

## **Administração Geral**

**Quais os fatores são responsáveis, para que a aprendizagem dos integrantes da organização aconteça mais e melhor, quando da contratação da consultoria organizacional?**

### **AUTORES**

**ANTONIO DE SOUZA SILVA JÚNIOR**  
FAJOLCA / FAPE  
silvajunior.as@gmail.com

**MARCOS GILSON GOMES FEITOSA**  
Universidade Federal de Pernambuco  
feitosam@terra.com.br

**ANDREZZA MARIANNA PINTO DE OLIVEIRA**  
Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas - FACISA  
andrezza.marianna@gmail.com

**CLAUDEMIR INACIO DOS SANTOS**  
Universidade Federal de Pernambuco  
claudemir.santos@uol.com.br

**RAPHAELA MARIA DE CASTRO E SILVA VIDAL**  
Faculdade Santa Helena (FSH)  
fafavidal@hotmail.com

### **Resumo**

O presente estudo tem como objetivo identificar, na prática profissional da consultoria, os fatores críticos de aprendizagem, dos integrantes da organização, para o sucesso na prestação deste serviço. Foi utilizado como base conceitual da aprendizagem os estudos de teóricos que consideram este fenômeno como um processo de construção social e de re-significação das experiências passadas. Além da pesquisa bibliográfica foram realizados estudos qualitativos com o total de 17 entrevistados, entre clientes e consultores, no período de fevereiro a novembro de 2008, em Recife-PE. Posteriormente, os dados foram analisados através da análise pragmática da linguagem. Para que os indivíduos da organização se engajem no processo de consultoria e se mostrem abertos à aprendizagem, a organização precisa disseminar elementos culturais que estimulem isto. Desse modo, é mister estar atento aos sistemas de recompensas da organização contratante. A alta-administração tem um papel fundamental para a criação de um clima investigativo, de reflexão sobre as causas dos erros, de sorte que estes sejam percebidos como uma oportunidade de melhoria. Por sua vez, o cliente precisa estar aberto e participar das atividades sugeridas pelo consultor, de forma a participar ativamente do processo de intervenção e internalizar a necessidade da reflexão na sua prática profissional.

**Palavras-chave: consultoria, aprendizagem, fatores críticos**

This study aims to identify, in the consulting professional practice, the critical factors of organization members learning for success by providing this service. Was used as the conceptual basis of learning the theoretical studies that consider this phenomenon as a process of social construction and re-signification of past experiences. Besides the literature search

were conducted qualitative studies with a total of 17 respondents, between clients and consultants in the period from February to November 2008 in Recife. Subsequently, data were analyzed by pragmatic analysis of language. For individuals in the organization engages in the consultation process and be open to learning, the organization needs to disseminate cultural elements that encourage this. Thus, it is essential to be aware of the reward systems of the contracting organization. The upper management has a key role in creating a climate investigative reflection on the causes of errors, so that they are perceived as an opportunity for improvement. In turn, the client must be open and participate in activities suggested by the consultant in order to actively participate in the intervention process and internalize the need to reflect on their professional practice.

**Key word: consulting, learning, critical factors**

## 1. Introdução

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 dos integrantes das organizações. Há, então, um esforço das organizações, para possibilitar o desenvolvimento de competências de modo que se tornem competitivas e mantenham esta competitividade no mercado.

O fenômeno da consultoria organizacional surge como uma das formas encontradas pelas organizações para se atualizar. 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. Assim, os gerentes buscam aumentar a capacidade adaptativa da sua organização como uma tentativa de alcançar o desempenho econômico esperado. A prestação do serviço de consultoria possibilita, portanto, o aprendizado do sistema-cliente a novas práticas e formas de trabalhar através da interação com o consultor.

Dessa forma, podemos relacionar o processo de intervenção organizacional a um processo de aprendizagem. Neste sentido, o papel do consultor, segundo Argyris (1970), consiste em provocar reflexões para que o cliente possa tornar-se capaz de enfrentar as suas dificuldades. Para este autor, então, as intervenções que ocorrem nas organizações têm o atributo de ajudá-las a aprender e a ter controle de sua capacidade de resolução de problemas. Para os clientes, tomou-se como nível de análise indivíduos que ocupassem cargos de chefia ou gerência nas organizações estudadas.

Todavia, neste processo observa-se que para que o consultor possa ajudar o cliente, estes precisam manter um bom relacionamento. O andamento do trabalho não seria possível sem que isto acontecesse. Neste sentido, todos os envolvidos são responsáveis por construir esta relação. Então, quais situações são favoráveis e desfavoráveis para que este aprendizado ocorra?

Uma vez iniciado o processo de intervenção, o consultor irá desenvolver uma metodologia de trabalho para alcançar os objetivos determinados. Todavia, há uma crença de que as habilidades pessoais e experiência do consultor agregam um valor a muito grande ao serviço prestado. Com isso um questionamento surge, qual o impacto da atuação do consultor na aprendizagem do cliente?

Em suma, percebe-se que há determinados fatores que interferem na aprendizagem do cliente durante a prestação do serviço de consultoria. Este trabalho, então, objetiva estudar na visão dos consultores que fatores são estes. A partir deste trabalho será possível identificar os principais fatores críticos de sucesso de aprendizagem na atividade de consultoria. Dessa maneira, os consultores e clientes podem se antecipar para a criação de estratégias que maximizem a aprendizagem. Além disto, este estudo se propõe a fornecer uma contribuição de base para estudos futuros, que possibilite um melhor entendimento da aprendizagem na relação consultor-cliente.

Na próxima seção será caracterizada a atuação do consultor, as relações consultor-cliente e as atividades de consultoria, em seguida será abordado o construtivismo e as principais teorias da aprendizagem. Na quarta seção serão discutidos os fatores críticos de sucesso da relação consultor-cliente. Logo após será descrito o método utilizado para a coleta e análise dos dados. Por fim, serão apresentados os fatores críticos de sucesso da aprendizagem na prestação do serviço de consultoria e será feita a exposição das conclusões.

