

Relações de Aprendizagem no Processo de Consultoria Organizacional

Lara Rosane Castro
FGV/RHUMO Consultoria
laracastro@rhumoconsultoria.com.br

Sergio Campos Pereira Ramos
FGV/RHUMO Consultoria
sergiocampos@rhumoconsultoria.com.br

Fabício Ziviani
Universidade FUMEC
fabicio.ziviani@fumec.br

Jorge Tadeu de Ramos Neves
Universidade FUMEC
jorgeneves@fumec.br

Juliana Maria Magalhães Christino
Centro Universitário UNA
julianam.prof@gmail.com

RESUMO

A aprendizagem organizacional tem se mostrado como o viés possível e necessário ao crescimento das empresas. O presente trabalho tem por objetivo **analisar as relações de aprendizagem no processo de consultoria organizacional**. Para alcance do objetivo foi desenvolvida uma investigação de caráter quantitativa e qualitativa. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e análise de currículos com 11 consultores. Destaca-se que os dados da pesquisa evidenciam que há, na amostra selecionada, uma metodologia que facilita a relação de aprendizagem nos processos de consultoria organizacional e ainda, indicam a existência de rede colaborativa no processo de consultoria.

Palavras-Chave: Aprendizagem organizacional; Relações de aprendizagem; Redes de colaboração.

1 INTRODUÇÃO

O processo de aprendizagem organizacional vem assumindo crescente relevância devido às constantes mudanças por que passa a sociedade, as organizações e as pessoas. Segundo Vasconcelos e Mascarenhas (2007, p. 1), “a aprendizagem pode ser entendida como um processo de mudança de comportamentos a partir da crescente aquisição de conhecimento sobre si e sobre o meio ambiente”.

A aprendizagem organizacional, bem como suas implicações no contexto do trabalho, tem sido alvo dos estudos de acadêmicos, consultores e gestores. Duas vertentes decorrem deste campo: a aprendizagem organizacional representada pelos pesquisadores acadêmicos e as organizações que aprendem, desenvolvida por consultores e pesquisadores que têm como foco a transformação organizacional (LOIOLA, NÉRIS e BASTOS, 2008).

Nesta perspectiva, uma das formas de atualização dos indivíduos nas organizações surge com a consultoria organizacional que concentra, na atuação dos consultores, a sua capacidade de produzir e difundir conceitos sobre o mundo empresarial e o uso destes conceitos na implementação de mudanças organizacionais (SILVA JÚNIOR *et al*, 2011).

Para Garvin (2002, p. 12) a organização que aprende além de criar novos modos de pensar, incorporando conhecimentos modernos para a realização do trabalho, também é uma organização habilidosa na “criação, aquisição, interpretação, transferência e retenção de conhecimento” e também, na modificação de seu comportamento para refletir conhecimentos e ideias contemporâneos, resultando em organizações mais inteligentes.

De acordo com Moura (2005), a aprendizagem sempre ocorre num processo de intervenção. Nesta perspectiva, Silva Júnior (*et al* 2011) defendem que a prestação do serviço de consultoria possibilita o aprendizado do sistema-cliente, entendendo este como os indivíduos da organização que estão envolvidos diretamente com o processo de intervenção, a novas práticas e formas de trabalhar através da interação com o consultor.

Na visão de Oliveira (2012, p.17), “consultoria empresarial é um processo iterativo de um agente de mudanças externo à empresa, que assume a responsabilidade de auxiliar as pessoas nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação”.

De acordo com Feitosa e Pederneiras (2010), apesar do crescimento reconhecido da consultoria organizacional nos últimos anos, a tarefa de consultoria ainda não é claramente definida. Por uns é vista como uma espécie de prestação de serviços, em que não se percebe a diferença entre uma assistência técnica, capacitação ou programa de mudança de comportamento em uma organização. Por outros, é vista como uma atividade específica, que objetiva a capacitação do sistema cliente de forma a dar-lhe condições de tomar as decisões

necessárias às mudanças, assumindo as responsabilidades e estando consciente das implicações das decisões tomadas.

