

A Interação de Culturas Organizacionais e seus Desdobramentos em Projetos de Consultoria: Um Estudo de Caso

LILIANA VASCONCELLOS-GUEDES

USP - Universidade de São Paulo
lilianav@usp.br

LUIZ GUSTAVO LOIOLA IAIS

USP - Universidade de São Paulo
lgloiola@gmail.com

LUIS FERNANDO ASCENÇÃO GUEDES

Fundação Instituto de Administração - FIA
lguedes@usp.br

A Interação de Culturas Organizacionais e seus Desdobramentos em Projetos de Consultoria: Um Estudo de Caso

1. Introdução

O ambiente atual dos negócios caracterizado por forte concorrência, internacionalização e inovação, aumenta a importância das empresas buscarem continuamente aprimorar seus processos de gestão. Nesse contexto, a contratação de empresas de consultoria é uma alternativa potencialmente vantajosa para a empresa e, em muitos casos, torna-se mesmo fundamental para ampliar as capacidades organizacionais.

Dentre as principais tendências observadas para o mercado de consultoria no Brasil, todas associadas ao ambiente dinâmico da economia brasileira, foram identificadas como mais importantes pelos 137 profissionais da área que participaram da pesquisa conduzida pelo Instituto Brasileiro dos Consultores de Organização em 2008: clientes mais exigentes; aumento da concorrência no mercado de consultoria; pressão por preços mais baixos; e maior nível de qualificação dos consultores (IBCO, 2008).

Esse breve contexto sugere a necessidade das empresas de consultoria manter relacionamentos construtivos e harmoniosos com seus clientes, seja pela decorrência da obrigação profissional, mas também tendo em vista a captura do maior valor possível na relação com o cliente, mantendo uma imagem sólida de eficiência e eficácia de seus serviços perante o mercado. Esse último ponto é especialmente importante, pois a referida pesquisa constatou que o critério mais importante considerado por uma organização no momento de selecionar uma consultoria é a indicação (à frente inclusive da competência técnica dos consultores) (IBCO, 2008).

Essa relação entre cliente e consultoria deve ser pautada na “[...] aprendizagem mútua de consultor e cliente, com base num ciclo constante de pesquisa-ação, isto é, ensaio-acerto-erro” (GONÇALVES, 1991, p. 91). No entanto, manter essa relação em um nível de estabilidade aceitável para os dois lados é uma tarefa de equilíbrio instável e que exige empenho constante de todos os envolvidos. Uma das possíveis causas de desequilíbrios na relação consultor-cliente são as diferenças entre suas culturas organizacionais. Essas diferenças podem vir à tona nas mais variadas situações, desde questões triviais tais como a forma de se vestir, até aspectos essencialmente corporativos, como políticas de recursos humanos, agressividade no atingimento de metas e influência da política nas tomadas de decisão. Portanto, é relevante para cada uma das empresas parceiras compreender os aspectos mais importantes da cultura organizacional da outra, para assim se anteciparem aos conflitos e enxergarem possíveis pontos de sinergia a serem aproveitados durante o projeto.

Este estudo tem como objetivos (a) identificar traços das culturas organizacionais da empresa de consultoria e da empresa cliente envolvidas em um projeto, (b) comparar esses principais traços, identificando os principais pontos em comum e divergências entre as duas culturas e (c) analisar os possíveis impactos, sejam positivos ou negativos, que a interação entre as culturas acarretou no desempenho do projeto.

Nos próximos tópicos serão apresentadas a fundamentação teórica do estudo, a metodologia da pesquisa, a análise dos resultados, elaboradas as considerações finais e apresentadas as referências bibliográficas.

2. Fundamentação Teórica

Nesta seção será apresentada a revisão bibliográfica sobre Cultura Organizacional e Consultoria em Gestão.

2.1. Cultura Organizacional

Conceito

A definição de cultura pode receber diferentes enfoques dada a área do conhecimento que aborda a questão. Da antropologia e sociologia às ciências administrativas, o tema é associado, sob diversas perspectivas, às semelhanças e peculiaridades comportamentais que os indivíduos de um mesmo grupo apresentam.

Schein (2009) define cultura como: “[...] a aprendizagem acumulada e compartilhada por determinado grupo, cobrindo os elementos comportamentais, emocionais e cognitivos do funcionamento psicológico de seus membros.” (SCHEIN, 2009, p. 16). Nesse contexto, “a cultura está para um grupo como que a personalidade ou caráter está para um indivíduo”, considerando que, para o autor, grupo é “[...] qualquer unidade social que tenha algum tipo de história compartilhada” (SCHEIN, 2009, p. 8, 11).

As organizações desenvolvem ao longo de sua trajetória particularidades, seja em seu modelo de gestão, no seu modelo de negócios ou no relacionamento com funcionários e clientes. Esse conjunto de idiosincrasias é a base da cultura organizacional. Para Schein (2009) essa cultura organizacional é:

[...] um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado a novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas. (SCHEIN, 2009, p. 16)

Ao discorrer sobre as culturas organizacionais, Morgan (2002) afirma que tanto organizações quanto culturas têm a mesma natureza: ambas correspondem a “[...] diferentes grupos de pessoas com diferentes modos de vida” (MORGAN, 2002, p. 137). Portanto, ao definir as organizações como “[...] realidades socialmente construídas que estão tanto nas mentes dos membros quanto nas estruturas, regras e relações concretas” (MORGAN, 2002, p.163), o autor considera que as organizações são metáforas do conceito de cultura.

A despeito da grande variabilidade de traços culturais, o desempenho corporativo “[...] não depende da cultura isolada, mas do relacionamento da cultura com o ambiente em que ela existe” (SCHEIN, 2009, p. 7, 8).

A cultura de uma organização pode ser apreendida em três níveis, segundo Schein (2009): (a) Artefatos: representados pelos elementos mais evidentes, tais como a arquitetura e *layout* das instalações, vestimentas, linguagem, rituais, estilos de comunicação, entre outros; (b) Crenças e valores assumidos: são valores e crenças que se formam ao longo do tempo na medida em que ações tomadas em conjunto mostram-se adequadas para lidar com certos problemas. Esses valores e crenças compartilhados pelo grupo irão sustentar as ações de seus membros, justificando assim a presença dos artefatos visíveis (SCHEIN, 2009, p. 26-27); (c) Suposições fundamentais básicas: são as razões por trás dos valores compartilhados e abrangem o inconsciente e crenças. A essência da cultura de uma organização está nessas premissas básicas; compreendê-las torna mais fácil decodificar os outros dois níveis (SCHEIN, 2009, p. 28-29). O conjunto formado por essas suposições constitui um paradigma cultural, que rege o sistema como uma espécie de DNA (SCHEIN, 2009, p. 20).

