunto de procedimentos regulados para a produção, repartição, circulação, lei e funcionamento dos enunciados. Ela não existe fora do poder ou sem ele (ALCADIPANI, 2005).

Estamos submetidos à verdade também no sentido em que ela é lei e produz o discurso verdadeiro que decide, transmite e reproduz, ao menos em parte, efeitos de poder. Afinal, somos julgados, condenados, classificados, obrigados a desempenhar tarefas e destinados a um certo modo de viver ou morrer em função dos discursos verdadeiros que trazem consigo efeitos específicos de poder (FOUCAULT, 2007, p. 101).

Nesse sentido, o papel do genealogista não é mostrar a verdade àqueles que a desconhecem, e sim lutar pela tomada de poder, ao lado, com todos os que lutam por ela. Ele tematiza o fato de que ele mesmo, como qualquer outro investigador, está envolvido nas práticas sociais que analisa e é, em parte, por elas produzido; conseqüentemente, nunca pode permanecer isento. O método genealógico é aquele do compromisso (MOTTA, 2006).

No entanto, a função do arqueólogo não desaparece. Ele coloca em evidência os saberes de uma determinada época que ainda hoje estão na maneira de pensar e de agir das pessoas; isola os atos discursivos sérios que são retomados pelos sujeitos em campo. Enquanto a arqueologia circunscreve as práticas discursivas, a genealogia esclarece como elas são relacionadas com as práticas não-discursivas (ARAÚJO, 2007).

A arqueologia está a serviço da genealogia, até porque o tema principal do trabalho de Foucault não é exatamente o poder, e sim os modos pelos quais os seres humanos se tornam sujeitos (a alguém pelo controle e pela dependência ou à própria identidade por uma consciência ou autoconhecimento). Entretanto, o poder é o conceito fundamental utilizado por Foucault para explicar como as práticas sociais operam, pois "... enquanto o sujeito humano é colocado em relações de produção e de significação, é igualmente colocado em relações de poder muito complexas" (FOUCAULT, 1995, p. 232).

O poder se aplica à vida cotidiana imediata; ele categoriza o indivíduo, marca-o com sua própria individualidade, liga-o a sua própria identidade, impõe-lhe uma lei de verdade que os outros têm que reconhecer nele. É uma forma de poder que faz dos indivíduos sujeitos. Viver em sociedade é, de qualquer maneira, viver de modo que seja possível a alguns agirem sobre a ação dos outros. O poder é um conjunto de ações sobre ações possíveis; ele opera sobre o campo de possibilidade onde se inscreve o comportamento dos sujeitos ativos; ele incita, induz, desvia, facilita ou torna mais difícil, amplia ou limita, torna mais ou menos provável; no limite, ele coage ou impede. Uma relação de poder só acontece entre sujeitos livres, enquanto livres – entendendo-se por isso sujeitos individuais ou coletivos que têm diante de si um campo de possibilidade onde diversas condutas, diversas reações e diversos modos de comportamento podem acontecer (RABINOW; DREYFUS, 1995).

Por fim, a análise das relações de poder é uma tarefa política incessante, uma prática inerente a toda existência social, que exige, concretamente, que sejam estabelecidos os seguintes elementos que lhe são indispensáveis: o regime de verdades, o sistema das diferenciações e o tipo de objetivos dos sujeitos em campo (Quadro 1).

1. <i>O regime de verdades</i> diz respeito às certezas mais sólidas dos sujeitos, aos valores e às crenças que eles defendem mais ferozmente a partir de suas práticas discursivas e não-discursivas, aos resultados mais profundos dos efeitos de poder que sofreram ao longo de suas vidas, enfim, aquilo em que eles acreditam de fato.
2. <i>O sistema das diferenciações</i> que permite agir sobre a ação dos outros tem a ver com diferenças jurídicas ou tradicionais de estatuto e de privilégio; diferenças econômicas na apropriação das riquezas e dos bens; diferenças de lugar nos processos de produção; diferenças linguísticas ou culturais; diferenças na habilidade e nas competências. Toda relação de poder opera diferenças que são, para ela, ao mesmo tempo, condições e efeitos. Esse sistema das diferenciações diz respeito especialmente aos saberes, aos conhecimentos formais e empíricos, à formação dos sujeitos.
3. <i>O tipo de objetivos</i> perseguidos pelos sujeitos em campo está ligado à manutenção de privilégios, ao acúmulo de lucros, à operacionalidade da autoridade estatutária, ao exercício de uma função ou de uma profissão.

**Quadro 1:** Elementos essenciais para a análise das relações de poder.

**Fonte:** Adaptado de Foucault (1995, p. 246).

Esses três elementos constituem as categorias de análise dos dados empíricos, que serão tratados na seção 5. A seguir apresentam-se, com base no método arqueológico, os principais saberes da área de estudos organizacionais que são retomados pelas consultorias empresariais no dia-a-dia de suas práticas não-discursivas.

#### 4. Os discursos das consultorias empresariais

Embora as atividades das consultorias empresariais não sejam domínios discursivos autônomos, e sim práticas não-discursivas, elas retomam pelo menos dois domínios discursivos sérios, isto é, a literatura acadêmica e a literatura de mercado (*pop-management*).