Diversos autores desenvolvem a perspectiva da consultoria como um processo de aprendizado. Para Schein (1977) 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 tenha ações por sua própria conta. Argyris (1970) destaca que a interdependência entre o consultor e o cliente deve ser respeitada, sendo este visto como uma unidade auto responsável e com a obrigação de manter o controle do seu próprio destino.

Neste sentido, segundo Silva Júnior (*et al* 2011), a perspectiva sobre consultoria organizacional aponta que o consultor deve atuar de maneira que desenvolva 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. Nesta perspectiva, a autonomia do cliente precisa ser aprendida durante o processo de consultoria com o consultor.

Portanto, o presente trabalho tem por objetivo **analisar as relações de aprendizagem no processo de consultoria organizacional**, tendo em vista que no processo de intervenção organizacional o consultor procurará desenvolver uma metodologia de trabalho que possibilite a ação conjunta ao cliente, a fim de que os objetivos negociados para a intervenção possam ser alcançados.

Trata-se de um estudo com abordagem de caráter qualitativo e quantitativo. Foram entrevistados 11 consultores com experiências diversificadas. A estrutura do artigo está definida em introdução, referencial teórico, procedimentos metodológicos, análise de resultados e considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Considerando o objetivo proposto no presente estudo, destacam-se no desenvolvimento do referencial teórico as seguintes abordagens: aprendizagem organizacional, consultoria organizacional e a relação de aprendizagem em consultoria organizacional, conforme figura 1.

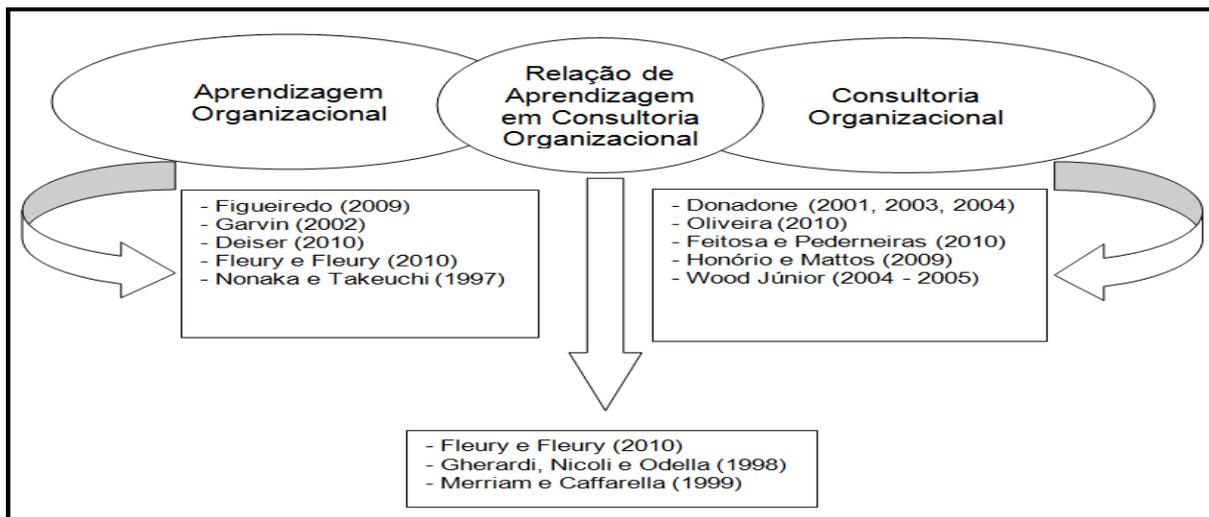


Figura 1: Abordagens consideradas para o estudo de relações de aprendizagem na consultoria organizacional.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A presente pesquisa adotou abordagens diversas, com relação ao tema aprendizagem organizacional. Na perspectiva de se considerar a aprendizagem organizacional sob a ótica da mudança de comportamento, encontra-se os autores: Fleury e Fleury (2011); Abbad e Borges-Andrade (2004), Vasconcelos e Mascarenhas (2007). Na perspectiva das organizações que aprendem, considera-se Figueiredo (2009), Garvin (2002), Senge (2009), Deiser (2010) e Kim (1993). Na perspectiva do compartilhamento do conhecimento tem-se Nonaka e Takeuchi (1997), entre outros.