Na mesma linha, Hofstede et al. (1990) propuseram um modelo que apresenta os níveis pelos quais a cultura de uma organização se manifesta: valores, rituais, heróis e símbolos.

Morgan (2002) sugere que os artefatos têm a capacidade de transmitir ideias sobre a cultura de uma organização. Ao mesmo tempo, o autor alerta que ao se atribuir importância demasiada aos aspectos visíveis da cultura de uma organização, pode-se deixar de considerar aspectos mais complexos de serem decodificados, mas não menos importantes. O autor é categórico quando afirma que o que realmente merece atenção são as “[...] estruturas mais profundas e fundamentais que sustentam esses aspectos visíveis” (MORGAN, 2002, p. 175),

corroborando assim a ideia de Schein (2009) de que o nível das suposições fundamentais básicas é o pilar que sustenta a cultura de uma organização.

Investigação de Culturas Organizacionais

Apesar das limitações envolvidas no diagnóstico da cultura organizacional, há metodologias que possibilitam sua análise. A proposta metodológica para se identificar a cultura de uma organização proposta por Fleury (1992, p. 23-25) é baseada na análise dos seguintes aspectos: histórico da organização, processo de socialização de novos membros, políticas de Recursos Humanos, processo de comunicação e organização do processo de trabalho.

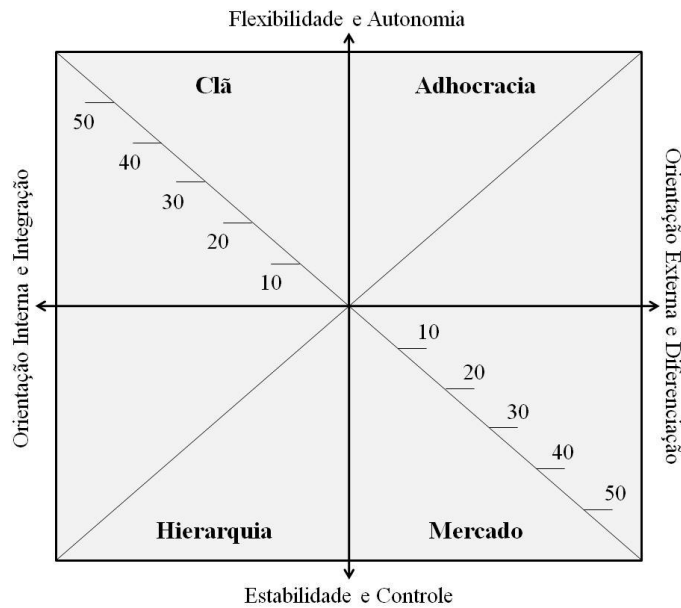
Ainda sobre metodologias de diagnóstico, Cameron e Quinn (2011) desenvolveram o OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) para levantamento dos traços da cultura de uma organização. A cultura de uma organização é analisada levando-se em conta seis dimensões-chave: características dominantes, liderança organizacional, gerenciamento dos funcionários, integração organizacional, ênfase na estratégia e definição de sucesso. A classificação da organização se dará com base na pontuação relacionada aos quatro tipos principais de culturas organizacionais por eles identificados (CAMERON e QUINN, 2011, p. 41-51):

- Cultura de Hierarquia (Controle): são organizações com alto nível de formalidade, nas quais as regras e procedimentos norteiam o comportamento de todos e a estabilidade e a eficiência são os aspectos mais valorizados. Os líderes são coordenadores e organizadores;
- Cultura de Mercado (Competição): orientadas para metas e resultados, essas organizações fomentam o espírito de competitividade. Alguns dos principais direcionadores das ações da organização e, conseqüentemente, de seus membros são a liderança de mercado e a vontade de vencer. Os líderes são voltados para a produtividade e exigem muito de seus imediatos;
- Cultura de Clã (Colaboração): como uma espécie de família, essas organizações valorizam o trabalho em equipe, a colaboração entre os funcionários e o comprometimento de cada um para com o todo. A atuação dos líderes assemelha-se a de mentores. O desenvolvimento individual é crucial para a evolução da organização;
- Cultura de Adhocracia (Criação): nessas organizações predomina um ambiente interno favorável à criatividade e inovação. Seus líderes são visionários e não relutam em assumir riscos em prol do desenvolvimento de novos produtos e tecnologias e da manutenção da organização na vanguarda do conhecimento.

Essa tipologia é esquematizada em um diagrama denominado *Competing Values Framework*. Um dos eixos do diagrama classifica as culturas em uma escala que vai da flexibilidade e autonomia à estabilidade e controle; o outro separa a orientação para o ambiente interno e integração da orientação para o ambiente externo e diferenciação. Como ilustrado na Figura 1, cada quadrante corresponde a uma tipologia de cultura organizacional. Com as pontuações obtidas por uma organização colocadas nas diagonais dos gráficos, obtém-se uma visão geral da orientação da cultura. Além disso, é possível realizar comparações entre as situações reais e aspiracionais da cultura de uma mesma organização, bem como entre culturas de diferentes organizações (CAMERON e QUINN, 2011, p. 73-77).

Com uma visão diferente sobre as metodologias de investigação de culturas organizacionais, Morgan (2002) afirma que a cultura de uma organização “[...] não é algo que possa ser medido com uma escala, porque é uma forma de experiência vivenciada” (MORGAN, 2002, p. 175). No entanto, o fato de que “[...] muitos teóricos da administração vêem a cultura como um fenômeno com atributos claramente definidos” (MORGAN, 2002, p. 174) pode servir de justificativa para a criação de formas de controle e manipulação da cultura a fim de sustentar os objetivos de certo grupo interno (ou mesmo externo) da organização.

Figura 1: Competing Values Framework



Fonte: Cameron e Quinn (2011)

O autor ainda discute a influência que a dimensão política de uma organização pode exercer sobre a cultura. A importância dessa dimensão dentro da organização pode dar um caráter de superficialidade à cultura, ocultando o pano de fundo onde se encontram os verdadeiros motivadores organização (MORGAN, 2002, p. 176). Em situações como essas, tentativas de investigação da cultura podem apresentar resultados que somente vislumbram aspectos “superficiais” da organização, sendo, portanto, incompleta e parcial.