A literatura acadêmica surgiu juntamente com a escolarização dos estudos organizacionais, ou seja, com o ensino de Administração dentro do sistema escolar e universitário, que ocorreu, primeiramente, nos Estados Unidos ou na França, que reivindicam

o início do curso de Administração de negócios no final do século XIX. No Brasil, o ensino e a produção científica de Administração surgiram a partir da década de 1950, com conteúdos e professores estrangeiros. A escola de Administração da Fundação Getúlio Vargas, em São Paulo, fundada em 1954, iniciou um núcleo de pesquisas e publicações nos primórdios da década de 1960. Mas foi apenas no final da década de 1990, com as metas de publicação impostas aos programas de mestrado e doutorado pela Capes, agência governamental responsável pela avaliação desses programas, que ocorreu o aumento da produção científica nacional (BERTERO, 2006).

Entretanto, esse aumento se deve, em parte, ao atendimento das demandas da carreira do pesquisador e da aquisição e manutenção do prestígio das instituições de ensino superior, que, caso descumpram as exigências da Capes, correm o risco de perder os recursos federais para pesquisa e o direito de registrar no MEC os diplomas emitidos. Além disso, o academismo, ou seja, a pesquisa gerada na academia para o consumo da própria academia, sugere a ausência de pesquisa aplicada. Falta, conseqüentemente, o enfoque gerencialista, que busca auxiliar o gestor ou o consultor no exercício profissional (BERTERO; CALDAS; WOOD JR, 1999).

Por essa razão, a literatura acadêmica geralmente não é do interesse dos consultores de empresas. Porém, é desse mundo do “publicar ou perecer” e também do academismo que surgem estudos críticos e reflexivos sobre o próprio tema da consultoria. Autores como Mattos (2001, 2003, 2005, 2007), Wood Jr (1995, 1999, 2002, 2004, 2005), Paes de Paula (2004) e Caldas (1999, 2005) descrevem as atividades de consultoria como fundamentalmente retóricas, voltadas simplesmente para convencer os clientes, e apontam que os consultores acabam por seguir tendências mundiais e modismos gerenciais em relação a temas e abordagens de trabalho, assumindo uma atitude adaptativa.

Turbinadas pelas mudanças econômicas, a incerteza e a insegurança, as empresas de consultoria prosperam. Vivem da geração de idéias novas e da reciclagem de idéias velhas. Consultores são os grandes agentes de difusão de novidades, das modas e dos modismos gerenciais. Aqui e ali surgem acusações de conduta pouco ética. A verdade é que o jogo da consultoria tem sedutores e seduzidos, mas ninguém é inocente (WOOD JR, 2002, p. 21).

Mesmo com essas e com muitas outras críticas que recebem da literatura acadêmica, as consultorias empresariais vêm crescendo a taxas de 10% a 30% ao ano. As razões desse crescimento estão ligadas, entre outras coisas, a problemas e desafios do mundo empresarial, que se transformaram em oportunidades de mercado para as empresas de consultoria. A globalização, por exemplo, gerou novos competidores e expandiu as atividades das empresas além das fronteiras originais, aumentando a demanda por “conselhos” estratégicos. A proliferação de modas e modismos gerenciais, como a gestão da qualidade total, a reengenharia, o *downsizing* e, mais recentemente, o *balanced scorecard*, também levou à busca por consultores que pudessem ajudar na implementação dos novos procedimentos. O desenvolvimento da tecnologia da informação também contribuiu para multiplicar o número e a dimensão dos projetos (DONADONE, 2001).

Para escapar das críticas e atender às fortes pressões por resultados, essas consultorias lançaram mão do *pop-management*, que compreende revistas e livros de consumo rápido produzidos pela mídia de negócios. A lógica do *pop-management*, que inclui revistas comerciais e publicações de *best-sellers* de “gurus” de negócios, é indutiva, ou seja, a mesma em que se apóia, fundamentalmente, o senso comum, conhecimento usado por todos na vida ordinária. Para Mattos (2003, p. 3), “o fundo dessa lógica é: ‘se foi, será; se funcionou, funcionará’. Ou, até, fazendo o caminho inverso: ‘se funciona assim, é porque é assim’, ou seja, deve ser descrito de tal maneira”. Muitos artigos e livros de *pop-management* se valem

do discurso prescritivo, que é típico da literatura de auto-ajuda, para propor regras de conduta e dar conselhos.

Em contraposição a essa lógica, Wood Jr e Paes de Paula (2002, p. 9) associam o *pop-management* e a literatura de auto-ajuda aos contos infantis, que agradam igualmente aos seus respectivos públicos, pois, “ao promoverem um compartilhamento simbólico das fantasias de poder, esses contos provêm conforto psicológico, demonstrando que as mudanças têm um lado positivo e que, no final, ‘tudo acaba bem’”.

