

## **Inovação e gestão tecnológica**

### **A Relação entre Cultura Organizacional e Aprendizagem dos Integrantes de Organizações Clientes de Consultorias: um estudo sob a luz da teoria de Argyris**

#### **AUTORES**

**ANTONIO DE SOUZA SILVA JÚNIOR**

Universidade Federal de Pernambuco  
silvajunior.as@gmail.com

**NALDEIR DOS SANTOS VIEIRA**

Universidade Federal do Piauí - Campus Picos  
naldeir@yahoo.com.br

**MARCOS GILSON GOMES FEITOSA**

Universidade Federal de Pernambuco  
feitosam@terra.com.br

#### **Resumo**

Devido à dinâmica do mercado as organizações necessitam refletir constantemente sobre as suas práticas a fim de adaptarem-se ao ambiente. Esta necessidade de atualização gera uma demanda e uma maior ênfase na aprendizagem de seus membros. Neste sentido, um consultor externo pode ajudá-las a aprender e a ter controle de sua capacidade de resolução de problemas. Porém, para que o aprendizado se efetive, torna-se necessário um ambiente favorável ao desenvolvimento do mesmo, um ambiente onde os valores estejam voltados para o desenvolvimento de atitudes pró-ativas, inovadoras, e congruentes com a missão e com os objetivos da organização. Diante disto, este estudo qualitativo, focaliza a relação existente entre cultura organizacional e aprendizagem dos indivíduos a partir da contratação de consultoria. Conclui-se que dentre as variáveis que impactam na cultura organizacional e na aprendizagem dos integrantes de organizações clientes de consultorias se destacam a postura e a metodologia adotadas pelo consultor durante a intervenção; os valores e os comportamentos dos integrantes da organização; o estilo de liderança dos integrantes da cúpula da organização; o formalismo/flexibilidade da organização; a cultura da competição da organização; e, as políticas de recursos humanos adotadas pela organização.

#### **Abstract**

*Due to the dynamics of the market organizations need to constantly reflect on their practices in order to adapt to the environment. This creates a need to upgrade demand and greater emphasis on learning of its members. In this sense, an external consultant can help them to learn and to take control of their ability to solve problems. But for that learning is efetive, it is necessary to a favourable environment for the development of it, an environment where the values are focused on the development of attitudes pro-active, innovative, and congruent with the mission and the goals of the organization . Given this, this qualitative study, focuses on the relationship between culture and learning of individuals from the hiring of consultants. It follows that among the variables that impact on organizational culture and learning of members of organizations of consulting clients stand out the stance and the methodology adopted by the consultant during the intervention, the values and behaviour of members of the organisation, the style of leadership of members of the umbrella organization, the formalism / flexibility of the organization, the culture of the organisation of the competition, and human resources policies adopted by the organization.*

## **Palavras-chave: cultura, aprendizagem, consultoria.**

### **1 Introdução**

Em virtude da competição global, da dinâmica do mercado, e dos constantes avanços tecnológicos há uma necessidade real das organizações para refletirem sobre si próprias a fim de adaptarem-se ao ambiente. Uma vez que as organizações não funcionam isoladas, devem modificar constantemente seus pressupostos e suas ações em resposta ao que outras organizações estão fazendo. Esta necessidade de atualização gera uma demanda e uma maior ênfase na aprendizagem. Há, então, um esforço das organizações, para criar competências de modo que mantenha sua competitividade no mercado.

O fenômeno da consultoria organizacional surge como uma das formas encontradas pelas organizações para se atualizarem. Segundo Coget (1999 apud DONADONE, 2004), a atuação dos consultores estaria concentrada principalmente na sua capacidade de produzir e difundir conceitos acerca do mundo empresarial e o seu uso na implementação de mudanças organizacionais. A prestação do serviço de consultoria possibilita, portanto, o aprendizado do cliente a novas práticas e formas de trabalhar através da interação com o consultor.

Segundo Argyris (1970), o papel do consultor consiste em mudar a postura do sistema-cliente em relação aos problemas. Para ele, as organizações bloqueiam a necessidade de expressão dos indivíduos e a capacidade de executar o trabalho de maneira eficiente. Neste sentido, as intervenções que ocorrerem nas organizações têm o atributo de ajudá-los a aprender e a ter controle de sua capacidade de resolução de problemas.

Todavia, há no senso comum, um sentimento por parte dos clientes de que, durante a intervenção, a aprendizagem, dos indivíduos da organização envolvidos neste processo, é dificultada. Muitas reclamações recaem sobre o papel da alta administração que não dá suporte, ou legitima o trabalho do consultor. Dessa forma, os processos administrativos dos sistemas-cliente tendem a ser concebidos e administrados segundo modelos que dificultam a aprendizagem destes indivíduos durante o processo de intervenção. Estes modelos impactam no desenvolvimento de rotinas e atitudes defensivas por parte dos integrantes das empresas e contribui para a formação de valores responsáveis por atitudes contrárias ao aprendizado e desenvolvimento de novos processos dentro da organização.

Neste contexto, este trabalho objetiva compreender as condições, criadas ou não pela alta administração, que dificultam a implementação do modelo de aprendizagem de laço duplo, desenvolvido por Argyris (1970), nos processos de intervenções organizacionais. A perspectiva sobre a qual abordaremos o conceito de aprendizagem terá como referência os pressupostos da abordagem construtivista que postula ser a aprendizagem construída pela interação social através do compartilhamento de problemas e tarefas. A partir deste trabalho será possível identificar os principais fatores que restringem a eficácia da atividade da consultoria dentro de um contexto cultural. Dessa maneira, os consultores podem se antecipar para a criação de modelos e estratégias que minimizem esses efeitos.

Na próxima seção será abordada a consultoria organizacional como um processo de intervenção, logo em seguida revisaremos a Teoria da Intervenção proposta por Argyris. Na quarta seção abordaremos a cultura organizacional como influenciador da aprendizagem, logo após discorreremos sobre como a cultura organizacional pode dificultar a aprendizagem no processo de intervenção organizacional, e, por fim, estão expostas as conclusões.

### **2 A consultoria organizacional como um processo de intervenção**

Oliveira (1999, p. 21) define consultoria empresarial como "um processo iterativo de um agente de mudança externo ou interno à empresa, o qual assume a responsabilidade de

auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação”.