## 2. Caracterizando a atuação do consultor, as relações consultor-cliente e as atividades de consultoria

Ao se estudar as empresas de consultoria percebe-se uma convergência do foco da intervenção para a aprendizagem do cliente em conexão com o processo de mudança. Assim, a consultoria não mais pode ser vista como uma aplicação de uma metodologia pré-estabelecida, mas sim como um processo em que o consultor deve envolver o cliente para que este se apodere do conhecimento gerado (WERR et al, 1986, HIRSCHLE, MATTOS, 2007).

A consultoria pode ser caracterizada, então, como sendo um serviço de aconselhamento, do consultor para o cliente, de modo que este possa ajudá-lo a incrementar sua capacidade, para que seus objetivos organizacionais sejam atendidos (WEIDNER, KASS, 2002). Segundo estes autores essa ajuda pode vir de diferentes formas: ajudando o cliente a efetuar uma mudança construtiva; provendo conselhos; e auxiliando no desenvolvimento da capacidade organização-cliente.

Nesta linha, 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. Para tanto, Argyris (1970), salienta que deve ser respeitada a interdependência entre o consultor e o cliente, de modo que o cliente seja visto como uma unidade auto-responsável e que tem a obrigação de manter o controle do seu próprio destino.

Neste sentido, a perspectiva levantada neste artigo, sobre consultoria organizacional, aponta que o consultor deve atuar de forma que gere autonomia no seu cliente. A consultoria é percebida como um processo que deve ser construído conjuntamente entre o consultor e o cliente, e que visa à resolução do problema e à capacitação do cliente para que este aprenda a resolver as dificuldades enfrentadas. Assim, os indivíduos devem criar uma postura de independência em relação ao consultor, uma vez que ao final do processo de intervenção, eles devem ser capazes de tomar suas próprias decisões.

Através do exposto, o papel do consultor é de facilitar a integração e o diálogo no contexto organizacional, de forma que o grupo chegue a uma compreensão holística da situação em estudo e possa “reinventar” suas práticas (NEWELL, 2005). O consultor, então, deve interagir com o cliente provocando questionamentos para que este reflita sobre a problemática, entender o que pode estar acontecendo de errado e assim mudar sua postura em relação ao problema. Para tanto Valença (2007) endossa que as partes envolvidas, consultor e cliente, devem possuir uma alta confiança pessoal, mútua, e no manejo das técnicas e metodologias a serem utilizadas durante o processo de intervenção.

Dessa maneira, observa-se que um dos critérios mais importantes para que se possa aumentar a probabilidade de bom resultado de uma prestação de serviço de consultoria é a relação que se estabelece entre o cliente e o consultor. Desde o início esta interação deve ser vista como uma relação de ajuda e aprendizagem, pois o cliente vai buscar junto com consultor a solução dos seus problemas, de forma que se aposse do conhecimento gerado e seja responsável pelo destino da sua organização (HIRSCHLE, MATTOS, 2007; ALMEIDA, FEITOSA, 2007).

Todavia, para que esta relação de aprendizagem se estabeleça Maister, Green, Galford (2000) e Correia, Feitosa e Vieira (2008) apontam a confiança criada entre as partes como fundamental para que todos os aspectos, profissionais e pessoais, sejam discutidos entre o consultor e o cliente. Através desta perspectiva, podemos perceber que a abertura para o diálogo está relacionada à construção de um relacionamento propício à aprendizagem de ambos. Para isto, é necessário um ambiente em que haja um clima de abertura, sem julgamentos, em que seja possível errar e acertar, para que se possa clarear percepções e fazer emergir o foco do problema e suas soluções.

Dessa forma, para que o cliente se torne autônomo, ele precisa aprender durante o processo de consultoria com o consultor. Mas, não através da abordagem instrucionista a qual observamos usualmente no mercado e que gera o mal entendido de ver o consultor como um

depositante de conhecimento e os indivíduos da organização como depositários, como salientam Moura e Mattos (2005). E sim, que esta aprendizagem ocorra através da construção de significado através da qual os indivíduos dêem sentido às suas experiências (MERRIAM & CAFFARELLA, 1999).

### **3. A abordagem e o conceito de aprendizagem adotado na pesquisa: uma perspectiva construtivista**

O referencial teórico deste artigo assinala a consultoria como um processo que deve ser construído, conjuntamente entre o consultor e o cliente, e que visa à resolução do problema e a capacitação do cliente para que este aprenda a resolver as dificuldades enfrentadas. Esta perspectiva apontada para a consultoria vai ao encontro da visão construtivista de Candy (1991), que afirma ser o conhecimento algo externo que deve ser construído internamente. Neste espectro, os aprendizes não são passivos que apenas respondem a estímulos, e o aprendizado não é meramente a apropriação de categorias prévias. Para este autor, pela abordagem construtivista, a aprendizagem é um processo ativo de construção de significado e transformação de entendimentos.

#### **3.1 A aprendizagem pela experiência**

##### **a) Modelo Revisado do Processo de Aprendizagem de Jarvis**

Jarvis (1987) sugere que o aprendizado seja a transformação da experiência em conhecimento, habilidades, e atitudes. Este autor também afirma que o processo de transformar a experiência é um processo de aprendizado. Porém, nem toda experiência resulta em aprendizado, mas a própria experiência é apenas uma base potencial deste. A fim de buscar, essa análise é necessário compreender tanto o processo de aprendizado quanto a maneira na qual o significado é atribuído à experiência (JARVIS, 1987).

Dessa forma, há experiências potenciais de aprendizado, que podem ser naturais ou artificialmente criadas que podem ou não ser significativas. Para que uma experiência se torne significativa, as pessoas têm que pensar refletir e, talvez, buscar a opinião dos outros sobre ela. A reflexão é uma fase essencial no processo de aprendizado de acordo com o qual as pessoas exploram suas experiências de modo consciente para chegar a novas compreensões e, talvez, a um novo comportamento (JARVIS, 1987).