Essas contraposições e posições que ocorrem entre a literatura acadêmica e o *pop-management* nada mais são do que as regras locais de formação da seriedade de seus atos discursivos. Elas são, portanto, uma análise arqueológica dos atos discursivos sérios retomados pelas consultorias empresariais. Por mais que um desses discursos obtenha seriedade em detrimento do outro, não é possível dizer qual deles é falso e qual corresponde à verdade. Não há uma ordem de discursos que possa se constituir como superior por guardar uma melhor relação com o mundo em si. Entretanto, pode-se optar por um discurso ou por outro, de acordo com interesses específicos, práticas não-discursivas, enfim, relações de poder entre acadêmicos e “gurus” de negócios. Em vista disso, Mattos (2003, p. 18) escreve:

Uma vez mais: o significado (conhecimento) é um recurso produzido nos diferentes contextos de interação, e aí não há imperativos ontológicos de hierarquização; o mundo vai aparecendo no uso da linguagem e nos limites dela, até mesmo para a ciência, que, hoje sabemos, é conhecimento histórico. Assim, a prática lingüística dos acadêmicos não os habilita a legitimar a dos consultores, embora seja bom que se façam mútuas críticas. Cada uma serve melhor ou pior a sua própria forma de vida, e, portanto, à sociedade.

É por conta dessas críticas mútuas e das relações de poder entre acadêmicos e consultores que Wood e Paes de Paula (2004) afirmam que, embora os livros populares de gestão e a literatura de *pop-management* não deixem de ocupar as livrarias de aeroportos e as estantes de executivos, por seu apelo comercial e seu aparato de sustentação, há boas chances para que esse espaço seja dividido com obras de contraponto, que estimulem visões menos açucaradas e maquiadas da vida organizacional.

Portanto, infere-se que analisar as atividades das consultorias empresariais não se restringe a descrever as regras discursivas que lhes são imanentes, e sim esclarecer as relações de poder que se estabelecem entre consultor, cliente e, especialmente, pesquisador, que está necessariamente envolvido em sua própria pesquisa. Em vista disso, pretende-se não mais apresentar os domínios discursivos sérios freqüentemente retomados pelos consultores em suas práticas diárias, mas estabelecer o diagnóstico atual de práticas específicas por meio de um estudo empírico. Em outras palavras, objetiva-se realizar uma análise genealógica de um caso de consultoria empresarial. Essa análise será apresentada na secção 6.

## 5. Método e técnicas da pesquisa

No sentido de operacionalizar os princípios epistemológicos da genealogia, optou-se por uma série de procedimentos metodológicos de coleta e análise de dados que pudesse representar objetivamente o poder exercido pelos pesquisadores sobre a própria pesquisa desde a delimitação do tema até a elaboração deste artigo.

Quanto aos procedimentos de coleta de dados, realizou-se primeiramente uma observação direta do caso, ou seja, o momento em que um consultor de empresas oferece um treinamento em liderança e um *software* de controle estratégico ao presidente de uma

fundação de tecnologias industriais. Nesse momento, utilizou-se ainda a técnica da observação participante natural, visto que o consultor de empresas é também um dos autores da pesquisa. A observação direta serve para capturar os atos em seu contexto e as circunstâncias em que se verificam as atitudes e reações, enquanto a observação participante natural ocorre quando o pesquisador faz parte do grupo e, por isso, deve acompanhá-lo em situações informais ou formais, interrogando-o sobre seus atos e significados por meio de um diálogo constante (OLIVEIRA, 2007).

Em seguida, o consultor e o cliente foram entrevistados pelo idealizador da pesquisa sobre as suas convicções, os seus saberes e os seus interesses em relação ao produto da consultoria. Para Cruz e Ribeiro (2004), a entrevista é um excelente instrumento de pesquisa por permitir a interação entre pesquisador e entrevistado e a obtenção de descrições detalhadas sobre o que se está pesquisando.

Além disso, os autores da pesquisa (com exceção do professor orientador e do consultor de empresas) e mais alguns pesquisadores convidados constituíram um grupo de foco com o intuito de esclarecer os consensos e os conflitos existentes entre eles em relação aos dados até então coletados e promover um direcionamento para os procedimentos de análise. O grupo de foco representou também um esforço de objetivar o envolvimento dos pesquisadores com a pesquisa. Ele é uma técnica de coleta de dados que consiste na realização de entrevistas em grupo conduzidas por um moderador, que, neste caso, foi o idealizador da pesquisa (OLIVEIRA, LEITE FILHO E RODRIGUES, 2007). Em geral, o grupo de foco ou grupo focal é associado a outros métodos como a entrevista individual e a observação participante (VERGARA, 2006).

Os procedimentos de coleta de dados – a observação direta, a observação participante natural, as entrevistas semi-estruturadas e o grupo de foco – lançaram mão de filmagens com equipamento digital, que resultaram em um documentário sobre o mesmo tema deste artigo.

Por fim, o idealizador da pesquisa transcreveu rigorosamente todos os dados coletados e, em seguida, realizou uma análise do discurso desses dados, tendo em vista os princípios e as categorias interpretativas da genealogia, que foi apresentada ao longo do referencial teórico. Destaca-se que o analista do discurso não possui neutralidade em sua análise; ele deve assumir uma posição quanto à língua, uma posição quanto ao sujeito; deve, igualmente, construir um observatório para si (MAZIÈRE, 2007).