Este segmento teve grande crescimento a partir da década de oitenta. Fatores como: as idéias de gestão empresarial japonesa, o advento das “Filosofias da Qualidade”, além do crescimento do mercado de certificação sobre procedimentos de gestão e de processo produtivos, representados principalmente pelas normas ISO, por fim as mudanças organizacionais associadas aos redesenhos organizacionais, a partir do “*core business*” da empresa, impulsionaram o crescimento deste setor. A partir dos anos noventa o setor ganha em destaque e importância nos meios gerenciais e empresariais, visto as taxas de crescimento na receita que saltaram de US\$ 22 bilhões em 1990 para mais de US\$ 100 bilhões dez anos depois (DONADONE, 2003: 2004).

Este crescimento deve-se, então, à constante busca das organizações à necessidade de conhecimento atualizado das técnicas e metodologias da gestão empresarial, para fazer adaptar-se às constantes mudanças do ambiente empresarial, resultante da globalização da economia. A prestação do serviço de consultoria caracteriza-se essencialmente pelo processo de mudança planejada com a finalidade de mudar os pressupostos organizacionais da empresa-cliente, visando à melhor adaptação aos novos mercados, tecnologias e desafios decorrentes do ritmo vertiginoso das mudanças do ambiente (OLIVEIRA, 1999).

Todavia, nas discussões sobre modismos e gurus gerenciais, durante a década de noventa, questionou-se a eficácia e as formas de atuação dos consultores. Assim, começam a aparecer de forma sistemática críticas à sucessão de “fórmulas salvadoras de empresas”. (DONADONE, 2003: 2004).

Segundo Caldas (1996), há três conjuntos de metáforas que parecem definir três perspectivas singulares da relação de consultoria. Uma primeira perspectiva é a daquele conjunto de metáforas que atribuem à relação um caráter de exploração – seja do consultor sobre o cliente, seja do oposto – descrevendo os consultores principalmente como sedutores e curandeiros. Uma segunda perspectiva engloba as metáforas que retratam a relação de consultoria como uma relação de dependência. E, por fim, uma terceira perspectiva abrange as metáforas que visualizam a relação de consultoria como uma relação de ajuda. Para o autor, em tese, o processo de consultoria deveria ser o de uma relação de ajuda: um momento específico no tempo, de suporte especializado de um apoiador (consultor) a um apoiado (cliente).

### **3 A intervenção organizacional como um processo de facilitação do aprendizado do sistema-cliente**

A perspectiva da consultoria como um processo de ajuda tem sido desenvolvida por diversos autores. Lundberg (2002) e Weidner & Kass (2002) caracterizam o processo de consultoria pelo envolvimento de duas partes, a primeira o cliente, quem solicita ajuda e o consultor, que a provê. Segundo estes autores esta ajuda pode vir de diferentes formas: ajudando o cliente a efetuar uma mudança construtiva, provendo conselhos e auxiliando no desenvolvimento da capacidade organização-cliente.

Todavia, esta abordagem já vem sendo defendida por autores basilares da consultoria organizacional. No seu livro “Consultoria de Procedimentos” Schein (1977) afirma que a principal tarefa do consultor é ajudar o administrador a tornar-se um diagnosticador de modo que, este atue no sentido de apoiar o cliente para que tome suas próprias decisões e aja por sua própria conta. Neste sentido, o consultor deve iniciar a prestação do serviço instigando um espírito questionador como uma forma de manter os clientes trabalhando ativamente nos seus próprios problemas (SCHEIN, 1977). Neste aspecto, o papel do consultor é de facilitar a integração e o diálogo em cada contexto específico, de forma que o grupo chegue a uma

compreensão holística da situação em estudo e possam reinventar suas práticas de modo que estas sejam mais eficientes (NEWELL, 2005).

Nesta perspectiva, Argyris (1970) afirma que intervir constitui, portanto, a entrada num sistema de relações em andamento, com o intuito de ajudar as pessoas, grupos ou objetos. A visão deste autor, busca a valorização do sistema-cliente como uma unidade auto-responsável e em andamento, que tem a obrigação de manter o controle do seu próprio destino. Neste contexto, um interveniente ajuda um sistema a se tornar mais eficaz na solução de problemas, na tomada de decisão, e na implementação da decisão de modo tal que possa continuar a ser cada vez mais eficaz nestas atividades sendo menos dependente do interveniente.

Segundo este autor (1970), para que a atividade de intervenção obtenha êxito, há três tarefas primárias que devem ser atendidas. Uma condição básica é a geração da **informação válida**, pois sem a informação válida, seria difícil para o cliente aprender e para o interveniente ajudar. Um ponto importante nesta condição é que os diagnósticos do interveniente devem estar empenhados em representar todo o sistema-cliente e não, o ponto de vista de qualquer subgrupo ou pessoa.

Uma segunda condição decorre do pressuposto de que a atividade de intervenção deve ser de tal forma concebida e executada que o sistema-cliente mantenha seu discernimento e autonomia para que a **escolha livre e informada** seja realizada de forma eficaz pelo sistema-cliente. Através da escolha livre, os clientes podem manter a autonomia de seus sistemas. Um curso de ação livremente escolhido significa que a ação deve estar baseada na análise acurada de uma situação e não nos preconceitos ou defesas dos tomadores de decisão.

Finalmente, o terceiro processo básico para qualquer atividade de intervenção é o **comprometimento interno** do cliente com respeito às escolhas feitas. O comprometimento interno significa que o curso de ação ou a escolha tenha sido internalizado por cada membro de modo tal que ele tenha um sentimento de responsabilidade sobre as suas escolhas.

Assim, a intervenção organizacional, na perspectiva de Argyris (1970), aborda a aprendizagem através de uma perspectiva construtivista. De acordo com Merriam & Caffarella (1999) a abordagem construtivista prega que a aprendizagem é o processo de construção de significado. Através desta abordagem os indivíduos dão sentido às suas experiências. Dessa forma, o aprendizado é visto como uma necessidade para a geração de autonomia. Assim, os indivíduos devem criar uma postura de independência em relação ao interventor, pois, ao final do processo de intervenção, eles devem ser capazes de tomar suas próprias decisões.

Já que intervenção eficaz requer aprendizado do cliente, o sistema-cliente como um todo deve criar um ambiente propício a isto. Neste sentido, a postura da alta administração é uma força que pode atuar como ação restritiva ou propulsora deste aprendizado.

### **3.1 O envolvimento da alta administração**

Os processos de administração do sistema-cliente são responsáveis por muitos problemas humanos que ocorrem no sistema. Para a efetividade na intervenção, o consultor deve estar ligado aos pontos de poder do sistema-cliente que são chaves do problema que está sendo estudado. Assim, observa-se que o envolvimento da alta administração de qualquer sistema é visto como crítico numa atividade de intervenção eficaz. Neste sentido, as razões que tornam a construção da capacidade do sistema-cliente para gerar a informação válida, a escolha livre e informada e o comprometimento interno difíceis de serem alcançados na maioria dos sistemas-clientes são os processos administrativos que tendem a ser concebidos e administrados segundo modelos que os minimizam (ARGYRIS, 1970).