Esta pesquisa baseou-se na abordagem de Figueiredo (2009), considerando que suas pesquisas contribuem para o entendimento sobre o “processo pelo qual as empresas e indústrias de economias em desenvolvimento/emergentes acumulam (ou falham em acumular) capacidades tecnológicas inovadoras e alcançam (ou falham em alcançar) liderança tecnológica e industrial” (EPAVE/FGV). Numa outra perspectiva, considerará também a abordagem de Garvin (2002), que enfoca a prática da aprendizagem organizacional, tendo como fonte de pesquisa sua obra Aprendizagem em Ação.

Para abordar o tema consultoria organizacional, utilizou-se a abordagem de Feitosa e Pederneiras em que foi organizado um acervo valioso sobre algumas publicações acadêmicas recentes acerca da consultoria organizacional tendo como base trabalhos desenvolvidos pelo Grupo de Estudos sobre Conhecimento e Consultoria (ECCO) da Universidade Federal de Pernambuco, registrado no Diretório Nacional de Grupos de Pesquisa, da Plataforma Lattes, do CNPq, tendo como foco de interesse o conhecimento em administração, com foco especial na consultoria organizacional.

Cronologicamente, a publicação acadêmica acerca de consultoria organizacional considerada para esta pesquisa está embasada em Donadone (2001 / 2003), Donadone e Sznelwar (2004), Wood Júnior (2004), Moura e Mattos (2005), Siqueira e Mattos (2006), Vieira, Feitosa e Correia (2007), Hirschle e Mattos (2007), Almeida e Feitosa (2007), Cavalcanti e Mattos (2008), Correia, Feitosa e Vieira (2008), Moura e Souza (2008), Silva Júnior, Feitosa e Pederneiras (2009), Honório e Mattos (2009), Moura, Feitosa e Souza (2009), Feitosa e Pederneiras (2010), além de Oliveira (2012).

2.1 Relações de aprendizagem nos processos de consultoria organizacional

Atualmente, um número cada vez maior de empresas tem aderido à atividade de consultoria, por considerá-la uma alternativa viável para o desenvolvimento organizacional (CORREIA; FEITOSA; VIEIRA, 2010, p.73). Gherardi, Nicolini e Odella (1998, p.274) consideraram, numa perspectiva mais convencional, que a aprendizagem ocorre através da internalização de algum tipo de conhecimento e através da transferência da informação de uma fonte que a possui, para o aprendiz. Segundo Moura (2005), a aprendizagem sempre ocorre em uma relação de intervenção.

Merriam e Caffarella (1999) organizaram os diversos pontos de vista sobre aprendizagem organizacional agrupando-os em cinco orientações básicas: a behaviorista, a cognitivista, a humanista, a do aprendizado social, e a construtivista.

Segundo os autores supracitados na perspectiva do aprendizado social, a aprendizagem se dá por meio das interações dos indivíduos. Esta perspectiva “combina elementos tanto da orientação behaviorista como da cognitivista e apresenta uma posição de que as pessoas aprendem observando as outras” (MERRIAM, CAFFARELLA, 1999, p.259). Desta maneira, um grupo formado por pessoas com conhecimentos diferenciados tende a um desenvolvimento de seus conhecimentos, através da observação.

Estes autores ainda destacam que na perspectiva humanista, as pessoas são responsáveis pelo seu crescimento ao fazerem parte de um determinado grupo e o compartilhamento ou não de experiências, sua participação ativa ou não, depende de suas escolhas e de seu estado interior. Desta maneira, os autores consideram que o ser humano pode controlar seu próprio destino, sendo o comportamento consequência da escolha humana.

Nesta mesma linha, a perspectiva construtivista considera o aprendizado como algo interno, sendo “um processo de construção de significados por parte do indivíduo, e, dessa forma, uma atividade cognitiva interna” (MERRIAM; CAFFARELLA, 1999, p.262).