Esse ciclo guarda a centralidade da idéia de reflexão. Segundo Correia, Feitosa e Vieira (2008) a reflexão das experiências de intervenção são fonte de aprendizado tanto do cliente como do próprio consultor. Schön (1983) não apenas considera a reflexão como um elemento do aprendizado que segue a experiência potencial de aprendizado, ele também considera a prática como reflexiva. Precisamente da mesma forma as habilidades são adquiridas através da interação de experimentação e reflexão, até que elas sejam internalizadas tanto como conhecimento tornado hábito quanto a performance tornada rotina.

#### **3.2 A prática reflexiva de Schön**

Para que esta internalização ocorra, Schön (1983) considera que a prática deve ser vista como reflexiva. De acordo com este autor as experiências do praticante muitas vezes são variações de um pequeno número de tipos de casos, encontrados na prática. Com isso, ele desenvolve um repertório de expectativas, imagens e técnicas. Neste contexto, o praticante pode perder importantes oportunidades para pensar sobre o que ele está fazendo. Assim, a reflexão pode servir como um meio para a aprendizagem. Através da reflexão, ele pode criticar o conhecimento tácito que se consolidou através das rotinas repetitivas de uma prática especializada, e pode questionar os pressupostos dessa prática de forma a torná-la como experiências sempre significativas (SCHÖN, 1983).

Para o autor (1983) esta reflexão pode ocorrer em dois momentos: a reflexão sobre a ação e a reflexão na ação. Na reflexão sobre a ação os indivíduos reconstróem mentalmente sua experiência e analisa a sua prática, na busca de aprender com ela. Mas eles podem também refletir na prática enquanto estiverem executando, então eles refletem na ação. Dessa forma, a prática reflexiva é central para que os indivíduos reflitam sobre o seu entendimento implícito na ação, critiquem, reestrutrem e incorporem apoio em suas ações futuras. Isto dá oportunidade de criação de um novo senso para as situações de incertezas ou únicas, as quais permitem o aprendizado (SCHÖN, 1983).

### **3.3 A aprendizagem transformadora**

As idéias de Mezirow (1991) têm forte relação com as premissas da aprendizagem pela experiência, difundindo dentro deste campo sua noção sobre “perspectiva transformadora”. Este autor afirma que à medida que se tornam mais velhos, os indivíduos, mais do que adaptaram-se às mudanças aplicando velhos conhecimentos, eles têm a necessidade de adquirir novas perspectivas para um entendimento mais completo dos eventos que ocorrem. Neste sentido, a aprendizagem formativa, que ocorre durante a infância, torna-se transformativo na fase adulta.

Nesta perspectiva transformativa, a reflexão é vista como uma função inerente da percepção e cognição, um processo ativo de resignificação e reinterpretação de um aprendizado prévio em um novo contexto. Daí surge uma dimensão crucial da aprendizagem de adultos para Mezirow (1991) que envolve o processo de justificação e validação das reflexões. Em suma, o processo de aprendizagem pode ser entendido como a extensão da habilidade humana em tornar explícita, esquematizada, apropriada, memorizada, válida, as ações.

### **3.4 Aprendizagem construída socialmente**

Segundo Merriam e Caffarella (1999) o contexto influencia as percepções dos aprendizes, sendo o elemento principal no sentido que é dado à cognição. Assim, a aprendizagem é aspecto integral e inseparável da prática social, e que depende da interação social. Visto que o foco deste estudo esta nos fatores críticos de sucesso da aprendizagem na prestação do serviço de consultoria, aprendizagem esta que ocorre através das experiências e interações durante a prestação deste serviço, é fundamental tratar também sobre essa abordagem.

Uma perspectiva importante, nessa abordagem é a da aprendizagem situada, que entende a aprendizagem e o conhecimento como sendo desenvolvidos e manifestados por uma complexa rede de relações e de atividades sociais entre as pessoas.

#### **3.4.1 Aprendizagem Situada**

##### **a) Lave e Wenger**

A aprendizagem é um aspecto integral e inseparável da prática social. Nesta perspectiva Lave & Wenger, (1991) afirmam ser a aprendizagem uma atividade situada, cujo processo se dá através da participação periférica legítima dos aprendizes. Esta participação é proposta para um engajamento na prática social que envolve a aprendizagem como um constituinte integral, e se constitui, basicamente, na negociação e renegociação situada dos significados do ambiente. Assim, pensar sobre um conceito como a participação periférica legítima é argumentar que sua importância teórica deriva da riqueza de suas interconexões: em termos históricos, através do tempo e lado a lado ao futuro (e que ocorre naturalmente).

Dessa forma, para que ocorra a aprendizagem é necessário o envolvimento dos indivíduos integralmente nas comunidades sociais, pois é parte integral de uma prática social generativa no mundo vivido. Neste contexto, há ênfase na conexão das questões de transformação social com as relações em mudança entre os novatos e os veteranos num

contexto de uma prática compartilhada em mudança. Com isso, os aprendizes internalizam o conhecimento descoberto, transmitido ou experimentados em interação com outros, este conhecimento é uma atividade de uma pessoa específica em uma circunstância específica. A participação de novatos com veteranos, nos vários ciclos de relacionamento, é importante para a circulação e renovação de conhecimento e habilidades para resolver problemas (LAVE & WENGER, 1991).

Dessa forma, para que o cliente se torne autônomo, ele precisa aprender durante o processo de consultoria com o consultor. Mas não através da abordagem instrucionista a qual observamos usualmente no mercado e que gera o mal entendido de ver o consultor como um depositante de conhecimento e os indivíduos da organização como depositários, como salienta Moura (2005), e, sim, que esta aprendizagem ocorra através da construção de significado através da qual os indivíduos deem sentido às suas experiências (MERRIAM & CAFFARELLA, 1999).

Para tanto, o cliente envolvido no processo de consultoria deve prover explicações e justificações para os seus semelhantes sobre as novas práticas desenvolvidas por ele, no seu processo de reflexão, de sorte que estas sejam legitimadas socialmente. E, a partir disto, sejam incorporadas na prática diária destes. Assim, os quadros de referências estão sempre sendo reconstruídos nas organizações. Entretanto, para que os indivíduos definidores da realidade os reconstruam é fundamental que eles reflitam, criem significados e internalizem as suas experiências, de forma que estas possam servir de base para a construção do conhecimento.