Nestes casos, as pessoas ficam bastante preocupadas com a reação da administração, caso o crescimento não ocorra de acordo com o plano (ARGYRIS, 1970). Os membros se tornam muito pouco envolvidos com a saúde do sistema e raramente tomam a iniciativa de

explorar e corrigir os seus processos de grupo. Este cenário ocorre porque os sistemas tendem a produzir normas políticas e práticas que criam amarras para os empregados de níveis mais baixos (ARGYRIS, 1970). O excesso de burocracia é uma das práticas gerenciais que mais criam amarras inibidoras do aprendizado. Para Morgan (2002, p. 51) para que se desenvolva uma ação criativa torna-se necessário uma flexibilidade que “são bloqueadas pelas barreiras inerentes às divisões mecanicistas entre diferentes níveis hierárquicos, funções e papéis”.

A partir deste cenário, os indivíduos tendem a se adaptar mediante jogos de defesa. Com isso, o conformismo começa a se desenvolver dentro da organização, culminando com o decréscimo da competência interpessoal. Assim, o sistema pode tornar-se fortemente fechado tanto internamente, como nas suas relações com outros sistemas, limitando, assim, a sua capacidade de aprender através da criação de rotinas defensivas (ARGYRIS, 1970).

### **3.2 O impacto das rotinas defensivas na aprendizagem organizacional**

Segundo Argyris (1995), os indivíduos são governados por teorias de ação, que são as bases teóricas que direcionam as suas ações. Estas teorias são governadas por valores que geram as estratégias de ação a serem escolhidas. Há, assim, dois tipos de teorias da ação: a teoria em uso, que indica a ação em si; e as teorias esposadas, que está relacionada com o que o indivíduo expõe como sendo sua teoria da ação. Raramente as teorias em uso são congruentes com as teorias esposadas. Esta discrepância entre as teorias, ocorre, pois os indivíduos, normalmente, buscam a defesa da sua posição na organização. Isto os leva a criarem bloqueios defensivos à aprendizagem (ARGYRIS, 1995; CHOO, 2006).

Dessa forma, são criadas as rotinas defensivas organizacionais, que são qualquer ação, política ou prática que expõem os indivíduos da organização a situações de embaraço ou ameaça e, ao mesmo tempo, lhes impede de descobrir estas causas. As rotinas defensivas são causadas pela proteção dos indivíduos a estas situações (ARGYRIS, 1995). As defesas organizacionais dificultam, para qualquer atividade, a busca pela melhoria contínua. Através delas, os indivíduos desenvolvem atitudes contra o aprendizado. Dessa forma, as rotinas defensivas organizacionais se tornam barreiras à aprendizagem dos indivíduos na organização, uma vez que estes criam bloqueios às mudanças organizacionais (ARGYRIS, 1992).

Na organização, para que se consiga corrigir erros e manter a eficiência, é necessário que os indivíduos mudem passem a questionar os pressupostos da sua atividade, de sorte que eles monitorem, detectem e corrijam os cursos de ação de acordo com cada necessidade específica. Uma vez que, se cursos de ação são alterados sem este questionamento, certamente os problemas ocorrerão novamente. (ARGYRIS, 1995).

Um facilitador externo pode ajudar a organização no processo de examinar e sugerir reflexão nas ações dos indivíduos. De acordo com Schön (1983) os indivíduos aprendem através da reflexão de sua prática. Esta reflexão pode ocorrer durante ou após a ação. Ele afirma que pelo conhecimento do indivíduo ser tácito, implícito nos seus procedimentos e no sentimento pelo objeto que se está tratando, este está na ação. Com isso, os indivíduos refletem sobre o seu entendimento implícito na ação, criticam, reestruturam e incorporam para apoio em suas ações futuras. Isto dá a oportunidade de criação de um novo senso para as situações de incertezas e únicas permitindo o aprendizado. O facilitador externo, então, poderia ser trazido para ajudar os indivíduos a diminuir a discrepância entre a teoria esposada e a teoria em uso, através da mudança do modelo mental dos indivíduos para que sejam estimulados ser responsáveis para a descoberta de um problema, a busca por uma solução, a produção ou implementação de soluções, e o monitoramento das ações. Com isso, os indivíduos devem aprender sempre na execução da tarefa.

Argyris (1991) classifica o aprendizado de duas maneiras: o de ciclo-único e o de ciclo-duplo. O de ciclo-único está relacionado à melhoria do processo de trabalho, se busca o

aprimoramento contínuo da eficiência do processo, porém, os valores que inspiram o funcionamento do sistema são mantidos. Através da aprendizagem de circuito simples, como também é conhecida, os indivíduos incorporam novas práticas, novos comportamentos, todavia que não contradigam aos valores e pressupostos de base. Esta prática reduz a vontade de aprender e aumenta a criação de rotinas defensivas.

A aprendizagem de ciclo-duplo por sua vez ocorre por meio do questionamento de novas informações obtidas com as já existentes, de modo que a pertinência dos valores, das normas e dos pressupostos deste sistema é questionada. Neste contexto, as ações corretivas podem trazer redesenho no processo de modo que possam ocorrer mudanças nesses pressupostos.

#### **4 A cultura organizacional**

A eficiência do processo de intervenção depende intrinsecamente dos níveis de confiança entre as pessoas e o interventor, estando associada ao entendimento mútuo deste processo, através do compartilhamento das normas e valores. Este pressuposto remete à necessidade de se analisar a cultura organizacional.

Segundo Schein (2001), a cultura organizacional refere-se às crenças básicas compartilhadas pelos membros de uma organização, que operam de modo inconsciente e definem como ela vê a si mesma e o seu próprio meio. Neste sentido, a cultura, de alguma forma, implica que os rituais, clima, valores e comportamentos aglutinam-se num todo coerente. Essas premissas são as consideradas válidas e passam a ser institucionalizadas como maneira certa de agir em relação a certos tipos de problemas. Essa é a essência do que se entende por cultura. Essa será expressa através de elementos que correspondem a esses valores compartilhados.