Choque de Culturas

A bibliografia que trata de choque entre culturas foca em termos gerais duas situações. Uma se debruça sobre o choque entre culturas nacionais, referindo-se a situações por que passam os funcionários de empresas internacionalizadas quando vão trabalhar em subsidiárias fora do seu país de origem e, por conseguinte, têm de lidar com diferenças culturais tanto na vida cotidiana quanto dentro da empresa. A segunda vertente é a do choque entre as culturas organizacionais de empresas envolvidas em processos de fusão, aquisição ou parcerias.

Para Barros (2001), o choque cultural entre organizações pode seguir uma sequência de quatro fases. Na primeira, há apenas um desejo de aproximação e as diferenças culturais não estão visíveis, pois as organizações ainda não estão realizando atividades em conjunto. No segundo estágio, essas diferenças tornam-se visíveis, pois os trabalhos em conjunto já se iniciaram. O terceiro estágio caracteriza-se por uma potencialização das diferenças percebidas pelos membros envolvidos, numa escalada de críticas de parte a parte. Nesse momento, caso não forem tomadas medidas para a reversão desse quadro e reconstrução do cenário inicial, onde as diferenças eram percebidas em uma “escala real”, há chances de uma das empresas acabar se autointitulando melhores que suas concorrentes, o que poderia por em risco a relação entre ambas, eventualmente comprometendo os esforços de cooperação empregados até o momento (BARROS, 2001, p. 128, 129). A autora afirma que, para diminuir os impactos do choque cultural, ambas as partes devem estar conscientes sobre todas as diferenças, não somente as relativas à cultura. Assim, “[...] é possível compreender melhor algumas ações ou reações próprias da outra parte, o que, com certeza, possibilita o melhor gerenciamento da situação” (BARROS, 2001, p. 131, 132). O papel dos líderes é crucial nesse processo, já que são eles os principais responsáveis tanto pelo gerenciamento da cultura organizacional (SCHEIN, 2009, p. 10), quanto pela construção das relações da organização com o ambiente

que a rodeia, por meio de “[...] uma série de decisões interpretativas que são extensões da cultura corporativa” (MORGAN, 2002, p. 171).

2.2. Consultoria em Gestão

Com base em abordagens tanto do caráter funcional das atividades de consultoria quanto da visão da consultoria como profissão, Kubr et al. (2002) apresentam o seguinte conceito de consultoria em gestão:

Consultoria em gestão é um serviço de aconselhamento profissional independente que auxilia gerentes e organizações a alcançarem seus objetivos organizacionais através da resolução de problemas de administração e negócio, da identificação e análise de novas oportunidades, do estímulo ao aprendizado e da implementação de mudanças. (KUBR et al., 2002, p. 10, tradução livre).

Complementando, Oliveira (1999) ressalta o papel de suporte prestado pelo consultor, não lhe cabendo, no caso geral, tomar decisões.

O sucesso de um projeto é resultante da conjugação de diversos componentes. Um desses componentes é o atendimento das expectativas das partes interessadas no projeto. Essas partes interessadas são “[...] as pessoas que estão ativamente envolvidas no trabalho do projeto ou têm algo a perder com o resultado do projeto” (HELDMAN, 2009, p. 5). O PMBOK (2002, p. 16), referência em gerenciamento de projetos, relaciona as principais partes interessadas de um projeto: o gerente de projeto; o cliente/usuário, que utilizará o produto do projeto; a organização executora do projeto; membros da equipe do projeto; a equipe de gerenciamento de projetos; o patrocinador, que provê os recursos financeiros para as atividades do projeto.

Outros dois componentes importantes do sucesso de um projeto são citados por Baccarini (1999, p. 25, 26): o sucesso do gerenciamento do projeto e o sucesso do produto, ambos complementares, mas não necessariamente interdependentes. O primeiro está relacionado aos processos empregados no projeto e ao desempenho em custo, tempo e qualidade, enquanto que o segundo relaciona-se à satisfação do cliente quanto ao produto/resultado final alcançado.

Para Aquino (1982), alguns pontos são cruciais para o sucesso de um projeto de consultoria. Dentre eles, destaca-se que a consultoria deve ser capaz de “[...] trabalhar incorporada ao processo histórico e institucional da organização” e “[...] mergulhar inicialmente no contexto do cliente, discutindo e debatendo intensamente a realidade a ser trabalhada” (AQUINO, 1982, p. 63, 66). O autor considera que o caráter intangível das interações de consultores e clientes a característica principal da atividade de consultoria, sobressaindo-se em relação ao caráter técnico e ao metodológico (AQUINO, 1982, p. 60). São quatro grandes grupos de fatores intangíveis que influenciam a relação entre essas duas partes, os quais sempre se manifestarão de forma interdependente: (a) Políticos: aspectos referentes à estrutura de poder vigente dentro da empresa, que podem influenciar diretamente o andamento do projeto. A consultoria deve ser capaz de interagir com essa estrutura de poder e “[...] entender a organização como uma unidade política, um palco de contradições onde a irracionalidade (do ponto de vista formal) predomina sobre a racionalidade” (AQUINO, 1982, p. 64); (b) Culturais: relacionados às influências que a cultura particular da região (estado, cidade, país, entre outros) em que se encontra a organização exerce sobre suas atividades; (c) Psicológicos: relativos a manifestações individuais e de grupo, são responsáveis por formar uma espécie de estado psicológico predominante da organização. As diferenças de estados psicológicos entre as organizações estão ligadas principalmente às diferenças entre as culturas organizacionais e o momento que cada organização está vivenciando (crises, expansão do mercado consumidor, escândalos de corrupção, grande sucesso, entre outros); (d) Históricos: representam a história da organização, intimamente ligada à história de seus fundadores, os quais fixaram e disseminaram seus valores e visões de mundo entre os funcionários e,

consequentemente, formaram as bases para a criação e o desenvolvimento ao longo do tempo da cultura organizacional.

Pelo fato de todos esses aspectos serem partes constituintes da cultura de uma organização, agrupar alguns desses fatores sob a denominação “culturais” mostrou-se uma escolha que pouco precisa.

Assim como Aquino (1982), Kubr et al. (2002) também fazem menção a fatores determinantes da dinâmica e sucesso das relações entre cliente e consultoria. No entanto, ao invés de serem intangíveis e dificilmente manipuláveis como os fatores descritos por Aquino (1982), Kubr et al. (2002) relaciona três dimensões críticas passíveis de serem alcançadas por esforços conjuntos de cliente e consultoria (KUBR et al., 2002, p. 66): a relação colaborativa entre as partes, o estabelecimento de uma relação baseada em conhecimento e o estabelecimento de uma relação de confiança mútua.