## **6. A genealogia das consultorias empresariais: o caso do Projeto Liderança**

A apresentação dos dados a seguir foi previamente autorizada por todos os sujeitos (consultor, cliente e instituições) da pesquisa. Os respondentes estão diretamente identificados por conta da própria natureza do trabalho, que busca explorar as relações entre pesquisadores e pesquisados.

Este artigo diz respeito especificamente a uma análise genealógica de uma reunião entre a consultoria FAGS Serviços de Cursos e Treinamentos Ltda. e a Fundação Núcleo de Tecnologia Industrial do Ceará (NUTEC) sobre o Projeto Liderança e o *software* ALICE.

A FAGS Serviços de Cursos e Treinamentos Ltda. é uma consultoria especializada na elaboração de treinamentos direcionados, marketing promocional e gestão estratégica. FAGS é uma sigla constituída pelas iniciais do nome de seu sócio-gerente, o empresário Frederico Alberto Gurgel e Silva, que possui bacharelado em Direito, pós-graduação em Administração; é consultor credenciado pela Organização das Nações Unidas (ONU) como facilitador-líder do projeto Empretec no Brasil; palestrante e instrutor de seminários e cursos ligados à área comportamental (empreendedorismo, liderança e formação de equipes) e à gestão

empresarial; ex-gerente administrativo de uma indústria de amêndoas de castanha de caju, ex-gerente de marketing e assistente de recursos humanos de uma indústria de alimentos; e, especialmente, idealizador do Projeto Liderança e do *software* ALICE.

O Projeto Liderança é um treinamento *in company* que busca instituir uma visão compartilhada por todos os colaboradores quanto ao futuro da organização. Primeiramente, esse treinamento estabelece os aspectos conceituais da Liderança e de quatro dimensões (Ambiente, Inovação, Criatividade e Estratégia) que subsidiam a atuação do líder. Em seguida, esses conceitos, cujas iniciais constituem a sigla ALICE, são sistematicamente vivenciados pelos participantes a partir de simulações e jogos de empresas.

ALICE é o nome de um *software* que foi desenvolvido para acompanhar e controlar o processo de implementação dos objetivos estratégicos que são elaborados conjuntamente pelos participantes ao longo do treinamento. Além disso, ALICE é uma alusão ao livro “Alice no país das maravilhas”, que oferece ao mundo dos negócios lições sobre o processo de tomada de decisão estratégica em períodos de turbulência.

Em decorrência de algumas conversas informais com Frederico Gurgel, sócio-gerente da FAGS, o doutor em agronomia João Pratagil Pereira de Araújo, presidente do NUTEC, tomou conhecimento do Projeto Liderança e do *software* ALICE. Gurgel e Pratagil, que já haviam trabalhado juntos em um projeto ligado à formação de empreendedores, marcaram uma reunião para tratar da possibilidade de compra do Projeto Liderança e do *software* ALICE pelo NUTEC. Essa reunião (Figura 1) constitui o campo empírico desta pesquisa.



**Figura 1:** O processo de venda do Projeto Liderança e do *software* ALICE.

**Fonte:** elaborado pelos autores.

O NUTEC, que foi criado há quase 30 anos, é responsável por estudos e pesquisas científicas e tecnológicas, inovação, adaptação, difusão, capacitação, prestação de serviços, assistência técnica e extensão tecnológica industrial. No intuito de viabilizar soluções tecnológicas para o desenvolvimento sustentável do setor industrial, o NUTEC mantém laboratórios de microbiologia, físico-química, microscopia, mecânica, elétrica e energia, inspeção e segurança veicular, hidropneumática, construção civil, rochas de revestimento e procedimentos cerâmicos, química ambiental, tratamento de superfície e corrosão, tintas, saneantes, domissanitários e cosméticos, têxtil, óleos isolantes, biocombustível e tecnologia da informação. Além disso, o NUTEC possui uma incubadora de empresas de base tecnológica (PARTEC), uma certificadora de sistemas de gestão da qualidade (NUTEC CERT) e um núcleo de apoio à exportação (NUTEC EXPORT).

Entretanto, o NUTEC registrou nos últimos 20 anos um declínio de sua autonomia e da importância que lhe foi atribuída pelo governo estadual: deixou de ser uma fundação pública de direito privado, tornando-se uma fundação pública de direito público; desfez o vínculo com a Secretaria de Indústria e Comércio do Estado do Ceará, submetendo-se à Secretaria de Ciência, Tecnologia e Educação Superior; e perdeu o repasse de 0,5% dos recursos do Fundo de Desenvolvimento Industrial (FDI), que custeava programas de capacitação humana e desenvolvimento tecnológico dirigidos ao segmento de micro e pequenas empresas.

O NUTEC passou recentemente por um processo de realinhamento estratégico e recebeu do governo estadual a qualificação de Agência Executiva, obtendo uma maior autonomia administrativa e financeira e instituindo um sistema de remuneração por desempenho. Com essas e outras ações, o NUTEC espera alinhar as iniciativas individuais e organizacionais em função de uma visão comum: ser um centro de excelência em tecnologias industriais e inovação.