Na visão de Correia; Feitosa; Vieira (2010), a estrutura organizacional mecanicista determinou que a aprendizagem no ambiente de trabalho fosse entendida considerando uma perspectiva behaviorista, em que se emergia fortemente o treinamento e o desenvolvimento.

Nesta perspectiva, com relação ao treinamento, observa-se a adoção da prática do “treinamento *on the job*”, para a maioria dos empregados de nível operacional. Na década de 30 surgiu os programas de treinamento para supervisores, que eram em sua maioria, antigos operários. Estes programas de treinamento objetivavam capacitar estes supervisores para o desempenho de seu papel de chefia. Um dos programas mais famosos desta época é o *TWI: Training Within Industry*, que envolvia quatro cursos básicos: o ensino correto de um trabalho; relações humanas no trabalho; métodos de trabalho; desenvolvimento de programas de treinamento (FLEURY E FLEURY, 2010).

Para Hirschle (2005), embora a prática de treinamento possa desenvolver habilidades específicas, normalmente não fomenta as habilidades reflexivas necessárias a auxiliar as pessoas a aprender no ambiente de trabalho. Assim, a aprendizagem experiencial, que incentiva as interações informais, as habilidades reflexivas e as relações interpessoais, se apresenta como alternativa de desenvolvimento pessoal e possibilidade de mudança diante da aprendizagem organizacional (CORREIA; FEITOSA; VIEIRA, 2010).

Para Garvin (2002) os programas educacionais e de treinamento são importantes ferramentas para a transferência de conhecimento. Entretanto, para sua real efetivação, eles precisam estar implicitamente relacionados com a sua implementação. É necessário que os responsáveis pelo treinamento, providenciem oportunidades para a prática, no momento em que o empregado retorne para o exercício de sua atividade, recebendo, em seguida, o relato de suas experiências e os progressos obtidos, numa espécie de *feedback* (retorno) das atividades desenvolvidas.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Tendo este estudo o objetivo de **analisar as relações de aprendizagem no processo de consultoria organizacional** foi adotado para esta pesquisa uma investigação de caráter quantitativa e qualitativa.

A abordagem quantitativa caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas. Para Richardson (2010, p, 79), a abordagem qualitativa é uma forma adequada de entender a “natureza de um fenômeno social”, podendo esta metodologia “compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança

de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos” (RICHARDSON, 2010, p.80).

Quanto ao método de coleta e análise de dados, esta pesquisa utilizou informações obtidas por meio de entrevista semiestruturada, que é um procedimento utilizado em investigação social. A entrevista semiestruturada, segundo Manzini (1990/1991) pode fazer emergir informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas.

Para elaboração do roteiro de entrevista baseou-se a pesquisa em Figueiredo (2009) e Garvin (2002). Neste sentido foram estabelecidas categorias e as questões, que foram dirigidas aos participantes da pesquisa. A escolha de tais modelos se deu em função de Garvin (2002) ser considerado um clássico, amplamente utilizado em pesquisas que utilizam a temática principal da aprendizagem. O modelo de Figueiredo (2009) vem adquirindo espaço representativo dentro da literatura brasileira sobre esta temática. Assim, como não optou-se por utilizar nenhum modelo validado sobre esta temática, combinou-se os dois modelos que dialogam pela proximidade, visando atingir os objetivos desta pesquisa.

Os sujeitos da pesquisa são consultores autônomos, sendo que a amostra foi definida em função da acessibilidade a estes profissionais. De acordo com Richardson (2010), a amostra é a investigação de algo sobre um número de elementos sobre uma população específica. Assim, foram entrevistados 11 consultores, com atuação profissional em consultoria organizacional. Entende-se que este pequeno grupo não é representativo de toda sociedade, não permitindo, portanto, generalizações para os resultados deste estudo. De maneira a preservar a identidade dos consultores, seus nomes não foram revelados.

Antecipadamente às entrevistas, foi realizada uma análise documental. Neste sentido, foram analisados os currículos dos consultores que foram entrevistados, visando coletar dados quantitativos como: o tempo de experiência do consultor, sua formação educacional, os profissionais com quem já trabalhou, as empresas em que trabalhou e as possíveis ligações dentro da trajetória destes profissionais.