Ao realizar suas atividades de consultoria *in loco*, o consultor acaba por vivenciar a cultura organizacional do cliente e suas particularidades. Para isso, demanda-se do consultor ser tolerante e respeitoso para com os valores da cultura do cliente, sem abrir mão dos valores e práticas compartilhados pela cultura de sua própria empresa (KUBR et al. 2002, p. 115, 122). Ou seja, o consultor deve estar consciente das diferenças entre a empresa cliente e sua própria empresa, como afirmado por Barros (2001). É fundamental, portanto, que o consultor apreenda rapidamente os principais traços da cultura organizacional do cliente, uma vez que “[...] a cultura organizacional do cliente pode ser uma das causas, senão a principal, dos problemas que levaram à contratação da consultoria” (KUBR et al., 2002, p. 119).

3. Metodologia

O presente estudo corresponde a uma pesquisa de campo de caráter qualitativo, com o intuito de “[...] compreender os fenômenos que estão sendo estudados a partir da perspectiva dos participantes” (GODOY, 1995a, p. 63). Para Fleury et al. (1997), a utilização de uma abordagem qualitativa em pesquisas ligadas à cultura organizacional pode ser justificada, dentre outros fatores, pela capacidade das técnicas qualitativas em se adequar ao objeto de estudo.

A metodologia escolhida foi o estudo de caso, útil para análise de “[...] fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de um contexto da vida real” (GODOY, 1995b, p. 25). O fenômeno em questão é um projeto de consultoria envolvendo uma empresa do ramo de construção civil, no papel de cliente, e uma empresa do ramo de tecnologia, no papel de consultoria/prestadora de serviços. A primeira, atuante do mercado de construção civil há trinta e seis anos, emprega vinte e dois mil funcionários ativos, e apresentou, em 2010, um faturamento de cerca de R\$ 5 bilhões; a segunda, com experiência de vinte e sete anos no mercado de tecnologia, emprega em torno de dez mil funcionários e faturou cerca de R\$ 1,2 bilhão em 2010. O projeto consistiu na aquisição, por parte da empresa cliente, das licenças de uso de um software de gestão integrada (ERP) da empresa de tecnologia e de diversos serviços de consultoria, como o gerenciamento do projeto (PMO), o mapeamento e remodelagem de processos e o treinamento e capacitação de funcionários na utilização do novo ERP. O projeto teve início em junho de 2009 e as atividades da equipe de consultoria encerraram-se em meados de 2011. Com a finalidade de resguardar as identidades das empresas e evitar quaisquer tipos de inferências sobre ambas e sobre o projeto, foi decidido não citar os nomes das organizações, tampouco utilizar pseudônimos, e não descrever seus históricos.

A técnica de coleta de dados utilizadas nesse estudo de caso foi a entrevista semiestruturada, com indivíduos da empresa cliente e da divisão de consultoria da empresa prestadora de serviços, todos envolvidos diretamente no projeto. As entrevistas ocorreram de

forma presencial e individual, com o áudio gravado para posterior análise. Foram entrevistadas três pessoas da empresa cliente e três pessoas da empresa de consultoria.

A análise da cultura organizacional da empresa prestadora dos serviços de consultoria demandou uma abordagem distinta da utilizada para a empresa cliente. Como a consultoria representa um ramo de atividade dentre vários nos quais a empresa de tecnologia atua, optou-se por analisar a subcultura dessa divisão de consultoria da empresa ao invés da cultura da empresa. Portanto, quando mencionada a organização ou empresa cliente, estar-se-á fazendo referência à divisão de consultoria da empresa de tecnologia. Com isso, contorna-se o risco de associar à divisão de consultoria características da cultura organizacional da empresa e vice-versa. Para a empresa cliente não foi necessário utilizar essa abordagem, pois a construção civil é o negócio principal da organização.

Para a condução das entrevistas foi utilizado um roteiro elaborado com base na fundamentação teórica e segmentado de acordo com os objetivos do estudo. No primeiro momento o entrevistado preencheu o quadro referente à metodologia OCAI, no qual existem quatro afirmativas para cada uma das seis dimensões-chave de análise da metodologia. Essas seis dimensões-chave são: características dominantes, liderança organizacional, gerenciamento dos funcionários, integração organizacional, ênfase estratégica e definição de sucesso. Para cada dimensão, o entrevistado distribuiu 100 pontos entre as quatro afirmativas, de acordo com a similaridade que cada uma possui com a cultura da organização em que trabalha. Assim, a afirmativa que mais se assemelhasse à realidade da organização deveria receber a maior quantidade de pontos. Ainda durante o preenchimento, foi requisitado ao respondente que justificasse as distribuições de pontos em cada dimensão através de exemplos práticos, como atitudes, políticas, comportamentos e demais aspectos do dia-a-dia da organização. Diferentemente da proposta original de aplicação do OCAI, os entrevistados foram solicitados a responder apenas com base na situação atual da organização em que trabalham, sem se preocupar com um cenário futuro e ideal. Em um segundo momento, os entrevistados responderam perguntas abertas sobre as culturas organizacionais das empresas envolvidas e sobre o projeto, incluindo as semelhanças e diferenças entre as percepções acerca da cultura da consultoria e da empresa cliente e os pontos positivos e negativos da interação entre as culturas durante o projeto.

O diagrama do *Competing Values Framework* de cada empresa foi elaborado a partir de uma média simples das pontuações de cada grupo de alternativas, cada qual correspondendo a um dos quatro tipos de cultura organizacional elencados por Cameron e Quinn (2011). A análise dos resultados das entrevistas procurou relacionar os resultados do *Competing Values Framework* obtidos com as opiniões dos entrevistados sobre os principais traços das culturas organizacionais e sobre os desdobramentos do contato dessas culturas e seu impacto no projeto. Os comentários e respostas mais relevantes do conjunto de entrevistas foram transcritos de forma literal, visando tornar a análise dos dados mais completa e fidedigna.

4. Apresentação e Análise dos Resultados

Inicialmente, são analisadas as principais semelhanças e diferenças entre as culturas organizacionais da consultoria e do cliente e, em seguida, os principais impactos para o projeto da interação entre as culturas organizacionais.

4.1. Principais semelhanças e diferenças entre as culturas da consultoria e do cliente

Tendo em vista os dados coletados, pôde-se concluir que as culturas organizacionais das empresas envolvidas no projeto dão ênfase ao atingimento de metas e resultados, característica intrínseca às organizações com uma cultura de mercado. Estima-se que esse fenômeno seja decorrente do fato de os negócios terem algo em comum: ambas comercializam projetos. Essa ênfase no cumprimento de metas e alcance de resultados é uma

característica presente nas crenças e valores assumidos por ambas as culturas, dialoga com as práticas rotineiras das empresas e se mostra apropriada para a sustentação de seus modelos de negócio. Outro ponto em que as duas culturas organizacionais convergem, e que também está diretamente relacionado ao nível das crenças e valores assumidos proposto por Schein (2009), é o da necessidade de buscar desafios e novas oportunidades de negócio, a fim de manterem-se ativas nos mercados altamente competitivos nos quais atuam.