## **5 Procedimentos Metodológicos**

### **5.1 Coleta de informações**

Esta pesquisa é um estudo de caso qualitativo, tendo como questão de pesquisa: quais os fatores críticos da aprendizagem, dos integrantes da organização, na prestação do serviço de consultoria? O objetivo é identificar e analisar os diferentes fatores que são responsáveis para que a aprendizagem dos integrantes da organização, envolvidos no processo de intervenção, aconteça mais e melhor. A fim de elucidar estes questionamentos, a coleta de dados foi dividida em duas etapas.

#### **Etapa 1 – Delimitação do campo empírico**

Foi realizada uma pesquisa exploratória, com o objetivo de aproximação do campo de estudo (CERVO, BERVIAN, 1996). A partir do *networking* do pesquisador, possibilitado pelas frequentes reuniões do grupo de pesquisa – Estudos e Conhecimento em Consultoria Organizacional – do qual faz parte, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com três consultores, a fim de serem obtidas nuances sobre o fenômeno imperceptíveis somente com a teoria. Este tipo de entrevista possibilitou ao entrevistador explorar mais amplamente a questão estudada, pois este possui a liberdade de conduzir a conversa a fim de desenvolver pontos que considere importantes (MARCONI & LAKATOS, 2006; CERVO, BERVIAN, DA SILVA, 2007). A análise das entrevistas seguiu a análise pragmática da linguagem (MATOS, 2005). Após esta etapa partiu-se para um campo empírico melhor definido utilizando roteiro de entrevista mais específico.

#### **Etapa 2 – Coleta de dados**

Após um conhecimento melhor do campo de estudos foi elaborado um roteiro semi-estruturado de entrevistas, com o intuito de mapear os aspectos que interferem na aprendizagem durante o processo de consultoria, que foi aplicado com sete consultores e sete clientes. A seleção dos sujeitos obedeceu aos critérios da intencionalidade do pesquisador, bem como a facilidade de acesso ao campo, que segundo Merriam (1998) são critérios próprios da pesquisa qualitativa. Na escolha dos entrevistados 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”. Os entrevistados convidados para participar da pesquisa, deveriam estar ou ter estado engajados recentemente em processos de consultoria, e, no caso específico dos clientes, tomou-se como nível de análise indivíduos que ocupassem cargos de chefia ou gerência.

As entrevistas foram realizadas, separadamente, com cada respondente e foram gravadas em meio digital transcritas, resultando em um documento único, contendo todas as transcrições com páginas numeradas. Foi acordado com os entrevistados que seus nomes não seriam divulgados neste trabalho.

## **5.2 Análise dos dados**

As respostas foram interpretadas, cada uma, de acordo com o método da análise pragmática da linguagem, desenvolvido por Mattos (2005), relacionando-as com os resultados obtidos a partir do referencial teórico utilizado no estudo.

Seguindo a proposta deste autor, foi feita uma análise do contexto pragmático do diálogo e os acontecimentos que, durante esta ação, mereceram destaques. Em seguida, observou-se cada pergunta-resposta com o objetivo de buscar o significado nuclear da fala do entrevistado e os significados implícitos no seu discurso sobre a sua prática. Enfim, foi criada uma “matriz de consolidação” das falas, a fim de promover uma visualização dos conjuntos das respostas e aproximar relatos, opiniões e atitudes dos entrevistados, e foi feita uma reflexão sobre o conjunto das entrevistas a fim de buscar mais algum significado de alguma resposta isolada ou vista em conjunto com outras.

## **6. Os fatores críticos de sucesso da aprendizagem na prestação do serviço de consultoria**

### **6.1 A cultura organizacional**

Neste estudo, partimos da premissa construtivista (CANDY, 1991) de que o aprendizado não é meramente a apropriação de categorias prévias, mas um processo ativo de construção de significado e transformação de entendimentos. Assim, quando a organização se mostra aberta à investigação, é possível a construção de um relacionamento consultor-cliente propício à aprendizagem do cliente. Entende-se que esta relação 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; MATTOS, 2007; ALMEIDA; FEITOSA, 2007). Este fato é importante, pois os indivíduos podem ser fiéis no repasse dos seus relatórios de informações aos consultores. Por sua vez, os diagnósticos destes poderão, de fato, representar a realidade organizacional cujos aspectos são fundamentais na fase inicial, pois através dela serão definidos os problemas a serem superados e a metodologia a ser empregada.

Se a cultura de uma organização é uma cultura de abertura, ajuda a gente a facilitar este processo da identificação, da condição de erro, da prática, das situações que estão interferindo (Consultora A).

Quando a organização contratante se mostra fechada nos seus processos, os integrantes dela podem criar grandes barreiras para a própria aprendizagem, muitos assumem esta postura pelo medo de errar e serem punidos por isto. Percebe-se que os aspectos culturais podem

influenciar os indivíduos na criação de rotinas defensivas. Então, quando são veladas, na organização, práticas de encobrimento, de cinismo, de faz-de-conta, estas também vão se refletir no ambiente da própria intervenção. As pessoas também vão fazer de conta e o processo não vai funcionar.

Outras vezes os funcionários não colaboram o suficiente, você vai mapear um processo, por exemplo, e as fases do processo são declaradas como o sujeito acha que ele deveria fazer não como o sujeito efetivamente faz (Consultor D).

Em outro aspecto, o entendimento dos elementos culturais também interfere na própria aceitação do consultor pelos funcionários desta. Ou seja, para que o consultor seja aceito, tem que ter sensibilidade de entender as regras culturais. Para isso ele precisa observar e compreender a dinâmica que ocorre naquele ambiente, a fim de tornar suas ações compatíveis com as expectativas dos indivíduos, pois a crença do cliente é que determina como vai ser conduzido o processo. Segundo Valença (2007), as intervenções organizacionais devem buscar duas investigações-chave: os significados partilhados na organização referente à situação investigada, e como usar a linguagem de forma apreciativa para descobrir as possibilidades mais efetivas e congruentes com os valores da organização.