Assim, a cultura de uma organização pode ser observada por meio dos seguintes elementos:

- a prática de rito coletivos: corresponde às práticas de rituais na organização, como exemplo podem citar como os novos membros são admitidos. Esses elementos permitem perceber os valores predominantes no sistema, se há diferenciação hierárquica, qual o grau de formalidade da organização (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).
- a perpetuação de mitos ou de histórias na organização: os boatos, as histórias, que circulam livremente, sobre os membros e práticas ocorridas na organização revelam muito sobre a sua cultura (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).
- a existência de tabus ou assuntos proibidos: assuntos ou comentários proibidos de serem repassados, também refletem a cultura predominante no sistema. (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).
- normas de comportamento: referem-se à forma de comportamento que se espera do indivíduo em cada ocasião a depender da sua posição hierárquica. Isto está relacionado à forma de cumprimentar as pessoas, a forma de se reportar aos superiores, a possibilidade de se tomar iniciativa diante de um problema (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).
- valores emergentes do grupo organizacional: existem valores propagados pela alta administração, e que são disseminados pelos meios internos de comunicação da organização, mas por outro lado os valores reais e as formas de comportamentos praticados são outros (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).
- a linguagem, atos simbólicos e formas de expressão em geral: as expressões lingüísticas, o vocabulário técnico, as formas de expressão revelam a cultura da organização. Outros exemplos de expressão são cartas e manifestos (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).
- distanciamento do poder: a distribuição desigual do poder é a essência da organização, porém os valores que compõem este elemento cultural caracterizarão a relação que o subordinado terá com seu chefe. Em organizações em que há menor distanciamento do poder,

possibilita aos empregados uma maior aproximação do seu chefe, e assim, permite-os um maior cooperativismo, e os deixam menos receosos de errar. Em organizações onde este distanciamento é maior, a estrutura hierárquica da organização tende a ser muito verticalizada, o que dificulta esta aproximação (HOFSTEDE, 1990; MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

- grau de planejamento e formalização: o ambiente é uma fonte de incerteza para as organizações, e para conviver com essa instabilidade são criados regulamentos. Assim, este grau de formalização é um elemento cultural que refletirá o nível de permissão aos indivíduos para a autonomia e julgamento na execução das suas ações (HOFSTEDE, 1990).

- grau de individualismo ou solidariedade social: a norma prevalente na organização em relação ao grau de individualismo ou coletivismo irá afetar a maneira como os indivíduos se relacionarão. Em uma organização de cultura mais coletivista tende a criar uma maior dependência emocional entre seus membros, eles assumem uma postura de responsabilidade entre si. Ao passo que, em organizações de caráter mais individualista, os indivíduos tenderão a se preocupar mais com o seu próprio trabalho (HOFSTEDE, 1990).

- características femininas ou masculinas: as características culturais da organização também estão relacionadas às dimensões masculinas ou femininas desta. A predominância de valores femininos está relacionada à assistência aos trabalhadores. Já os valores masculinos estão ligados mais a resultados e a formalização (HOFSTEDE, 1990). A partir destes elementos, pode-se descrever a cultura de uma empresa.

No processo de intervenção, as interações sociais têm o poder de construir, pela informação válida, escolha livre e informada e comprometimento interno. Isto ocorre porque o conhecimento também diz respeito a crenças, compromissos e significados e está relacionado à ação. Dessa forma, rotinas, processos, práticas e normas orientam o comportamento dos indivíduos numa organização, refletindo elementos da cultura que moldam suas atitudes diante de problemas e eventos.

Neste sentido, observa-se o quanto a cultura explica como uma organização funciona – em relação à dinâmica de suas estratégias, estruturas e sistemas. Daí, ser importante conhecê-la, pois, os ambientes podem interferir no aprendizado dos indivíduos da organização envolvidos no processo de intervenção. Dessa forma, a efetividade deste aprendizado está intimamente ligada aos elementos culturais da organização.

## **5 Procedimentos Metodológicos**

### **5.1 Coleta dos dados**

Esta pesquisa é um estudo de caso qualitativo, tendo como questão de pesquisa: quais os fatores críticos da aprendizagem na prestação do serviço de consultoria? O objetivo é identificar e analisar os diferentes fatores que, na visão dos consultores, são responsáveis para que a aprendizagem dos integrantes da organização, envolvidos no processo de intervenção, aconteça mais e melhor.

A escolha dos consultores utilizou-se o método da conveniência, pela facilidade de acesso do pesquisador a um dos respondentes, e a seleção da amostra foi realizada através do método bola de neve, através do qual um participante indicou os demais. Para Merriam, (MERRIAM, 1998, p. 63) “a bola de neve é uma corrente ou uma rede de amostragem que é talvez uma das mais comuns no propósito da seleção da amostra”. A amostra foi não probabilística, intencional e foram selecionados quatro consultores, cujos perfis serão descritos mais adiante.

O método de coleta de dados utilizado foi a realização de entrevistas semi-estruturadas. Primeiramente, foi elaborado um formulário de informações básicas para identificar os entrevistados. Em seguida, foi elaborado um roteiro semi-estruturado de entrevista para orientar o pesquisador durante as entrevistas, que foram gravadas em meio digital e

posteriormente transcritas, resultando em um documento com as quatro transcrições em páginas numeradas.

## **5.2 Análise dos dados**

A análise das entrevistas teve início com a definição e organização das categorias, que, segundo Merriam (MERRIAM, 1998, p. 181), podem emergir de pelo menos três fontes: o investigador, os participantes ou fontes fora do estudo, como a literatura. Assim, a lista de categorias poderá ser produto da leitura das transcrições e no final será construído um conjunto de categorias presentes em todas as transcrições.

Com base nesta autora, optou-se por definir as categorias a partir da análise da primeira entrevista (Consultora D). As categorias foram, então, definidas a partir da associação de respostas semelhantes. Depois de agrupar as categorias encontradas na primeira entrevista, se agrupou as demais. Ao surgirem grupos de respostas diferentes, novas categorias foram adicionadas.

A análise das categorias foi realizada através do método de análise cruzada. Para Patton (2002, p. 440) “começar com a análise cruzada significa agrupar as respostas de diferentes pessoas às perguntas comuns ou a análise de perspectivas diferentes de questões centrais”.

Com as respostas comuns agrupadas em categorias, foi feita uma análise de cada categoria, relacionando os resultados obtidos com o referencial teórico utilizado no estudo. E por fim, foram feitas algumas considerações finais sobre os resultados obtidos.

## **5.3 Perfil dos consultores entrevistados**

Nesta pesquisa, foram entrevistados 4 (quatro) consultores organizacionais que atuam na Região Metropolitana de Recife e com longa experiência de atuação nesta área. A pedido dos mesmos seus nomes não serão citados no trabalho. Em decorrência, serão identificados como Consultor A, Consultor B, Consultor C e Consultora D.