A entrevista foi previamente agendada com o entrevistado, em data, horário e local apropriado, de maneira a garantir ao entrevistado condições favoráveis para se manter segredo sobre sua identidade e confidências (MARCONI E LAKATOS, 2010). A coleta de dados se deu entre o período de 18/01/2014 e 19/03/2014.

Após a realização das entrevistas, procedeu-se a transcrição das entrevistas de cada um dos 11 consultores participantes da pesquisa. As entrevistas foram transcritas de maneira a facilitar as análises posteriores, considerando o atendimento aos requisitos de validade,

relevância, especificidade e clareza, profundidade e extensão, apontados por Lodi citado por Marconi; Lakatos (2010). A transcrição das 11 entrevistas realizadas, gerou um documento com 44 páginas, tendo, em média, 4 páginas por entrevistado.

A análise e interpretação de dados foram feitas mediante análise de conteúdo. Segundo Vasconcelos e Ferreira (2002 p.72) consideram-se “todos os elementos que possam contribuir para a compreensão do universo simbólico da organização e das interações entre os atores sociais”. Quanto a análise dos dados da pesquisa qualitativa foi adotada a técnica de análise de conteúdo considerando a recomendação de Bardin (2011).

Após a coleta dos dados, os dados coletados foram categorizados, de maneira a viabilizar a produção de interpretações e explicações que procurassem dar conta, em alguma medida, do problema e das questões que motivaram a realização desta pesquisa. Foram estabelecidas as seguintes categorias: Aquisição; Interpretação; Aplicação e Redes de Colaboração e Aprendizagem.

A representação dos dados se deu por meio de tabelas, quadros e gráficos. Tabelas e gráficos tem como finalidade “ajudar o investigador na distinção de diferenças, semelhanças e relações por meio da clareza e destaque que a distribuição lógica e a apresentação gráfica oferecem às classificações” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 153). Para os autores, “gráficos são figuras que servem para a representação dos dados” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p.154). Assim, para realizar uma caracterização da amostra foram utilizadas tabelas de frequências. O *software* utilizado na análise foi “R versão 3.0.1”¹. R é um programa estatístico gratuito, de código aberto (*open source*).

Para possibilitar uma quantificação das questões abertas do questionário, foi utilizada a ferramenta Word Cloud, por meio do pacote *wordcloud* do software R. O Word Cloud é um recurso computacional que utilizando-se de método numérico, contabiliza a frequência de cada palavra pronunciada pelo entrevistado. As palavras mais frequentes são destacadas por ordem de tamanho, sendo que a maior palavra é aquela que obteve maior frequência de citação e a menor palavra, aquela que teve menor frequência de citação.

Para visualizar a rede colaborativa no processo de consultoria foi utilizada análise de rede de acordo com Robert e Riddle (2005), utilizando o pacote *igraph* (CSARDI e NEPUSZ, 2006) do software R. Foi realizada uma nova Análise de Rede considerando somente a forma de conexão entre os consultores: “Empresas que já trabalhou como empregado e consultor”. Para as redes realizadas foram calculadas os índices de densidade e centralidade (ROBERT e RIDDLE, 2005).

As medidas de centralidade pretendem indicar a importância de cada “nó” na estrutura da rede. Várias são as medidas de centralidade, porém a adotada para esta pesquisa foi o grau de Centralidade (degree centrality) que está focada no indivíduo e refere-se a quantidade absoluta de contatos elencados por um “nó”, indicando a atividade do “nó” na rede e sua capacidade de diversificação de parceiros (MCCARTY, 2002).

Já o foco da análise de densidade está na estrutura. A densidade procura identificar o quanto uma rede está interligada de maneira a facilitar o fluxo entre os elos de maneira mais igualitária (DUARTE, 2008). A densidade responde, então, pela capacidade da rede, como um todo, de funcionar integrada. O cálculo da densidade se dá por meio da proporção entre a quantidade de elos existentes, pelo total de elos possíveis na estrutura. A densidade varia de 0 a 1, sendo que o ‘0’ indica que não há qualquer contato entre os elos, e o ‘1’ indica que há contato direto e total entre todos os elos de uma rede (MCCARTY, 2002).