O “cara” vai se inserir num contexto, e se ele não souber se mover aí, ele não vai ser aceito. O “cara” para ser um consultor bem sucedido, os aspectos culturais têm que estar nas mínimas coisas, de como se portar, de como fazer uma brincadeira, as questões de tradição que tem numa parte do Brasil em relação à outra (Cliente D).

A partir dessa cultura, e com o conhecimento do funcionamento da dinâmica da organização contratante, os consultores poderão ser mais efetivos na sua tarefa de facilitar a integração e o diálogo no contexto organizacional. Isto poderá ocorrer através da provocação de questionamentos no cliente, para que este reflita sobre a problemática. (NEWELL, 2005).

## 6.2 As políticas organizacionais

Um fator relevante que impacta na cultura organizacional e na motivação para a aprendizagem dos integrantes da organização contratante 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 no ambiente de trabalho. Quando as recompensas não são adequadas, os funcionários tendem à apatia sem estímulos para a busca de novos aprendizados.

(...) às vezes teu negócio vai crescendo, crescendo, e as pessoas vão trabalhando muito e elas não conseguem estar engajadas, exclusivamente no compromisso da empresa, porque ela não vê a participação dela no crescimento. Então, a parte motivacional da tua equipe é fundamental, ambiente reconhecimento (...) (Consultor G).

Assim, é fundamental que o sistema de recompensas, de fato, apoie, ajude, gratifique, as práticas de aprendizagem. Se não houver a disposição efetiva do cliente para com a resolução do problema, a aprendizagem não irá acontecer, e o processo de consultoria, segundo conceituação de Argyris (1970), que visa ajudar o cliente para que ele tome sua própria decisão, não obterá êxito.

## 6.3 O envolvimento da alta-administração

A alta-administração, como apontado por Argyris (1970) também é um fator que pode atuar como ação restritiva ou propulsora da aprendizagem do cliente no processo de consultoria. De acordo com os dados coletados, podem-se assinalar três aspectos em que isto pode acontecer: na criação do clima investigativo, no suporte ao projeto e na disseminação do conhecimento gerado.

O primeiro aspecto refere-se à criação e manutenção de um clima de investigação das tarefas organizacionais por parte dos executivos. Em geral, os processos administrativos tendem a ser concebidos e administrados segundo modelos que não colocam o erro como uma oportunidade de melhoria, mas sim como algo que desqualifica aquele que errou. Neste sentido nas organizações não cultivam um clima de abertura, onde os indivíduos possam discutir sobre os erros e fazer investigações sobre estes. A discussão tende a ser mais em um nível acusatório em que o objetivo é buscar culpados. Com isso, as pessoas se sentem intimidadas a se expor e ocultam informações importantes que dificultam o desenvolvimento do próprio processo de intervenção.

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).

Nestes casos, as pessoas ficam bastante preocupadas com a reação da administração. Com isso, se tornam muito pouco envolvidos com a saúde do sistema e raramente tomam a iniciativa de explorar e corrigir os seus processos de grupo, isto os leva, inclusive, a esconderem informações ou repassarem relatórios errados sobre os seus processos de trabalho em temor a serem punidos (ARGYRIS, 1970).

Os executivos da organização são os principais responsáveis em criar um clima investigativo, de reflexão sobre as causas dos erros de sorte que a organização descubra como proceder para que eles não ocorram mais.

O engajamento da alta-direção no processo de intervenção aparece como um segundo aspecto importante para que a aprendizagem, durante a consultoria, possa ocorrer. A participação dos executivos nas atividades definidas pelo consultor demonstra um comprometimento com o processo em desenvolvimento, o que é muito importante, pois de acordo com a consultora A “não adianta você ter uma intervenção em que o patrocinador principal não demonstra a importância disto”. Este episódio, além de ser um bom exemplo para os demais funcionários, demonstra o interesse de que os problemas sejam realmente solucionados.

(...) eu converso com o gestor da área, e com os outros *stakeholders*, mas se eles não comprarem a ideia eu não faço. Não adianta só o chefe mandar, ele tem que estar convencido que aquilo é importante para ele, para a equipe e que a equipe precisa. Isto vai desde o gestor imediato até o gerente da fábrica. Mesmo que eles não tenham um contato muito próximo, mas se eles não apoiarem a ideia eu nem começo (Cliente B).

O não suporte da organização aos projetos originados no processo de intervenção impactará no sucesso do trabalho do consultor, uma vez que abalará a credibilidade dos funcionários em relação a sua conclusão. As experiências de consultores e clientes em contratos de consultoria afetam a disposição que esses atores terão para confiar em outros em futuros relacionamentos, de forma que experiências negativas gerarão uma barreira inicial que precisará ser rompida. Este contexto pode comprometer não só este, mas outros serviços de

consultoria que venham a ocorrer. Com isso, é importante que a direção efetivamente compre a idéia e dê respaldo para o trabalho do consultor (ARGYRIS, 1970; MOURA; MATTOS, 2005; ALMEIDA; FEITOSA, 2007).

Além disso, a alta-direção, como liderança maior da organização ainda tem um papel fundamental de criar meios para que o conhecimento gerado durante o processo de consultoria seja disseminado para que todos os indivíduos incorporem esta nova forma de pensar e agir. Isto é imprescindível baseado no conceito de aprendizagem proposto por Merriam e Caffarella (1999), que profere ser este um aspecto integral e inseparável da prática social, cujo processo se dá através da participação periférica legítima dos aprendizes (LAVE & WENGER, 1991).

Mas eu diria que o papel dos *stakeholders*, sobretudo dos líderes, ele vai ser fundamental. Porque, cabe à liderança a disseminação daquela nova cultura aprendida. Se o líder não disseminar, aí é aquela história – Apropriou-se do negócio? (...) então, se ele participa, se ele se envolve aí sim, aquilo se dissemina, senão, a aprendizagem vai ser zero (Cliente A).