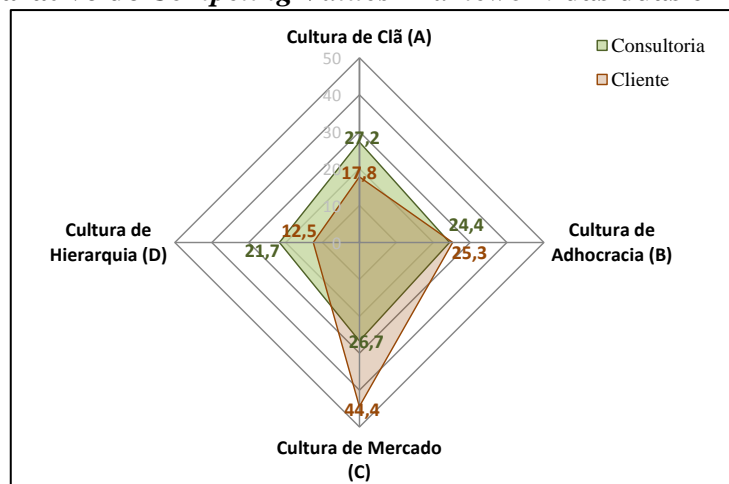
As principais divergências encontradas entre as culturas organizacionais da empresa de consultoria e da empresa cliente giraram em torno da valorização do capital humano da organização. Enquanto a primeira busca desenvolver seu capital humano através de treinamentos, *mentoring*, facilitação e outras práticas estratégicas de recursos humanos, a última não enxerga isso como um fator crítico para seu sucesso, em grande parte devido à forte orientação para a ação e para o “fazer” que se observou. O trabalho em equipe, essencial para o negócio da consultoria, não foi uma prática característica identificada na empresa cliente, onde, ao contrário da consultoria, há altos níveis de competitividade interna. Essas diferenças ficam evidentes ao serem comparados os níveis de cultura de clã obtidos para cada empresa: enquanto a consultoria apresentou a pontuação mais alta nesse quesito (27,2 pontos), a empresa cliente obteve 17,8 pontos, bem abaixo de sua pontuação de 44,4 (máxima) para a cultura de mercado. O Gráfico 1 ilustra o *Competing Values Framework* das duas empresas. Em seguida são analisados as opiniões e os comentários dos entrevistados a respeito das diferenças e semelhanças entre as culturas organizacionais das duas organizações.

O foco no cumprimento de metas e nos resultados esperados foi a semelhança mais citada entre as culturas organizacionais (cinco dos seis entrevistados mencionaram-na), confirmando assim as altas pontuações obtidas pelas empresas nas características da cultura de mercado. Na empresa cliente todos os entrevistados citaram como principal semelhança entre as culturas organizacionais o foco no atingimento de metas e resultados (em um nível mais específico, os resultados do projeto). Para um dos entrevistados, “essa semelhança foi o que fez com que realizássemos o projeto em um prazo tão curto e desafiador”, evidenciando o sucesso obtido pela equipe do projeto, formada por profissionais das duas empresas, na gestão do tempo, uma das nove áreas do conhecimento do PMBOK (CARVALHO; RABECHINI, 2009). Dois entrevistados enfatizaram o alto nível comprometimento como uma característica das duas empresas e que, particularmente no âmbito do projeto, foi marcante. Para um deles, o comprometimento era parte do cotidiano do projeto: “Eu via sempre as pessoas muito comprometidas, dizendo ‘Olha, tem que fazer, seja a hora que for, tem que terminar’”.

Na empresa de consultoria o trabalho com foco em metas e resultados foi apontado por dois dos entrevistados como uma das principais semelhanças entre as duas culturas organizacionais. No entanto, um deles esclarece uma diferença importante entre as empresas nesse ponto: “Ambas têm muito foco no trabalho em cima de metas e resultados. No entanto, aqui as metas são coletivas [...]. Na empresa cliente, há metas para cada um dos setores, fazendo com que surja uma eventual competitividade entre eles”. Esse comentário corrobora duas características percebidas nas entrevistas: o auxílio mútuo entre indivíduos da consultoria a fim de se alcançarem as metas e o significativo nível de competitividade interna na empresa cliente. Para dois entrevistados há também semelhanças no modelo de negócio, já que as duas empresas trabalham fortemente baseadas em projetos e nas metodologias utilizadas no gerenciamento dos projetos, com ambas utilizando os conceitos do PMI. Segundo um dos entrevistados, “ambas as empresas trabalham baseadas no PMI [...] e cada uma tem seus destaques nisso: enquanto eles têm muita experiência na gestão do escopo, realizando-a muito bem, nós realizamos muito bem a gestão da integração e dos riscos do projeto”. Apesar de parecer que essas características correspondam somente aos métodos de trabalho adotados dentro das empresas, elas também estão diretamente relacionadas ao nível

dos artefatos proposto por Schein (2009), na medida em que os conceitos e metodologias de gerenciamento de projeto fazem parte da rotina das duas empresas.

Gráfico 1: Comparativo do *Competing Values Framework* das duas empresas



No que se refere às diferenças entre as culturas organizacionais, as entrevistas confirmaram os resultados obtidos na comparação entre os diagramas do *Competing Values Framework*, principalmente nas questões de trabalho em equipe e valorização de pessoas, características diretamente relacionadas à cultura de clã.

Segundo um dos entrevistados da empresa cliente, a consultoria tem como característica a formalidade nas suas relações comerciais, principalmente no que se refere às negociações de contrato: “A consultoria é muito comercial [...] não faziam nada se as questões comerciais não estivessem resolvidas“. O mesmo entrevistado ainda afirmou que na empresa cliente não se caracteriza pelo mesmo grau de formalidade, com muitas das questões podendo ser resolvidas “na palavra”. Na questão das relações interpessoais, um dos entrevistados afirmou que o time da consultoria assume um discurso direto, enquanto na empresa cliente há maior necessidade de articulação política. A empresa de consultoria demonstrou foco maior do que a empresa cliente no que se refere à valorização do capital humano. Para um dos entrevistados da empresa cliente, “a consultoria dá feedbacks e realiza avaliações de desempenho de seus funcionários com frequência. Nossa empresa não tem uma característica de valorização do capital intelectual, de formação”. Outro entrevistado apontou que a consultoria possui um forte trabalho em equipe, diferentemente do que acontece na empresa cliente, afirmando que “isso [trabalho em equipe] é uma coisa que nossa empresa precisa trabalhar mais. Ainda trabalhamos muito no individualismo”.