Portanto, pode-se pressupor que, após a reunião com Gurgel, Pratagil passou a acreditar que o Projeto Liderança e o *software* ALICE podem ajudar o NUTEC a atingir os seus objetivos e a realizar a sua missão. Mas essa pressuposição só pode, de fato, ser confirmada a partir da análise dos dados coletados, que será apresentada com base nas categorias analíticas da genealogia, isto é, o regime de verdades, o sistema das diferenciações e o tipo de objetivos (Quadro 1) do consultor, do cliente e do grupo focal. Destaca-se que somente as proposições unânimes do grupo focal serão apresentadas, no sentido de objetivar o envolvimento dos pesquisadores com a pesquisa e com os sujeitos entrevistados. Dessa forma, a análise dos dados obedece às proposições do Quadro 2.

<b>Categorias analíticas</b>	<b>Consultor</b>	<b>Cliente</b>	<b>Grupo focal</b>
Regime de verdades	É possível estimular o espírito de liderança nas pessoas; o desenvolvimento de uma organização depende do envolvimento de todos em torno de uma causa comum, de uma visão compartilhada; a melhor maneira de seduzir um cliente no momento da venda de um produto de consultoria é através de recursos imagéticos, por meio do uso de metáforas e analogias.	Estamos passando por um processo de mudança de época histórica, caracterizada pela valorização do conhecimento como um produto comercial em detrimento dos produtos industriais tradicionais; os colaboradores de uma organização precisam assumir responsabilidades sobre as metas organizacionais, que devem ser estabelecidas por todos, democraticamente.	Espírito de liderança não resulta de estímulos deliberados, mas de aspectos circunstanciais; o envolvimento de todos não garante o desenvolvimento de uma organização; recursos imagéticos são eficazes, mas precisam ser planejados; mudanças se reduzem a desenvolvimento tecnológico e preocupações ambientais; colaboradores podem ser irresponsáveis.
Sistemas de diferenciação	Competências e habilidades desenvolvidas ao longo de vários anos de práticas gerenciais, com destaque para a capacidade de comunicação; preferências por temas da administração mais voltados para aspectos comportamentais como perfil empreendedor, liderança e motivação; preocupação voltada também para questões ligadas à gestão estratégica e ao planejamento.	Formação acadêmica na área de aprimoramento genético de plantas, com destaque para domínios em metodologias qualitativas e quantitativas; experiências com cargos de chefia, que ocupou devido à sua capacidade de estabelecer relações de confiança e gerenciar conflitos políticos; formação técnica em gestão por meio de cursos voltados aos apelos pragmáticos e ao <i>pop-management</i> .	Grupo constituído por pesquisadores de várias áreas, incluindo filosofia, administração, engenharia e informática; pesquisadores amparados pelo referencial teórico da pesquisa, que inclui, especialmente, a genealogia e os estudos críticos em consultoria empresarial; o tempo dedicado a pesquisa teórica e ao caso, que permite um domínio mais aprofundado de todas essas questões.

Tipo de objetivos	Gurgel tem interesse em: formatar técnica e conceitualmente produtos de consultoria; vender esses produtos formatados para obter retornos financeiros e exercer suas competências; formar pessoas capazes de promover o desenvolvimento organizacional.	Pratagil tem interesse em: solucionar as ingerências políticas de sua organização a partir de técnicas gerenciais capazes de controlar questões estratégicas, atividades operacionais e produção de conhecimento; promover o crescimento organizacional, com vistas à satisfação pessoal e profissional.	O grupo focal pretende: desenvolver uma pesquisa inovadora, que possa não só fomentar produções, mas sirva também para o desenvolvimento gerencial; apoiar os estudos críticos organizacionais, especialmente em oposição ao <i>pop-management</i> ; trazer discussões filosóficas para a gestão.
-------------------	---	--	---

**Quadro 2:** Categorização dos atores da pesquisa.

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Com base nesse quadro, destaca-se, antes de tudo, que o consultor de empresas acredita que é possível motivar o espírito de liderança nas pessoas por meio de metodologias que desenvolveu ao longo de experiências anteriores. Essas metodologias incluem técnicas de jogos de empresas, construção conjunta de objetivos estratégicos, relatos de experiências de vida e aulas dialogadas sobre os aspectos conceituais da liderança e da motivação. Com isso, ele pretende envolver todos os participantes de seu projeto em torno de uma causa comum, de uma visão compartilhada, que possa promover o desenvolvimento da organização.

*Então toda essa estrutura pra criar o Projeto Liderança, chegar ao ALICE, ele vem de uma história de percepção de conviver com pessoas, de conviver com líderes e de, principalmente, acreditar que a liderança é possível de ser estimulada. [...] O projeto, ele acredita que o melhor caminho para provocar a institucionalização de uma organização é que todos os entes, todas as pessoas que façam parte dessa entidade, que façam parte dessa organização, eles tenham valores compartilhados e que esses valores, eles extrapolem o tamanho, os muros da organização a qual eles fazem parte.*

Diante disso, o grupo focal (Figura 2) afirma que nenhuma dessas metodologias é capaz de promover necessariamente a formação de líderes, uma vez que obter das pessoas o compromisso com uma determinada causa envolve fatores complexos como confiança e compartilhamento de significados, que só podem ser atingidos por meio da criação de vínculos, de relacionamentos de longo prazo.