Neste sentido, visto que o processo de consultoria acontece em um contexto social, a aprendizagem dos indivíduos da organização sobre o novo quadro de referência das práticas organizacionais será decorrente da interação deles dentro do ambiente empresarial. Assim, o conhecimento só será gerado através da participação dos indivíduos na complexa rede de relacionamentos entre pessoas e atividades (LAVE & WENGER, 1991).

#### **6.4 O papel do cliente no processo**

Os respondentes apontaram que o papel dos clientes, de acordo com o nível de análise da pesquisa, indivíduos que ocupam cargos de chefia ou gerência, durante o processo de consultoria, é fazer o elo do consultor com a organização a fim de gerar as informações necessárias para que seja feito o diagnóstico de maneira precisa. Esse fato é importante, pois uma vez que o diagnóstico é feito, este servirá de base para o desenvolvimento dos trabalhos.

Meu papel, como mediador desta relação, é um papel muito difícil porque você tem que fazer uma interface. (...) e o consultor, me inspire confiança para que eu faça a interface com a clientela de uma maneira efetiva. Se eu acreditar eu vou me tornar um facilitador do trabalho dele (Cliente A).

Os respondentes apontaram o contrato como elemento importante neste processo, uma vez que este contém o entendimento da demanda, deixa claro os propósitos após a intervenção, as atividades que serão realizadas e o papel de cada um neste processo para que se alcancem os objetivos determinados. Segundo o consultor B “o contrato é a salvaguarda das partes, (...) tudo tem que estar estabelecido para que não haja nenhum desconforto na relação”.

Esta negociação das expectativas se mostra importante, pois segundo Moura e Mattos (2005), não se pode prever o comportamento que o indivíduo demonstrará a partir de sua relação com o consultor, e isto pode acarretar uma sensação de fracasso em relação à prestação do serviço, pois o cliente pode alegar que não aprendeu o que “queria”. Como salienta a consultora A “normalmente, quando a gente conversa, a gente sempre tem o cuidado de perguntar o que realmente você quer atingir, que objetivos você tem”.

Nesta fase, é importante também que a consultoria contratada discuta, com os clientes, as dificuldades encontradas pela organização contratante no desenvolvimento de processos de consultorias anteriores. As experiências e a familiaridade do cliente em relação ao serviço de consultoria impactarão nas suas expectativas em relação a este serviço. Então, é importante

que ele possa refletir sobre as suas práticas a fim de aprender com elas. Schon (1983) salienta que a prática reflexiva é central para que os indivíduos reflitam sobre o seu entendimento implícito na ação, critiquem, reestruturam e incorporem apoio em suas ações futuras (SCHÖN, 1983). Com isso, os clientes podem identificar os fatores que facilitaram e dificultaram intervenções passadas, potencializando-os ou minimizando-os.

No início a gente é feito em conjunto, a gente reúne o grupo e conversamos sobre quais são as dificuldades que a gente sente e que a gente sentiu em relação aos serviços prestados anteriormente pra que a gente pudesse chegar ao denominador comum e estabelecer realmente quais são os objetivos do trabalho (Cliente G).

Neste cenário, o cliente precisa estar aberto e participar das atividades sugeridas pelo consultor, pois como reza o construtivismo proposto por Candy (1991) o conhecimento é algo externo que é construído internamente. Uma vez que a aprendizagem de adultos é proveniente, principalmente, da experiência da própria vida, do trabalho e da reflexão da experiência, o sentido que as pessoas dão às suas experiências é bastante subjetivo. Assim, cada um pode também refletir sobre suas experiências em um ou mais níveis diferentes, de forma que o processo reflexivo é em si pessoal, particular e individual (MEZIROW, 1991). Assim, o conhecimento gerado pelo indivíduo dependerá da reflexão feita por ele das experiências vivenciadas durante o processo de intervenção, visto que segundo Jarvis (1987) o aprendizado é transformação da experiência em conhecimento, habilidades, e atitudes. Dessa forma, o indivíduo precisa participar ativamente do processo de intervenção e internalizar a necessidade da reflexão na sua prática profissional. Segundo Correia, Feitosa e Vieira (2008), a reflexão das experiências de intervenção é fonte de aprendizado tanto do cliente como do próprio consultor

Como forma de participação, inclui-se também a realização de um programa de acompanhamento, a fim de perceber se as tarefas planejadas e os resultados esperados estão acontecendo. Portanto, os clientes podem sugerir alterações na metodologia de trabalho do consultor, em função do andamento da intervenção, de forma que este possa criar um ambiente de trabalho mais propício à aprendizagem de acordo com a cultura daquela organização, conforme observa-se na fala do cliente D.

Ou seja, dentro do projeto da consultoria nós queremos estar com tal módulo implementado até tal mês e aí você vai vendo as etapas, e as atividades que precisavam estar sendo executadas. E, aí a gente vai percebendo se está avançando de acordo com o planejado (Cliente D).

Além disso, os clientes têm a oportunidade de sistematizar o conhecimento gerado internamente, a fim de, como disse Mezirow (1991), validar as aprendizagens fundamentais através do discurso reflexivo e agir em busca dos resultados esperados, de sorte que a aprendizagem reflexiva se torne transformativa sendo assim “ressignificar a ação, a prática e ressignificar os valores que levam a esta prática”, conforme depoimento do cliente A.

### **6.5 A atuação do consultor**

De acordo com a coleta de dados, a atuação do consultor é um fator que interfere na aprendizagem dos integrantes da organização durante a prestação do serviço de consultoria. Esta interferência pode ocorrer de duas maneiras: na relação que o cliente terá com o consultor e através da forma como este conduz o processo.

Na primeira, percebe-se que o relacionamento construído entre o consultor e o cliente é um dos aspectos que também pode interferir na aprendizagem do cliente, e, se não for

devidamente compreendido por ambas as partes, a prestação do serviço não atingirá resultados práticos.

A cliente F ressalta que “o cliente tem que ser crítico, analisar, questionar, porém sempre estar aberto a novas propostas, se comprometendo com o trabalho”. Através desta perspectiva pode-se perceber que a abertura para o diálogo está relacionada à construção de um relacionamento propício à aprendizagem de ambos (ALMEIDA; FEITOSA, 2007).