Em linha com as opiniões já citadas pelos entrevistados da empresa cliente, um dos entrevistados da consultoria afirmou que de fato há um nível percebido de formalidade mais alto do que na empresa cliente, tanto nos procedimentos quanto nas relações entre as pessoas: “aqui, pode parecer que as pessoas são próximas, mas há um nível de formalidade altíssimo, até entre níveis hierárquicos diferentes. Na empresa cliente, as relações são mais ‘quebradas’”. A preocupação com o desenvolvimento das pessoas é, segundo dois entrevistados da consultoria, maior nessa empresa do que na empresa cliente. Um deles deu enfoque à importância dada ao desenvolvimento de pessoas durante os projetos: “a nossa preocupação com as pessoas se destaca. Os gerentes e gerentes sêniores são cobrados para que ensinem as pessoas com quem estão trabalhando, para que estas saiam dos projetos prontas para participarem de novos projetos. A empresa cliente se preocupa mais com o resultado global do projeto; não se preocupa muito com detalhes, como planos de desenvolvimento e treinamento para funcionários”. Um dos entrevistados da consultoria apontou que há

diferenças também na estrutura de processos de trabalho das duas empresas. Segundo ele, “No nosso *backoffice*, não há departamentalização, nós trabalhamos por processo [...]. Na empresa cliente ainda continuam existindo os ‘donos’ das áreas, apesar de já estarem trabalhando por processo após a implementação do ERP. Eles ainda não adquiriram totalmente essa cultura (de processos)”. Isso representa uma clara dissonância entre níveis diferentes de cultura organizacional: de um lado o modelo de trabalho da empresa cliente, o qual sofreu algumas modificações quando passou de uma estrutura departamentalizada para uma estrutura por processos, e que se relaciona tanto ao nível dos artefatos proposto por Schein (2009), quanto ao nível das práticas (símbolos, heróis e rituais) presente no modelo de Hofstede et al. (1990); do outro, a “cultura departamentalizada” da organização, enraizada no nível das suposições fundamentais básicas do modelo de Schein (2009), que persiste mesmo após a estruturação por processos resultante da implementação do ERP.

O Quadro 1, a seguir, consolida as principais semelhanças e diferenças entre as culturas organizacionais das duas empresas citadas pelos entrevistados.

Quadro 1: Principais semelhanças e diferenças entre as culturas organizacionais

	Empresa de consultoria	Empresa Cliente
Semelhanças	Alto nível de comprometimento	
	Metodologias de gerenciamento de projetos baseadas no PMI	
	Foco no atingimento de metas e resultados, mas com particularidades: metas coletivas na consultoria e metas distribuídas por setores na empresa cliente	
Diferenças	Alto nível de formalidade nas relações comerciais e nas relações interpessoais	Baixo nível de formalidade dentro da empresa como um todo
	Relações interpessoais são mais diretas	Relações interpessoais necessitam de certo poder de articulação do indivíduo
	Estrutura por processos	Apesar de trabalhar com processos após a implementação do ERP, a departamentalização ainda é muito presente
	Trabalho em equipe é essencial para o negócio	Trabalho em equipe não é uma característica forte
	Valorização do capital humano	O desenvolvimento do capital humano não é crítico para o sucesso da empresa, os resultados globais tem importância maior

4.2. Principais impactos que a interação das culturas organizacionais trouxe para o projeto

São analisadas abaixo as opiniões e comentários dos entrevistados sobre os impactos que a interação das duas culturas organizacionais acarretou para o projeto desenvolvido, incluindo os principais pontos positivos e negativos.

O fato de ambas as empresas possuírem estilo arrojado, focando no atingimento de metas e resultados e buscando o crescimento em seus mercados foi um aspecto relevante para o sucesso do projeto, segundo um dos entrevistados da empresa cliente. “Nós encontramos uma empresa muito parecida com a nossa[...] As duas querem crescer no mercado da América-Latina, e ambas são bastante focadas em metas”.

Para os entrevistados do cliente, a empresa aprendeu com a consultoria sobre o gerenciamento de projetos, especificamente sobre a metodologia do PMI. Um deles afirmou que tal metodologia não era uma regra dentro da empresa cliente, sendo utilizada apenas em projetos isoladas. No entanto, o entrevistado afirmou que durante o projeto, “Nós entendemos a metodologia da consultoria como a melhor maneira para conseguirmos controlar o projeto. E nós ainda adotamos essa metodologia, mesmo depois de a consultoria já ter terminado seu trabalho aqui”. O planejamento prévio dos projetos, segundo o outro entrevistado, nem

sempre era realizado por todas as áreas da empresa, pelo fato do enfoque estar mais no “fazer”, como já mencionado. Segundo ele, “um dos princípios do projeto era justamente valorizar o planejamento[...] Como a consultoria trabalha muito com base no planejamento, acho que nós aprendemos muito com ela a trabalhar desse jeito”. Esse contexto exemplifica a adição de valor que a consultoria pode aportar ao cliente, segundo indicado por Kubr et al. (2002).

Todos os entrevistados da empresa cliente apontaram que o comprometimento de ambas as partes com os resultados ajudou a criar um clima favorável à convivência e colaboração dentro do projeto: Para um deles, “todos os envolvidos se doavam muito no projeto. Isso foi algo notório, que uniu forças[...] Foi uma verdadeira parceria”. Outro entrevistado disse: “acho que sem isso (comprometimento), talvez a relação entre as duas empresas não tivesse dado certo, já que o comprometimento é muito forte na nossa empresa”. Nesse âmbito, todos os entrevistados deram destaque à atuação do gerente do projeto por parte da empresa cliente. “Ele imprimiu ao projeto características como o sentimento de ‘time’, reforçando ainda mais o comprometimento de todos” e “Ele era muito carismático, engajado com o projeto[...] Fez com que todos confiassem muito nele e aceitassem as mudanças como benéficas para a empresa, Essa confiança fez as pessoas vencerem a resistência às mudanças” são alguns dos comentários dos entrevistados. Todos esses aspectos confirmam o sucesso na gestão da integração do projeto (CARVALHO; RABECHINI, 2009) e o alcance de um alto nível de confiança entre as empresas, apontado por Kubr et al. (2002) como uma das questões mais importantes na relação entre cliente e consultoria.