**Figura 2:** Grupo focal debatendo a venda do produto de consultoria.

**Fonte:** elaborado pelos autores.

*... é possível uma ação educativa que tente promover uma alteração de comportamento, uma alteração de atitude, uma alteração do modo como as pessoas enxergam o mundo; é possível tentar promover esse tipo de mudança. Mas o conceito de liderança já envolve uma relação social*

*que parece um tanto quanto complexa demais para atingir a formação de um líder de forma tão deliberada como o consultor colocou.*

Quanto aos sistemas de diferenciação do consultor, pode-se afirmar que ele desenvolveu suas competências a partir de experiências com práticas gerenciais. Além disso, ele tem preferências por temas da administração mais voltados para aspectos comportamentais como perfil empreendedor, liderança e motivação e também por questões ligadas à gestão estratégica e ao planejamento. Entretanto, o elemento que, de fato, produz nele uma distinção perante os seus interlocutores é a capacidade de comunicação, de expressar o seu pensamento por meio de palavras, gestos, olhares, entonação etc., de articular saberes desconexos em função da expectativa do cliente.

O grupo focal reconhece (e até mesmo admira) essa capacidade de expressão do consultor, mas critica a combinação arbitrária e muitas vezes inconsciente que ele faz com um conjunto de saberes muitas vezes incompatíveis entre si, afirmando que “primeiramente, a gente pode considerar que é uma verdadeira salada de referências, a gente vê no discurso dele referências a diversos campos da literatura, a diversos conceitos. Isso tudo com um grau de liberdade bem grande”. Dentre esses campos da literatura, o grupo focal cita a abordagem comportamental desenvolvida pelo SEBRAE com base nos trabalhos de McClelland e Fillion, a escola do Design e a análise SWOT e a administração por objetivos de Peter Drucker. O consultor trata de uma série de questões que remontam a essas abordagens teóricas, mas não estabelecem nenhuma conexão entre elas. Essa falta de rigor teórico e metodológico pode resultar em problemas de aplicação do produto da consultoria.

O cliente, por sua vez, acredita que a nossa sociedade contemporânea está passando por um período de mudança de época histórica, caracterizada pela valorização do conhecimento como um produto comercial em detrimento dos produtos industriais tradicionais. Por conta disso, ele acha que é preciso desenvolver e implantar sistemas administrativos que possam promover e gerenciar o conhecimento produzido pela organização.

O grupo focal confia no compromisso do cliente com o desenvolvimento da organização e de seus colaboradores, mas discorda de suas percepções acerca da realidade, afirmando que as mudanças que vivemos no dia-a-dia são apenas da ordem do desenvolvimento tecnológico e de novos desafios relacionados com problemas ambientais. Aqueles que insistem que estamos passando por mudanças estruturais querem apenas justificar a necessidade das práticas das consultorias empresariais, que prometem reduzir a vulnerabilidade das empresas diante das ameaças dos concorrentes. De acordo com o grupo focal, o mundo continua como sempre foi, exceto pela tecnologia e pela maximização do potencial de autodestruição. Nesse caso, fica claro que tanto a posição do cliente quanto a do grupo focal são puramente intuitivas e foram apresentadas sem nenhuma evidência lógica ou empírica. Isso mostra o quanto este debate não pretende ser conclusivo, deixando espaço, inclusive, para a opinião do leitor.

Quanto aos saberes do cliente, aos seus sistemas de distinção, destaca-se a sua formação científica na área de aprimoramento genético de plantas e as suas habilidades em solucionar ingerências políticas. Além disso, nota-se que ele frequentou cursos gerenciais com apelo pragmático e voltados para o *pop-management*, como os cursos de formação de gestores da *Amana-Key*. Segundo o grupo focal, a falta de formação em Administração e o consumo de literatura de mercado não prejudicam a atuação gerencial do cliente, que, entretanto, poderia estar bem mais preparado para a realização de suas funções caso tivesse mais contato com a literatura acadêmica.

Tendo em vista esses regimes de verdades e sistemas de diferenciações e ainda as percepções colocadas pelo grupo focal segundo os seus próprios interesses, pode-se observar que, durante todo o processo de negociação, o consultor e o cliente só entram em conflito uma

única vez por conta de uma possível incompatibilidade entre o Projeto Liderança e o *balanced scorecard*, que já estava sendo implementado no NUTEC. Além disso, o cliente quer saber como o Projeto Liderança pode resolver os problemas de ingerência política da organização.

*Eu não sei como você poderia ou a sua equipe fazer a conexão com outras metodologias que já têm maior utilização ampla no mercado como o balanced scorecard, que trabalha objetivos estratégicos, trabalha as metas, que trabalha as iniciativas e com prazos; só que no caso do balanced scorecard isso está conectado com a visão estratégica da organização e a missão. Pra mim não ficou claro na exposição se você fez a conexão com esses dois elementos da estratégia.*

*... aqui é forte o sentimento de família que leva ao corporativismo, que leva à cumplicidade e leva a questões que muitas vezes a organização não consegue avançar por conta dessas acomodações pessoais... Então um dos grandes desafios que tem sido colocado... é exatamente como vencer essa barreira do corporativismo que traduz um sentimento de família, mas que não dá unidade institucional no desenvolvimento da nossa missão. Então como é que a dimensão da liderança, com esses quatro elementos, poderia estar trabalhando esse aspecto? [...] Todo um trabalho que não é do ponto de vista empresarial, estratégico, mas é mais no foco comportamental. Então, que benefícios esse projeto poderia trazer a um ambiente onde essas características prevalecem?*