Então, a gente dá este tipo de abertura, eles conversam, há uma pontuação do facilitador, na medida em que há uma necessidade até para ajudá-los a raciocinar, a investigar, e a conversar melhor, muitas vezes no dia seguinte a gente tem um resultado muito bom porque permitiu que numa atividade anterior eles tivessem este tipo de conversa (Consultora A).

Nesse contexto, o consultor deve ser visto como aquele com 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. Essa 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; MATTOS, 2007; ALMEIDA; FEITOSA, 2007). Nesse sentido, é importante que as experiências sejam compartilhadas para que tanto o consultor quanto o cliente possam aprender através desta e, cada vez mais, a confiança mútua se estabeleça nesta relação (RAYLE, 2005).

Por outro lado, a forma como o consultor conduz o processo de intervenção pode facilitar a aprendizagem do cliente. Visto que o objetivo da consultoria é fazer com que o cliente aprenda a lidar com o seu problema, o consultor precisa fazer com que este entenda a proposta e desenvolvimento do trabalho. Para tanto, é importante que o consultor possua competência para desenvolver atividades que estejam em linha com os problemas enfrentados pelo cliente (CHRUSCIEL, 2004). Assim, é necessário que ele possua habilidades didáticas, para desenvolver metodologias e propor atividades de forma que o cliente possa refletir sobre sua prática e gerar conhecimento internamente (CHRUSCIEL, 2004).

Dessa forma, durante o processo de intervenção, o consultor precisa entender quais são as dificuldades do cliente a fim de desenvolver atividades que sejam direcionadas a estas. Nestas condições, o aprendizado do cliente terá mais condição de acontecer. Neste processo, as habilidades pessoais e experiência do consultor agregam um valor muito grande ao serviço prestado (WERR, et al, 1986), para que as atividades desenvolvidas tenham um propósito e, não estejam ali simplesmente preenchendo um espaço.

O consultor tem que ter certas competências técnicas mesmo, deve ser capaz de fazer e conduzir uma investigação, capaz de produzir, a partir da investigação textos, diagramas que explicitem o que foi investigado. Ele tem que ser alguém capaz de organizar eventos, estruturar reuniões, estruturar eventos através dos quais a organização possa efetivamente ser mobilizada e envolvida no processo de construção do conhecimento (Consultor C).

A partir do conhecimento do funcionamento da dinâmica da organização-cliente, os consultores poderão sugerir atividades mais específicas para que o cliente possa internalizar a importância da prática reflexiva sobre as suas experiências e, assim, chegar a um aprendizado que satisfaça as expectativas iniciais. Para isso, como defende Valença (2007), o consultor

deve possuir uma alta confiança pessoal, mútua, como também no manejo das técnicas e metodologias a serem utilizadas durante o processo de intervenção.

Os consultores indicaram que durante o acompanhamento do contrato realizado pelo cliente, eles fazem uma avaliação do processo de intervenção e da sua participação neste. Assim, o consultor tem a possibilidade de perceber os seus erros e aprender com eles a partir da avaliação dos clientes sobre o desenvolvimento do trabalho. Segundo o consultor C “é uma dádiva para o consultor quando ele encontra uma cliente que é capaz de oferecer feedbacks a ele sobre o trabalho”. Esta postura vai de encontro às críticas recebidas pelos consultores que segundo Wood Jr e Caldas (2002), tendem a exercer atitudes e comportamentos malvistas pelos clientes, tais como falta de foco no cliente, culto exagerado da própria imagem, abuso da retórica e da manipulação da impressão, e arrogância.

A prática da reflexão sobre as experiências de processos de consultorias vivenciados pelo consultor e das colocações feitas pelos clientes podem auxiliá-lo na compreensão dos elementos do ambiente da organização contratante, especialmente aqueles não explicitados. Este expediente dá a oportunidade ao consultor de construir estoques de conhecimento sobre a forma como ele pode agir em determinadas situações (JARVIS, 1987).

Quando o consultor desenvolve esta capacidade de compreender os elementos não explícitos do ambiente, as primeiras reuniões podem ser mais proveitosas, uma vez que serão incluídos um maior número de variáveis a serem trabalhadas. Neste sentido, a tendência é que as mudanças ocorridas no contrato decorram da evolução do trabalho e das descobertas feitas ao longo dele, e não por ajustes de falhas no contrato.

## 7. Conclusão

Neste trabalho pode-se identificar alguns aspectos que interferem na aprendizagem do consultor e do cliente durante a prestação do serviço de consultoria: a cultura organizacional, as políticas organizacionais, o envolvimento da alta-administração, o papel do cliente no processo, a atuação do consultor.

Para que o consultor possa desenvolver seu trabalho, ele precisa ser aceito no meio em que ele está adentrando. Para isso, ele tem que ter sensibilidade para entender as regras culturais, a fim de tornar suas ações compatíveis com as expectativas dos indivíduos, pois a crença do cliente é que determina como vai ser conduzido o processo.

Neste sentido, nas organizações, os indivíduos são influenciados pela cultura organizacional e tenderão a reproduzir comportamentos deste meio. Para que os indivíduos da organização se engajem no processo de consultoria e se mostrem abertos à aprendizagem, a organização precisa disseminar elementos culturais que estimulem isto. Quando a organização se mostra aberta à investigação, é possível a construção de um relacionamento consultor-cliente propício à aprendizagem de ambos. Quando não há clima de abertura, gera-se desconfiança na relação com o cliente restringindo o diálogo franco e novas possibilidades de aprendizados. Todavia o foco deste diálogo não deve estar apenas condicionado às expectativas e necessidades do cliente, pois uma vez que este entende que as suas expectativas foram atendidas, tende a interromper o processo, que ainda pode não ter sido concluído. Com isso, o problema pode voltar a ocorrer, o que pode implicar uma nova contratação do serviço de consultoria.

Desse modo, é mister estar atento aos sistemas de recompensas da organização contratante, de forma a estimular a participação dos funcionários no processo de intervenção, estimulando o desenvolvimento de expectativas e de ações voltadas para mudanças de posturas no ambiente de trabalho. É fundamental que o sistema de recompensas, de fato, apoie, ajude, gratifique as práticas de aprendizagem.