A seguir, serão analisados os comentários e opiniões dos entrevistados da empresa de consultoria. Segundo dois dos entrevistados da consultoria, o foco em metas e resultados, característico das duas empresas, mostrou-se fundamental para a dinâmica das atividades do projeto, principalmente em relação aos cronogramas. “Os cronogramas propostos para a fase de modelagem de processos foram cumpridos. Nas aprovações dos processos remodelados, que geralmente dão muito trabalho em qualquer projeto, nós não enfrentamos problemas nesse cliente”, disse um deles. Essa afirmativa confirma o já mencionado sucesso na gestão do tempo do projeto.

A conjugação da longevidade do projeto com o comprometimento de toda a equipe foi, segundo um dos entrevistados da consultoria, decisiva para o sucesso do projeto. Para ele, “o comprometimento da equipe e o longo prazo geraram um relacionamento com fortes vínculos de confiança, o que facilitou a adoção de algumas mudanças decorrentes do projeto”.

Em relação à troca de conhecimentos entre as empresas sobre metodologias de gerenciamento de projetos, dois dos entrevistados apontaram que os funcionários da empresa cliente tiveram a oportunidade de aprender com as práticas da consultoria. Para um deles, os indivíduos da empresa cliente aprenderam principalmente a lidar com demandas relativas a prazos, compromissos, rotinas de PMO, entre outros. Nas palavras dele, “Por ser uma empresa com certa característica política, onde as pessoas às vezes possuem certa fragilidade nas relações interpessoais, talvez não existisse uma cobrança com o nível de rigor que a consultoria cobrava. Mas acho que eles aprenderam muito conosco a lidarem com esse tipo de situação”.

Como pontos negativos para o projeto, do ponto de vista dos entrevistados da empresa cliente, destacam-se os entraves nas relações comerciais, derivados principalmente do alto nível de formalidade da consultoria nesse aspecto. Um dos entrevistados afirmou que esse foi em particular um dos fatores que atrapalhou o fluxo de atividades do projeto. Segundo esse mesmo entrevistado, algumas solicitações e demandas do projeto por parte do cliente não foram prontamente atendidas pela consultoria por ainda não terem sido negociadas comercialmente entre as duas empresas. “Os consultores não podiam trabalhar mais X horas porque certo aditivo não estava assinado”, disse o entrevistado.

Segundo um dos entrevistados da empresa cliente, apesar de aceitarem e adotarem a metodologia de projetos introduzida pela consultoria, alguns funcionários da empresa cliente apresentaram certa resistência. “alguns achavam os procedimentos muito burocráticos[...] Eles aceitavam trocar o sistema, mas apresentavam resistência a usar a metodologia”. O preenchimento de diversos formulários de solicitações de mudança e outras formalidades possivelmente contrastavam com o foco na ação e no “fazer” presente no nível crenças e valores assumidos da cultura da empresa (SCHEIN, 2009). Essa orientação para a ação e o “fazer” também trouxe outro desdobramento negativo para o projeto. Segundo um entrevistado, algumas demandas da empresa cliente eram muito complexas e, ao mesmo tempo, deviam ser cumpridas em prazos muito curtos. No entanto, alguns problemas relacionados a essas entregas foram encontrados, derivados provavelmente de falhas no planejamento, momento este equivalente às etapas de planejamento do projeto, descrita por Heldman (2009, p. 28, 29), e de plano de ação do processo de consultoria, descrita por Kubr et al. (2002, p. 23).

Já para os entrevistados da consultoria, a maior dificuldade no relacionamento entre as duas empresas ocorreu durante o entendimento do conceito e importância da gestão da mudança para o projeto. Segundo um desses entrevistados, “o maior problema entre as duas empresas foi o início do entendimento do que era uma gestão de mudança[...] A empresa cliente demorou a entender que havia necessidade de comunicação, através de murais, intranet, jornais[...] Eles precisavam entender que as atividades do projeto deveriam ser feitas não porque seus superiores estavam mandando, mas sim porque eles faziam parte de um grupo, um todo (no caso, o projeto), e precisavam dar resultado”. Como a gestão da mudança tem como algumas de suas finalidades principais atingir todos os envolvidos por meio da comunicação interna, fomentar o engajamento de todos para com o projeto e criar uma consciência coletiva sobre seus benefícios, essa dificuldade por parte da empresa cliente pode ser explicada pela pouca ênfase no desenvolvimento do capital humano, cujo reflexo (ou causa) se observou na cultura da organização.

Um dos entrevistados da consultoria citou que no início do projeto os líderes da empresa cliente achavam que não precisavam ser tão participativos em determinados momentos do projeto, enquanto que a consultoria defendia que todos deveriam participar ativamente. “Havia muita discordância no começo em relação a isso. Nós achávamos que os líderes da empresa cliente deveriam ser mais participativos, enquanto que, do outro lado, queriam que participassem menos. Mas conseguimos mudar isso depois”. Ainda segundo o entrevistado, “existiram situações em que o indivíduo queria que determinada pessoa não viesse à reunião, alegando que não se davam bem”. Estima-se com base na observação e nas entrevistas que esse fato foi resultado da diferença de culturas organizacionais: a concorrência interna entre algumas áreas e falta de sentimento de equipe, características da empresa cliente e a valorização e necessidade do trabalho em equipe, características da consultoria. Uma possível causa pode ser uma falha na elaboração ou divulgação dos papéis e responsabilidades de todos os envolvidos no projeto, aspecto considerado por Kubr et al. (2002) como importante na criação e manutenção de uma relação de sucesso entre cliente e consultoria.

O Quadro 2 consolida os principais pontos positivos e negativos para o projeto resultantes da interação das culturas organizacionais na perspectiva dos entrevistados e os relaciona com os aspectos identificados na análise comparativa das culturas da consultoria e cliente listados no Quadro 1. Note-se que foi possível relacionar pontos positivos para o projeto com os aspectos de semelhanças entre as culturas das duas empresas e os pontos negativos com os aspectos identificados como diferenças entre as duas culturas.