Em vista dessas questões colocadas pelo cliente, o consultor argumenta que o Projeto Liderança pode atuar juntamente com o *balanced scorecard*, promovendo a participação dos colaboradores na construção e na realização dos objetivos estratégicos organizacionais. Com isso, ele afasta quaisquer dúvidas do cliente em relação à pertinência do Projeto Liderança e do *software* ALICE para o NUTEC. Tanto o consultor como o cliente acreditam que os problemas de ingerência política do NUTEC não são de ordem estratégica, e sim de caráter tático e operacional; ambos compreendem que o processo de formulação estratégica antecede necessariamente as atividades de implementação; eles pensam que o Projeto Liderança e o *software* ALICE podem auxiliar justamente na implantação do *balanced scorecard*, este sim, de caráter estratégico. Portanto, pode-se inferir que os tipos de objetivos do cliente e do consultor convergem entre si.

Por fim, o consultor consegue, de fato, realizar a venda do Projeto Liderança e do *software* ALICE ao NUTEC, como foi sinalizado durante todo o processo de negociação.

Diante desse desfecho, o grupo focal afirma que, da maneira como foi concebido, o Projeto Liderança não dará conta dos problemas do NUTEC, especialmente daqueles ligados às acomodações pessoais do corpo gerencial, que não dá a unidade institucional necessária para o desenvolvimento da missão organizacional, como coloca o próprio cliente. Entretanto, ainda de acordo com as ponderações do grupo focal, o consultor irá adequar pouco a pouco o seu projeto às necessidades do NUTEC, visto que possui muita habilidade e experiência para lidar com pessoas, adentrar no universo de cada uma delas, compreender os seus problemas e ajudar a perceber novos caminhos, soluções e possibilidades. Por outro lado, o cliente sabe exatamente o que quer e compreende bem os problemas do NUTEC. Além disso, ele está disposto a ouvir as pessoas, trocar idéias e experiências, dividir tarefas, responsabilidades e méritos. Em vista disso, o grupo focal arrisca adiantar que, durante o processo de implementação do Projeto Liderança, o consultor e a organização enfrentarão uma série de dificuldades, mas a médio e longo prazos deverão alcançar os seus objetivos. Entretanto, a confirmação desse tipo de inferência exige que seja realizada uma nova pesquisa genealógica.

## Considerações finais

Tendo em vista os resultados desta pesquisa, pode-se afirmar que o método genealógico pode realmente ser explorado dentro dos estudos organizacionais. A partir de categorias interpretativas extraídas da genealogia, foi possível analisar o processo de venda do Projeto Liderança e do *software* ALICE ao NUTEC, destacando especialmente os saberes da literatura acadêmica e do *pop-management* retomados pelo consultor e pelo cliente, os seus conhecimentos e interesses e as relações de poder estabelecidas entre eles.

Portanto, pretende-se agora estabelecer perspectivas de estudos futuros, que possam explorar ainda mais as possibilidades da análise genealógica. A primeira sugestão diz respeito ao estudo do processo de implementação do próprio Projeto Liderança no NUTEC, até porque, conforme assinalado anteriormente, o NUTEC está passando por um processo delicado de mudança e realinhamento estratégico e, por isso, pode representar um campo repleto de conflitos e relações de poder. Para esse estudo, sugere-se que as relações de poder entre os pesquisadores também sejam explicitadas, mesmo que, em geral, eles estejam convencidos das mesmas questões teóricas. No sentido de reforçar esse envolvimento dos pesquisadores com o próprio trabalho, sugere-se ainda que o relatório de pesquisa seja escrito em primeira pessoa. Outra possibilidade é que a observação participante seja aprofundada até o ponto da pesquisa etnográfica, que consiste na inserção completa dos pesquisadores no ambiente, no dia-a-dia das relações de poder do grupo investigado.

Além dessa proposta de estudo, pode-se ainda realizar uma pesquisa-ação no NUTEC, no sentido de solucionar esses problemas de ingerência política e acomodações pessoais. Essa pesquisa-ação pode, talvez, de acordo com os impactos produzidos e os resultados alcançados, ser replicada não somente em outras organizações como também em casos de disputas partidárias e até mesmo em conflitos geopolíticos.

### Referências bibliográficas

ALCADIPANI, R. **Michel Foucault: Poder e análise das organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

\_\_\_\_\_; MOTTA, F. C. P. O pensamento de Michel Foucault na teoria das organizações. **Revista de administração**, São Paulo, v. 39, n. 2, 2004.

ALVARENGA, L. Bibliometria e arqueologia do saber de Michel Foucault: traços de identidade teórico-metodológica. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 27, n. 3, p. 253-261, 1998.

ARAÚJO, I. L. Formação discursiva como conceito chave para a arqueogenealogia de Foucault. **Revista Aulas**, v. 3, p. 1-24, 2007.