A alta-administração tem um papel fundamental para a criação de um clima investigativo, de reflexão sobre as causas dos erros, de sorte que estes sejam percebidos como

uma oportunidade de melhoria, na qual a organização descubra como proceder para que eles sejam eliminados. Com isso, eles devem participar ou acompanhar as atividades desenvolvidas pelo consultor a fim de demonstrar um comprometimento com o processo em desenvolvimento. Através do envolvimento e comprometimento, os executivos podem estimular a participação dos seus funcionários, e fazê-los perceberem o quanto aquele processo é importante para a empresa em que eles trabalham, e que a participação deles também é fundamental. Além disso, a alta-direção tem ainda o papel de criar meios para que seja disseminado o conhecimento gerado durante o processo de consultoria, para que todos os indivíduos incorporem esta nova forma de pensar e agir.

Porém o conhecimento gerado pelo indivíduo dependerá da reflexão feita por ele das experiências vivenciadas durante o processo de intervenção. Com isso, o cliente precisa estar aberto e participar das atividades sugeridas pelo consultor, de forma a participar ativamente do processo de intervenção e internalizar a necessidade da reflexão na sua prática profissional.

Neste cenário, o consultor deve ajudar o cliente a refletir sobre a sua prática profissional, a fim de que sejam gerados conhecimentos para que a organização crie novos processos ou se adapte aos existentes, em virtude das constantes mudanças do ambiente. Para isso o processo de consultoria deve objetivar a ajuda ao cliente, para que ele, de forma autônoma, possa se tornar capaz de diagnosticar e solucionar seus próprios problemas. Neste sentido é muito importante que o relacionamento construído seja devidamente compreendido por ambas as partes, para que o consultor seja visto como aquele com 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. Uma vez que esta relação acontece, o consultor deve estar atento à real necessidade do cliente a fim de desenvolver atividades que estejam em linha com estas. Nestas condições, o aprendizado do mesmo terá mais condição de acontecer.

## 8. Referências

- ALMEIDA, Ana Márcia B.; FEITOSA, Marcos Gilson G. A construção da confiança na relação consultor/cliente: uma abordagem baseada no conhecimento da vida cotidiana e na prática reflexiva. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - EnANPAD, 31., Rio de Janeiro, 2007. **Anais Eletrônicos**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.
- ARGYRIS, Chris. **Intervention, theory and methods: a behavioral science view**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1970.
- CANDY, P. Understanding the individual nature of learning. In: \_\_\_\_\_. **Self direction for lifelong learning: a comprehensive guide to theory and practice**. San Francisco: Jossey-Bass, 1991. Cap. 8, p. 249-278.
- CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro. A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Makron Books, 1996. 4 ed.
- CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; DA SILVA, Roberto. **Metodologia Científica**. 6ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHRUSCIEL, Don. **Consultant as teacher or teacher as consultant: what is the relationship?** Leadership & Organization Development Journal; 2004
- CORREIA, Fernanda Bruto da Costa ; FEITOSA, Marcos G. G. ; VIEIRA, Naldeir. S. . **Uma Análise sobre a Aprendizagem em Consultoria à Luz da Experiência**. E & G. Economia e Gestão, v. 8, p. 73-91, 2008
- HIRSCHLE, Ana Lúcia T.; MATTOS, Pedro L. C. L. de. A aprendizagem Reflexiva de Consultores Organizacionais em suas Relações com o cliente. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO - EnGPR, 1., 2007. **Anais Eletrônicos**. Natal/RN: ANPAD, 2007

- JARVIS, Peter. **Meaningful and meaningless experience**: toward an analysis of learning from life. *Adult Education Quarterly*, v. 37, n. 3, p.164-172, spring. 1987.
- LAVE, Jean; WENGER, Etienne. **Situated Learning**: legitimate peripheral participation. Cambridge, EK: Cambridge University Press, 1991.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- MATTOS, P. L. C. L. **A entrevista não-estruturada como forma de conversação**: razões e sugestões para a sua análise. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro: jul/ago, 2005.
- MERRIAM, S. **Designing the Study and Selecting Sample**. In: \_\_\_\_\_. *Qualitative Research and case study application in education*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- MERRIAM, S.; CAFFARELLA, R. Key theories of learning. In: \_\_\_\_\_. **Learning in adulthood**: a comprehensive guide. San Francisco: Jossey-Bass. 2. ed. 1999.
- MEZIROV. **Transformative dimensions of adult learning**. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.
- MOURA, Guilherme L. ; MATTOS, Pedro Lincoln C L de . Desfazendo Mal-entendidos em Relações de Conhecimento Consultor Organizacional-Cliente à Luz da Biologia do Conhecer. In: XXIX EnANPAD - Encontro da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Administração, 2005. **Anais Eletrônicos** Brasília, DF. Brasília: ANPAD, 2005.
- 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.
- RAYLE, Martha G. **Analyze this!** Diagnosing the relationships of clients and consultants. *Journal of Facilities Management*, 2005.
- SCHEIN, E. **Consultoria de procedimentos**: seu papel no desenvolvimento organizacional. São Paulo: Edgard Blucher, 1977.
- SCHÖN, Donald A. **The reflective practitioner**: how professionals think in action. London: USA: Basic Books, 1983.
- VALENÇA, Antonio Carlos. **Mediação**: método de investigação apreciativa da ação-na-ação; teoria e prática de consultoria reflexiva. Recife: Edições Bargaço, 2007.
- 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.
- WERR, Andreas; STJERNBERG, Torbjrn and DOCHERTY, Peter. **The Functions of Methods and Tools in the Work of Management Consultants**. *Journal of Organizational Change Management*, 1986.
- WOOD Jr., Thomaz; CALDAS, Miguel P. Rindo do que? Críticas, anedotas, ironia e o trabalho do consultor. In: Encontro de Estudos Organizacionais, 2., 2002, Recife. **Anais eletrônicos...** Recife: Observatório da Realidade Organizacional/PROPAD/UFPE, ANPAD, 2002.