O Consultor A, tem 55 anos de idade, é graduado em engenharia civil e tem pós-graduação em planejamento urbano e em economia, e, atua na área de desenvolvimento de cenários e gestão estratégica. Possui 27 anos de experiência em gestão, 10 anos de experiência em consultoria em gestão e um ano de experiência em consultoria sobre desenvolvimento de cenários.

O Consultor B tem 66 anos de idade e 34 anos de experiência em consultoria organizacional. Presta consultoria principalmente na área de planejamento estratégico e mudança organizacional.

O Consultor C tem 61 anos de idade, é graduado em Direito e trabalha como consultor organizacional desde 1970. Sua área de atuação se concentra em consultorias voltadas para o desenvolvimento organizacional.

E, por fim, a Consultora D tem 60 anos de idade, é formada em psicologia com especialização em gestão e planejamento em recursos humanos. Atua na área de consultoria organizacional com foco bem definido para a formação de equipes, desenvolvimento de habilidades de liderança, e intervenções em desenvolvimento na área de recursos humanos.

## **6 Variáveis que impactam na cultura organizacional e na aprendizagem dos integrantes de organizações clientes de consultorias**

Nesta seção faremos a relação entre os fatores associados à cultura organizacional e o processo de aprendizagem dos integrantes de organizações clientes de consultorias. Analisaremos como os diversos elementos que representam ou interferem na cultura organizacional dificultam ou facilitam a aprendizagem do indivíduo durante o processo de intervenção.



### **a) A postura e as metodologias adotadas pelos consultores**

De acordo com os consultores entrevistados a postura do consultor durante a sua relação com os integrantes do sistema-cliente provoca grande interferência na aprendizagem destes últimos. Na visão do Consultor A o aprendizado só acontece quando o consultor consegue a confiança dos clientes, deste modo, torna-se necessário uma metodologia que busque envolvê-los e que busque uma interação destes com o interveniente. Esta variável não está diretamente associada à cultura da organização, mas indiretamente, caso o consultor não conheça os valores compartilhados dos membros do sistema-cliente ele terá dificuldade em se tornar parte do sistema e de se aproximar dos envolvidos gerando um clima de abertura e confiança. Condições que Argyris (1970) consideram como indispensável para o aprendizado tanto do “mestre” quanto do aprendiz. “(...) é uma via de mão dupla, o consultor também aprende, e precisa se legitimar – pela confiança e por se sentirem "em casa" na dinâmica estabelecida; mais uma vez, é fundamental uma abordagem de coaching” (Consultor A).

Conseqüentemente, torna-se necessário que o consultor siga o conselho de Argyris (1970) e envolva os integrantes do sistema-cliente nas etapas de desenvolvimento da consultoria, dando poder e autonomia para os mesmos. Esta postura pode ser identificada na fala do Consultor C:

E o consultor eu acho que aí tem uma tarefa complicada, que ele não pode deixar de fazer as pontuações para deixar o grupo na descoberta de como a dinâmica que está acontecendo ali está ajudando ou está impedindo a aprendizagem. Então, no processo de planejamento estratégico eu sempre percebo isto a gente envolve diretores, presidentes, etc, com os técnicos com gerentes. (Consultor C).

### **b) A postura adotada pelos integrantes do sistema-cliente**

Como partimos da premissa de que o aprendizado depende das expectativas e da estruturas internas do aprendiz, podemos considerar que a postura dos integrantes do sistema cliente frente às atividades da consultoria atua como uma variável de grande influência na aprendizagem dos mesmos. Como demonstrou o Consultor C, os integrantes do sistema cliente podem criar grandes barreiras para a própria aprendizagem. Na visão do Consultor B os funcionários que são mais abertos e questionadores são mais passíveis à aprendizagem, no entanto, muitos não assumem esta postura pelo medo de errar e ser punidos por isto.

Então, na medida em que ele [funcionário] tenha comportamentos assim, mais abertos, mais inventivos, mais questionadores, eles sem dúvida levam uma contribuição. Mas eles também correm um risco muito alto, razão pela qual a criatividade nas organizações ela é muito diminuída, pois para ter criatividade você vai fazer o que nunca foi feito, então você vai errar para poder acertar, e num ambiente em que errar não é permitido, isto não tem espaço. (Consultor B).

Além da limitação ao erro, um segundo fator limitador da adoção de uma postura de abertura por parte do cliente é dificuldade de se lidar com o consultor. Deste modo voltamos a destacar a importância da confiança para que esta barreira seja superada. Para o Consultor A: “alguns pedem ajuda mesmo, e são mais abertos; outros se constroem um pouco com a presença do agente externo”.

(...) isto é aquela história de relação de confiança, eu dou a você um espaço para que você possa me ajudar. Quer dizer, se de fato eu te dou este papel, e você ao exercer este papel falha, não tem relação de ajuda que cresça. (Consultor C).

O consultor deve ser visto como aquele quem o cliente poderá dialogar, de forma a trazer clareza para que, juntos, produzam o conhecimento necessário à compreensão mais ampliada dos problemas relacionados à gestão. Esta prática possibilita ao cliente uma

percepção quanto à importância da sua participação no processo de desvendar o contexto organizacional e efetivar a mudança planejada pela organização. Quando o trabalho do consultor não é bem entendido pelos indivíduos na organização, eles criam uma relação de competição, por não aceitarem a presença do consultor naquele contexto. Isto torna o processo muito desgastante para ambas as partes, além de não haver mais permissão para errar e nem refletir sobre uma nova prática (HIRSCHLER, 2005; ALMEIDA, 2007).

A importância do clima de abertura e relação de confiança está relacionada à construção de um relacionamento consultor-cliente propício à aprendizagem de ambos. Entende-se que a relação de confiança é construída em um ambiente em que há um clima de abertura, sem julgamentos, em que é possível errar e acertar, e também se busca explicitar e explorar premissas, clarear percepções e fazer emergir o que está implícito ou camuflado, propiciando, assim, a reflexão, o diálogo e a aprendizagem. Quando não há clima de abertura, gera-se desconfiança na relação com o cliente restringindo o diálogo franco e novas possibilidades de aprendizados (HIRSCHLER, 2005; ALMEIDA, 2007).

Para a Consultora D, outra barreira restritiva para os integrantes desenvolverem ações voltadas para o seu próprio aprendizado é a falta de identidade e motivação com o trabalho realizado com a empresa, a contracultura de algumas organizações permitem a ampliação deste fato. A presença desta situação foi enfatizada por Argyris (1970) ao falar sobre os comportamentos defensivos nas interações entre os indivíduos. Quanto maior a defensividade maior será a resistência e menor será a abertura para o aprendizado. Quando o indivíduo não se sente parte da organização e não tem identidade com ela, estes comportamentos se tornam comuns.