Quadro 2: Pontos positivos e negativos da interação entre as culturas para o projeto

Aspecto de Semelhança/Diferença entre as Culturas	Pontos Positivos	Pontos Negativos
Semelhança: foco no atingimento de metas e resultados	Estilos parecidos entre as empresas: foco no alcance das metas e resultados; busca pelo crescimento e expansão de seus mercados	Identificação de problemas relativos a entregas feitas no passado: possíveis falhas no planejamento decorrente de altas demandas conjugadas a curtos prazos de entrega
Semelhança: alto nível de comprometimento	Comprometimento de ambas as partes com os resultados do projeto Papel fundamental do gerente do projeto da empresa cliente na integração e comprometimento da equipe	--
Semelhança: metodologias de gerenciamento de projetos baseadas no PMI	Troca de conhecimentos a respeito da metodologia de gerenciamento de projetos	Resistência de alguns funcionários da empresa cliente à utilização da metodologia de gerenciamento de projetos introduzida pela consultoria
Diferença: valorização do capital humano	--	Dificuldades no entendimento do conceito e da importância da gestão da mudança para o projeto
Diferença: trabalho em equipe	--	Relutância por parte de alguns líderes da empresa cliente em envolverem-se mais profundamente em determinadas questões do projeto
Diferença: nível de formalidade e relações interpessoais	--	Entraves nas relações comerciais, fruto do alto nível de formalidade da consultoria nesse aspecto
Diferença: ênfase da estrutura por processos	--	--

5. Considerações Finais

Com base nos resultados obtidos durante o curso desta pesquisa, o foco no atingimento de metas e resultados foi a característica compartilhada entre as culturas organizacionais que mais influenciou positivamente no projeto. Tal característica, evidenciada principalmente pelo cumprimento dos cronogramas previstos, foi citada por cinco dos seis entrevistados como uma das principais semelhanças entre as culturas organizacionais das duas empresas, e considerada por três deles como fator importante para o sucesso do projeto. Apesar desse foco na ação e no “fazer” ter trazido, segundo um dos entrevistados, certa resistência por parte de alguns funcionários da empresa cliente em relação à utilização da metodologia de gerenciamento de projetos da consultoria, o balanço geral do projeto apontou uma influência positiva dessa ênfase no resultado geral.

Outra característica citada como decisiva pela maioria dos entrevistados foi comprometimento da equipe de projetos. No entanto, segundo a análise das respostas dos entrevistados, esse comprometimento para com a organização é mais presente na cultura da empresa cliente. Portanto, pode concluir-se que a atuação do gerente de projetos da empresa cliente na construção da parceria entre as organizações foi fundamental na geração desse comprometimento geral da equipe de projeto. Além disso, a aprendizagem e troca de conhecimentos sobre o gerenciamento de projetos também foram aspectos importantes na construção dessa relação de parceria e cooperação entre todos os envolvidos.

Dentre todos os pontos negativos identificados, aqueles que se mostram mais pertinentes e com maior impacto no projeto tiveram relação com a valorização dada pelas empresas ao capital humano e ao trabalho em equipe. A dificuldade demonstrada pela empresa cliente no entendimento da importância que as atividades de gestão da mudança têm para o projeto exemplifica a diferença entre as organizações no nível de importância dado ao desenvolvimento do capital humano. Já a relutância de alguns dos líderes da empresa cliente em participar ativamente das atividades do projeto demonstra certa falta de espírito de equipe dentro da organização. Apesar desses fatos não terem comprometido o sucesso do projeto, foram motivos de atrito entre os envolvidos, segundo os entrevistados.

Em síntese, foi possível identificar relações entre as semelhanças e diferenças da cultura das empresas de consultoria e cliente e seus desdobramentos no projeto analisado. As semelhanças identificadas entre as culturas da empresa consultoria e do cliente (ênfase no alcance de metas e resultados e o alto nível comprometimento dos funcionários) foram percebidas como fatores condicionantes do sucesso do projeto. Por outro lado, diferenças significativas na cultura das empresas analisadas (valorização do capital humano e trabalho em equipe) foram relacionadas a problemas na dinâmica do projeto.

Os resultados denotam a importância da consideração da cultura organizacional das empresas de consultoria e do cliente para o sucesso do projeto, de forma a possibilitar a antecipação de possíveis atritos e a condução de ações que visem potencializar os benefícios decorrentes das semelhanças e lidar com as eventuais dificuldades decorrentes das diferenças.

É importante considerar os resultados à luz de suas limitações, dentre as quais se destacam: o número reduzido de referências sobre choque de culturas na relação cliente-consultoria, o número de entrevistas realizadas, a complexidade da pesquisa sobre cultura organizacional.

É esperado que o presente estudo auxilie na expansão do estudo sobre a temática do choque de culturas organizacionais existentes em projetos de consultoria, e além disso sirva de inspiração para futuros estudos relacionados ao tema. Sugere-se, para futuros trabalhos sobre o tema, a realização de entrevistas com um número maior de indivíduos e a ampliação no número de casos estudados. Também é sugerido que seja utilizada mais de uma metodologia de mapeamento de culturas organizacionais, a fim de se obter um panorama mais amplo. A fim de expandir a temática do choque de culturas em projetos de consultoria, recomenda-se que sejam estudadas também as diferenças entre as estruturas organizacionais das empresas envolvidas. Ao serem analisadas as diferenças e semelhanças na hierarquia, no fluxo de comunicação, na estrutura de poder e demais aspectos diretamente ligados à estrutura organizacional e que se relacionam também às culturas organizacionais, poderão ser obtidos mais insumos para o estudo do que se as empresas fossem comparadas apenas sob a óptica de suas culturas.

6. Referências

- AQUINO, C. Aspectos Intangíveis da Consultoria em Administração. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 17, n. 2, p. 60-72, abr./jun. 1982.
- BACCARINI, D. The logical framework method for defining project success. **Project Management Journal**. Newtown Square, v. 30, n. 4, p. 25-32, dez. 1999.
- BARROS, B. T. **Fusões, Aquisições & Parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001.
- CAMERON, K. S.; QUINN R. E. **Diagnosing and changing organizational culture**. 3 ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2011.
- CARVALHO, M. M.; RABECHINI, R. **Construindo competências para gerenciar projetos**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

- FLEURY, M. T. L. O Desvendar a Cultura de uma Organização: uma Discussão Metodológica. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (orgs.) **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1992.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995a.
- GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mar./abr. 1995b.
- GONÇALVES, M. A. Consultoria. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n.2, p. 91-98, abr./jun. 1991.
- HELDMAN, K. **Gerência de Projetos**. Rio de Janeiro: Campus, 2009.
- HOFSTEDE, G. et al.. Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quarterly**, New York, v. 35, p. 286-316, jun. 1990.
- IBCO - Instituto Brasileiro dos Consultores de Organização. **Termômetro da Consultoria Organizacional e Pesquisa Rápida de Honorários**. São Paulo, 2008.
- KUBR, M. (ed.) **Management Consulting: A guide to the profession**. 4 ed. Genebra: International Labour Office, 2002.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Administração de Projetos: Como transformar ideias em resultados**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Manual de Consultoria Empresarial**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SCHEIN, E. F. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.