BERTERO, C. O. **Ensino e pesquisa em administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

\_\_\_\_\_; CALDAS, M. P.; WOOD Jr., T. Produção científica em administração de empresas: provocações, insinuações e contribuições para um debate local. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 3, n. 1, p. 147-178, 1999.

BOAS, C. T. V. **Para ler Michel Foucault**. 2. ed. Minas Gerais: Imprensa Universitária da UFOP, 1993.

BURRELL, G. Ciência normal, paradigmas, metáforas, discursos e genealogia da análise. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1996.

CALDAS, M. P.; ANUNCIATO, R.; ARENA, R.; BARRETTO, F.; BIANCHI, M.; FACCIN, A.; LEITE, M.; MACHADO, S.; MATSUNO, C.; POZZI, D.; PROCOPIAK, M.; RASERA, R.; SARHAN, C.; VASQUES, L.; YASSUDA, L. Um gostinho do próprio remédio: até que ponto empresas de consultoria no Brasil adotam em si mesmas aquilo que prescrevem a seus clientes? **Rae Light**, São Paulo, v. 6, n. 4, p. 2-12, 1999.

CRUZ, C.; RIBEIRO, U. **Metodologia Científica: teoria e prática**. 2. ed. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2004.

DELEUZE, G. **Foucault**. São Paulo: Brasiliense, 2006.

DONADONE, J. C. “Os hunos já chegaram!”: dinâmica organizacional, difusão de conceitos gerenciais e atuação das consultorias. 2001. Tese (Tese de Doutorado em Engenharia) – Escola Politécnica, São Paulo, 2001.

FAÉ, R. A genealogia em Foucault. **Psicologia em estudo**, Maringá, v. 9, n. 3, p. 409-416, 2004.

FOUCAULT, M. **A arqueologia do saber**. 6. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2002.

\_\_\_\_\_. **A ordem do discurso**. 13. ed. São Paulo: Loyola, 2006.

\_\_\_\_\_. **Microfísica do poder**. 23. ed. Rio de Janeiro: Graal, 2007.

\_\_\_\_\_. O sujeito e o poder. In: RABINOW, P.; DREYFUS, H. **Michel Foucault: uma trajetória filosófica: para além do estruturalismo e da hermenêutica**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995. p. 231-378.

GONDIM, S. M. G.; LOIOLA, E. Ciências administrativas e consultoria: riscos da ambigüidade imanente entre a produção do conhecimento e apelo pragmático. In: ENANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2007.

HIRSCHLE, A. L. T.; MATTOS, P. L. C. L. A aprendizagem reflexiva de consultores organizacionais em suas relações com o cliente. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 1., 2007, Natal. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2007. p. 1-15.

MATTOS, P. L. C. L. A linguagem de consultoria organizacional: trilhas metodológicas para pesquisa. In: ENANPAD, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2003. p. 1-16.

\_\_\_\_\_. O que diria Popper à literatura administrativa de mercado. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, n. 1, p. 60-69, 2003.

\_\_\_\_\_. Teoria administrativa e pragmática da linguagem: perspectivas para problemas que afligem as relações entre acadêmicos e consultores, educadores e educandos. In: ENANPAD, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2001.

MAZIÈRE, F. **A análise do discurso: história e práticas**. São Paulo: Parábola Editorial, 2007.

MOTTA, M. B. (Org.). **Michel Foucault. Estratégia, poder-saber**. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2006.

\_\_\_\_\_. **Michel Foucault: Arqueologia das ciências e história dos sistemas de pensamento**. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2005.

MOURA, G. L.; MATTOS, P. L. C. L. Desfazendo mal-entendidos em relações de conhecimento consultor organizacional-cliente à luz da biologia do conhecer. In: ENANPAD, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2005. p. 1-15.

OLIVEIRA, A. A. R.; LEITE FILHO, C. A. P.; RODRIGUES, C. M. C. O Processo de construção dos grupos focais na pesquisa qualitativa e suas exigências metodológicas. In: ENANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2007.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis: Vozes, 2007.

POGREBINSCHI, T. Foucault: para além do poder disciplinar e do biopoder. **Lua nova revista de cultura e política**, São Paulo, n. 63, p. 179-201, 2004.

RABINOW, P.; DREYFUS, H. **Michel Foucault: uma trajetória filosófica: para além do estruturalismo e da hermenêutica**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

WOOD JR, T. **Executivos neuróticos, empresas nervosas**. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

\_\_\_\_\_. **Gurus, curandeiros e modismos gerenciais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_; CALDAS, M. P. Quem tem medo de eletrochoque? Identidade, terapias convulsivas e mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 5, p. 13-21, 1995.

\_\_\_\_\_; PAES DE PAULA, A. P. Viagem epistemológica às livrarias dos aeroportos. **Administração em diálogo**, São Paulo, v. 5, n. 5, p. 77-86, 2004.

\_\_\_\_\_; CALDAS, M. P. Rindo do quê? Como consultores reagem ao humor crítico e à ironia sobre sua profissão. **Organizações & Sociedade**, v. 12, p. 83-102, 2005.

\_\_\_\_\_; PAES DE PAULA, A. P. Empresas de consultoria no Brasil: um estudo múltiplo de casos. In: ENANPAD, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: Anpad, 2004.