(...) há também os limites de possibilidade de emprego nos locais. Então, há muita raiva contida. E, muitas vezes, as pessoas embarcam por que elas não têm outra alternativa. E, aí veja, o nível de adesão, não é nem de aceitação, por que as vezes é muito relutante, nisso aí (Consultora D).

A defensividade tornou-se recorrente nas falas dos entrevistados. Assim como foi falado por Argyris (1970), nesta pesquisa identificou-se que com a defensividade o ambiente organizacional não permite o erro e nem o espírito de busca por mudança de comportamentos como foi destacado pelo consultor B.

Isto reforça este ambiente defensivo onde não se pode aprender, por que não se pode errar, e se o erro aparece não se pode investigar como o erro foi produzido. E remontar as cadeias e ver, sem a preocupação de achar os culpados. (...) Então, basicamente eu poderia lhe dizer que o que dificulta a aprendizagem é a defensividade. Que está nas regras não ditas da organização, mas todo mundo segue e naturalmente seguem o exemplo dos principais executivos. Então, o problema está mais em cima, na dificuldade dos principais executivos, de desenvolver um ambiente onde se possa aprender, um ambiente onde se possa falar das fraquezas, das dificuldades, dos erros, onde as pessoas possam se expor (Consultor B).

Há organizações que propagam oficialmente a participação, autonomia, a iniciativa como valores importantes, mas na prática age-se do modo autoritário, o que também, possibilita o surgimento de rotinas defensivas, pois os indivíduos se tornam insatisfeitos com esta postura.

Além de se sentirem motivados para a aprendizagem, outro fator destacado é a necessidade dos integrantes reconhecerem suas limitações estando aberto para aceitar outros pontos de vista. Neste ponto, foi destacado pelo Consultor C a necessidade de uma cultura da humildade por parte dos integrantes do sistema-cliente. No entanto, esta postura não é comum nos ambientes organizacionais.

Eu acho que o maior facilitador do processo de aprendizagem numa intervenção de consultoria é a clareza que se possa construir dos que estão participando incluindo consultor, de que só acontece aprendizagem em algumas condições fundamentais, uma delas é a humildade dos participantes para lidar com o problema os quais eles estão lidando. (Consultor C).

Como as atitudes dos indivíduos são reflexos dos valores compartilhados em uma determinada cultura, os consultores também destacaram a influência destes na aprendizagem dos integrantes do sistema-cliente. Foi citado como positivo a congruência entre os valores dos indivíduos e os valores organizacionais. Este fato é base para a formação da identidade do indivíduo com a organização em que trabalha, o que facilita a motivação para o envolvimento com as ações da mesma e como fonte instigadora para o crescimento e busca por aprendizado.

Você pega algumas organizações que as pessoas estão lá por que têm uma adesão muito grande aos valores organizacionais. Neste sentido, muitas vezes, você vê o pessoal ir além do que você pensa até que eles vão, por que o valor da organização corresponde a minha própria realização e o que você acha. E aí, fica até mais fácil de você trabalhar com eles na questão da intervenção. (...) Eles vislumbravam uma carreira lá dentro (Consultora D).

Além dos valores congruentes com os da organização, para os consultores alguns valores específicos dos indivíduos facilitam a aprendizagem dos mesmos. O Consultor C destacou os valores relacionados com a humildade, sinceridade e investigação como primordiais.

Bom, veja bem eu acho que os indivíduos na verdade, os valores deles se revelam, claramente, quando você tenta introduzir determinados processos de aprendizagem nas organizações. Quer dizer valores que tem haver com o fato da sinceridade, com o trazer a tona os problemas, fazer investigação, com aceitar com humildade coisa do tipo, ela se revela rapidamente. Então eu acho que os valores são centrais na aprendizagem (Consultor C).

### **c) A influência do estilo de liderança dos integrantes da cúpula da organização**

Além da postura do consultor quanto ao entendimento e envolvimento nas práticas resultantes da cultura organizacional, das posturas dos integrantes do sistema-cliente que quando compartilhadas formam a cultura organizacional, outro fator de grande relevância, e que muitas vezes causam impacto no comportamento dos membros das organizações é a postura adotada pelos integrantes da cúpula da organização. Para o Consultor A “a presença de lideranças muito autoritárias no grupo poderia ser citada com o principal fator inibidor do aprendizado” dos integrantes dos sistemas-clientes. Como também foi afirmado pela Consultora D, se a cúpula da organização não quiser, o aprendizado não acontece.

Agora os gestores e os consultores, aí sim eu acho que estes têm uma interferência direta, positiva ou negativa, no processo de aprendizagem, do lado do consultor a sensação que eu tenho, o consultor ele não pode de jeito nenhum inibir o grupo. (...) Gestores muitas vezes muito bem intencionados, contratam a consultoria, querem o trabalho, acham que aquilo é muito bom. Mas possuem práticas enraizadas, estruturadas, que são o grande obstáculo, a grande dificuldade, em pontuar claramente para este gestor, no que ele está dificultando e no que ele está contribuindo para aquele trabalho (Consultor C).

Nota-se nestes comentários que nem sempre é de interesse da cúpula que os integrantes da organização participem do desenvolvimento organizacional, se empoderando e tendo flexibilidade para o erro, para a proposição de idéias e, conseqüentemente, desenvolvendo o aprendizado próprio. Isto, muitas vezes, acontece de forma inconsciente, como foi destacado

por Argyris (1970), quando o gestor proclama a necessidade da participação de seus subordinados, mas na prática, por possuírem agendas ocultas, ou mesmo, por insegurança, não permitem que isto aconteça. O formalismo e a burocracia que facilitam o controle e que aumenta a segurança do gestor, na maioria das vezes, contribuem para este quadro.

#### **d) A influência do formalismo e da organização burocrática na aprendizagem dos integrantes do sistema-cliente de consultoria**

A burocracia e o formalismo, como foi citado por Morgan (2002) e reforçado pelo Consultor A, “inibem a criatividade necessária à inovação que é essencial para a sobrevivência das organizações”. Quanto mais burocratizada a organização, maior será a definição das atividades e a padronização do comportamento de seus integrantes. Consequentemente pouca margem é dada para se fazer diferente, e para pensar de forma diferente questionando as normas definidoras das ações e não somente as ações. Em decorrência, a aprendizagem de ciclo duplo (ARGYRIS, 1995) não acontece. Com isso, Argyris (1992) acredita que algumas organizações bloqueiam a necessidade de expressão dos indivíduos e a capacidade de executar o trabalho de maneira eficiente. Isto se dá, pois a organização trata o indivíduo como um ser imaturo. Dessa forma, as capacidades dos indivíduos não são exploradas e não há uma incorporação de novos comportamentos que questionem os seus valores e suas praticas anteriores. Os indivíduos passam a refutar a incorporação de novas informações que ameacem a sua auto-imagem. Daí são criadas as rotinas defensivas, ou seja, as barreiras que bloqueiam os seus estímulos à aprendizagem e à mudança. A fala do consultor C ilustra como a burocracia em excesso limita a aprendizagem dos integrantes de organizações contratantes de consultorias:

Agora, eu noto dentro das organizações, sobretudo naquelas de cultura mais burocráticas, mais formais, mais autocráticas, etc, que o funcionário se comporta muito dentro dos limites e dos parâmetros que são dados a eles. Se ele percebe que está sendo criada ali uma chance de ampliar, de abrir, de criar mais ele vai experimentar. Mas, se ele percebe que não, ele vai ficar na dele, ele não vai se expor (...). Ele é um grande impedimento para o processo de aprendizagem. Por que na verdade, não há chance, ou há muito pouca chance de você fazer qualquer investigação. O problema do formalismo é que ou está de acordo com aquilo ou não está certo. E, as formas burocráticas, tal como a gente as conhece aí, elas geralmente retiram das pessoas a capacidade de aprender. Elas, quando muito, podem replicar, mas não aprende (Consultor C).

Em outra mão, a flexibilidade atua como força propulsora da aprendizagem dos integrantes de organizações contratantes de consultoria. Como destacou os Consultores A e B, ela dá margem ao desenvolvimento de novos comportamentos, que são castrados em organizações extremamente burocratizadas.

O que eu vejo é assim se você não tiver um mínimo de flexibilidade, você não fica permeável, você não se torna permeável àquilo ali. Acho que a consequência na aprendizagem ela pode ser vista por aí. Então como uma condição. (Consultora A).

Eu só posso aprender quando de fato eu me comporto de uma outra forma. Até então eu tenho uma informação que está na minha cabeça e que, às vezes, eu nem consegui ainda colocar em prática. (...) Então a gente só pode dizer que alguma pessoa aprendeu alguma coisa na medida em que ele tem outro comportamento, então ou eu sou flexível para aceitar e arquivar certos comportamentos ou então eu não tenho nenhuma possibilidade de mudança (Consultor B).

Deste modo, na visão dos consultores, o grau de planejamento e formalização das organizações deve estruturar as atividades de forma que permita a flexibilidade e

possibilidade de mudança de normas e processo para que a aprendizagem de laço-duplo possa acontecer. Os indivíduos devem possuir abertura para tomar iniciativas e serem responsáveis pelas suas atividades, questionando os pressupostos, monitorando as suas ações e alternando os cursos destas quando forem necessários. Neste sentido, percebe-se que a organização deve cultivar elementos culturais que favoreçam a aprendizagem.

#### **e) A influência da centralização na aprendizagem dos integrantes do sistema-cliente de consultoria**

Como um dos pressupostos da própria teoria sobre a burocracia, a centralização, decorrente da definição de uma hierarquia com linhas bem definidas e da concentração da autoridade, das informações e do poder nos níveis hierárquicos superiores, de acordo com os consultores entrevistados, também limita a aprendizagem dos membros da organização clientes de consultoria.

Uma concentração grande de poder na realidade empobrece, ela enfraquece o poder da organização. O interessante é que todo mundo tenha o poder que corresponda ao raio de ação que ele pratica, no mínimo, assim a organização teria, teoricamente muito mais força. Portanto as grandes concentrações de poder não são favoráveis. Mas isto não quer dizer que não tenhamos que ter um esquema de poder. A questão é o poder ser devolvido, seja fruto de uma delegação que é cobrada de volta. (Consultor B).

Por outro lado, quando a organização permite uma maior participação de seus integrantes, há uma maior tendência de aprendizagem. A participação está muito ligada ao envolvimento, às confrontações, discussões, o que pode levar os envolvidos a desenvolverem rotinas menos defensivas e de maior abertura como foi falado por Argyris (1970) quando descreveu o Modelo II da aprendizagem que é caracterizado por estas posturas. Segue a fala do Consultor C, que nos levou a este entendimento:

Agora, a participação cria condição de aprendizagem, mas isso não quer dizer que toda participação gera aprendizagem, por que às vezes, o que a gente vai qualificar como participação, um processo que você possa participar, ou um processo de natureza anárquica. Não que um processo livre e aberto não possa gerar aprendizagem, mas certamente, a participação ao qual eu estou me referindo aqui é algo que permite de fato abrir, falar, investigar, etc (Consultor C).

Esta busca por novos conhecimentos é característica fundamental do modelo II de organização. Neste modelo há marcante participação dos indivíduos no processo decisório. Durante a discussão de propostas de ação organizacional, os indivíduos cujas funções estão relacionadas, são estimulados a exporem sua opinião.

Há também uma visão integrada das diversas partes da organização. Isto acarreta em um acréscimo ao número de trabalhos interdepartamentais, o que possibilita a integração horizontal. O fato dos indivíduos possuírem conhecimento da maioria dos objetivos globais da organização possibilita que a sua atuação no processo de trabalho seja mais eficaz.

Este tipo de organização também busca dar mais autonomia aos indivíduos. A autonomia pode ser definida como a capacidade individual de lidar com informações complexas, e dar a sua interpretação de modo que esta informação possa auxiliar no processo de tomada de decisão. Assim, busca-se a valorização do indivíduo e da sua capacidade de aprendizado (MOTTA & VASCONCELOS, 2006).

#### **f) A influência da cultura da competição na aprendizagem dos integrantes do sistema-cliente de consultoria**

Como a aprendizagem prevê a existência de interação, participação da prática de um determinado grupo, oferecimento de *feedbacks*, e para isto relações de confiança, a cultura da competição, comum em muitas organizações, é extremamente nociva a aprendizagem de grupos. A competição estimula a defensividade, o medo do erro, a retenção de informações e faz com que cada um cuide de si, dificultando o aprendizado social. Como foi citado pela Consultora D, esta falta de confiança não se restringe aos relacionamentos entre pares, mas com toda organização, pois dependendo dos resultados de suas ações, o integrante pode ser expulso do sistema a qualquer momento, se sentindo inseguro a todo momento.

Essa história da competitividade predatória, A própria inversão dos valores, (...), mas assim a carreira das pessoas elas são muito efêmeras, cada vez mais, você não tem confiança, você pode estar hoje, amanhã você não está mais (Consultora D).

#### **g) A influência das políticas de recursos humanos na aprendizagem dos integrantes do sistema-cliente contratante de consultoria**

Por fim, um último fator relevante que impacta na cultura organizacional e na motivação para a aprendizagem dos integrantes de sistema-cliente que contrata consultoria são as políticas de recursos humanos da organização. Para os consultores há uma necessidade de adequação entre os sistemas de recompensas ao envolvimento e participação dos funcionários, estimulando o desenvolvimento de expectativas e de ações voltadas para mudanças de posturas. Quando as recompensas não são adequadas, os funcionários tendem à apatia sem estímulos para a busca de novos aprendizados.

Bom, eu penso que sobretudo o sistema de recompensas, você tem que alinhar o sistema de recompensas de uma forma que ele de fato, apóie, ajude, gratifique, as práticas de aprendizagem. (...) Agora, os sistemas de recompensas, num sentido mais amplo, eles têm que estar alinhados com estas coisas (Consultor C).

### **8 Conclusão**

As intervenções eficazes requerem aprendizado do cliente, dessa forma o sistema cliente como um todo deve criar um ambiente propício a isto. Neste sentido, a postura da alta administração é força que pode atuar como ação restritiva ou propulsora deste aprendizado. Há organizações que tendem a produzir normas políticas e práticas que criam amarras para os empregados, de sorte que eles se tornam pouco envolvidos com a saúde do sistema e raramente tomam a iniciativa de explorar e corrigir os seus processos de grupo.

A partir deste cenário, os indivíduos tendem a se adaptar mediante jogos de defesa. Com isso, o conformismo começa a se desenvolver dentro da organização, culminando com o decréscimo da competência interpessoal. É compreensível que num ambiente com pouca abertura a participação individual, os participantes tendam a ter receio da mudança.

Assim, para que os intervenientes possam ajudar a provocar um aumento da competência do sistema deve procurar usar estratégias que diminuam as forças restritivas de mudança. Todavia, os ambientes podem interferir no aprendizado dos indivíduos da organização envolvidos no processo de intervenção. Dessa forma, a efetividade deste aprendizado está intimamente ligada aos elementos culturais da organização.

A partir deste estudo podemos destacar dentre as variáveis que impactam na cultura organizacional e na aprendizagem dos integrantes de organizações clientes de consultorias a postura e a metodologia adotadas pelo consultor durante a intervenção; o formalismo/flexibilidade do sistema-cliente; os valores e os comportamentos dos integrantes deste; o estilo de liderança da cúpula da organização e, as políticas de recursos humanos adotadas pelo sistema-cliente.

Em suma, parece razoável afirmar que a cultura organizacional pode propiciar o surgimento de rotinas defensivas que impactam no aprendizado dos indivíduos. E, para que

haja a efetividade da aprendizagem no processo de intervenção, a organização precisa criar um ambiente que favoreça autonomia aos indivíduos.

## 9 Referências

- ALMEIDA, Ana Márcia B. **A construção da confiança na relação entre consultores organizacionais e clientes**: uma compreensão baseada no conhecimento da vida cotidiana e na prática reflexiva. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Pernambuco. Programa de Pós-graduação em Administração, março, 2007, 132p.
- ARGYRIS, Chris. **Intervention, theory and methods**: a behavioral science view. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1970.
- \_\_\_\_\_, Chris. **Teaching smart people how to learn**. Harvard Business Review. Harvard: May/Jun 1991. V. 69, Num. 3. p. 99-109.
- \_\_\_\_\_, Chris. **Overcoming organizational defensives**. The Journal for Quality and Participation. Cincinnati: Mar 1992.
- \_\_\_\_\_, Chris. **Science of action and learning organizational**. Journal of Managerial Psychology. Bradford: 1995. Vol.10, Num. 6. Vol.15, Num. 2; pg. 26, 4 pgs
- CALDAS, Miguel P. **Toward a more comprehensive model of managerial innovation diffusion**: why consultants are not the only ones to blame. Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Cincinnati (EUA), 1996.
- CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2º ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2006.
- DONADONE, Júlio César. O mercado internacional de consultorias nas últimas décadas: crescimento, diversificação e formas de disputa. **Cadernos de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v. 10, n. 2, abr./jun. 2003.
- \_\_\_\_\_, Júlio Cesar; SZNELWAR, Laerte Idal. **Dinâmica organizacional, crescimento das consultorias e mudanças nos conteúdos gerenciais nos anos 90**. Prod., São Paulo, v. 14, n. 2, 2004.
- HIRSCHLE, Ana Lúcia Teixeira. **Compreendendo o aprendizado do consultor na relação consultor-cliente**: a aprendizagem como processo de reflexão e construção. 2005. 132 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2005.
- HOFSTEDE, Geert H. **Culture's consequences**: international differences in work-related values. California: Sage Publications, 1990.
- LUNDBERG, Craig. C. Consultancy foundations: toward a general theory. In: BUONO, Anthony (ed.) Developing knowledge and value in management consulting. Greenwich, Connecticut: Information Age Publishing, 2002, p. 153-168.
- MERRIAM, S. **Designing the Study and Selecting Sample**. In: \_\_\_\_\_. Qualitative Research and case study application in education. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- \_\_\_\_\_, S.; CAFFARELLA, R. Key theories of learning. In: \_\_\_\_\_. **Learning in adulthood**: a comprehensive guide. San Francisco: Jossey-Bass. 2. ed. 1999.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**: edição executiva. Trad. Geni G. Goldschmidt. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella Gouveia. **Teoria Geral da Administração**. 3ª ed. São Paulo: Thomson, 2006.
- NEWELL, Sue. **The fallacy of simplistic notions of the transfer of “best practice”**. In: BUONO, Anthony; POUFELT, Flemming (eds.) Challenge and Issues in Knowledge Management. Greenwich, Connecticut: Information Age Publishing, 2005, pp. 51-68.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Manual de Consultoria Empresarial**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 1999.
- PATTON, M. Qualitative research and evaluation methods. 3 ed. Thousand Oaks: Sage, 2002.

SCHEIN, E. **Consultoria de procedimentos: seu papel no desenvolvimento organizacional.** São Paulo: Edgard Blucher, 1977.

\_\_\_\_\_, Edgar H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa.** Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SCHÖN, Donald A. **The reflective practitioner: how professionals think in action.** London: USA: Basic Books, 1983.

WEIDNER, C. Ken & KASS, Eli E. **Toward a theory of Management Consulting.** In: BUONO, Anthony (ed.) *Developing knowledge and value in management consulting.* Greenwich, Connecticut: Information Age Publishing, 2002, p. 169-207.