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

A análise descritiva segundo Gil (2010), tem como finalidade descrever características de determinada população, identificar possíveis relações entre variáveis e estudar características de grupo. Desta maneira, esta pesquisa concentrou esforços para descrever as características da amostra da pesquisa, ou seja, dos 11 consultores participantes da pesquisa, identificar relações entre as variáveis e estudar as características deste grupo.

A amostra selecionada evidencia as características de idade, tempo de experiência na profissão e tempo de experiência em consultoria da seguinte maneira: a idade média dos consultores é de 54,7 anos, o tempo médio de experiência na profissão é de 32,4 anos e que o tempo médio de experiência em consultoria é de 20,1 anos.

A partir destes dados, pode-se afirmar que 100% dos consultores entrevistados apresentam mais tempo de experiência na profissão do que em consultoria, indicando que, 100% dos entrevistados passaram pela experiência de serem empregados de empresas antes de trabalharem com consultoria.

Constata-se que o fato do tempo médio de experiência em consultoria da amostra selecionada ser de 20,1 anos, permite afirmar que os entrevistados tiveram o início de sua carreira como consultores na década de 1990. Este dado ratifica a afirmativa de Donadone (2001) no que refere às empresas de consultoria terem seu crescimento significativo a partir de meados da década de 1980 e início da década de 1990.

Observa-se que, 54,5% dos consultores entrevistados têm formação em Administração e 45,5% em Psicologia. 63,6% têm pós-graduação, 81,8% participam de congresso em sua

área de atuação, 81,8% optam por fazer curso ou participar de congresso em sua área de atuação e 100% dos entrevistados se baseiam no palestrante para se atualizar, seguido de 81,8% que se baseiam na instituição que está promovendo o evento.

Embora a coleta dos dados tenha se dado por análise documental, utilizando-se do currículo dos consultores e ainda, de entrevista semiestruturada, conforme roteiro de entrevista pré-estabelecido, é conveniente considerar que pode ter havido supressão de informação quanto às empresa trabalhadas pelos entrevistados, tanto como empregado quanto como consultor.

Observou-se que, os currículos dos entrevistados contêm, quase que exclusivamente, informações das empresas que o mesmo trabalhou como empregado. Muitos consultores entrevistados não apresentam currículo completo, destacando mais as empresas que trabalhou como empregado do que as empresas que trabalhou como consultor. Ainda que solicitados durante a entrevista, alguns consultores procuraram fornecer esta informação durante a entrevista, porém não consideraram “todas” as empresas que já prestaram consultoria. As justificativas eram: *“Trabalhei para mais de 200 empresas, no Brasil e exterior”* afirma o entrevistado 1 e *“já trabalhei para mais de 200 empresas”* reforça o entrevistado 2, que têm 19 e 15 anos de experiência em consultoria, respectivamente

No que tange as áreas de atuações em consultoria organizacional, a amostra selecionada corrobora a afirmativa de Donadone e Sznelwar (2004) que afirmam que a partir dos anos oitenta os consultores aparecem como os principais atores na divulgação e implantação dos modelos de gestão no estilo japonês. Da amostra selecionada, 36,4% atuam em desenvolvimento humano, 27,3% em desenvolvimento de equipe e/ou Coaching, 18,2% em gestão de qualidade e/ou remuneração e/ou carreira e/ou gestão de pessoas.

Na sequencia os dados serão analisados considerando as categorias de análise estabelecidas.

4.1. Aquisição

Garvin (2002) aborda em sua teoria que a primeira fase da aprendizagem organizacional é a aquisição. Nesta mesma perspectiva, Figueiredo (2009) também considera a fase de aquisição como a primeira fase de aprendizagem, subdividindo-a em aquisição interna e externa, além de contemplar aspectos de variedade, intensidade, funcionamento e interação. Para este autor os mecanismos externos impulsionadores da aquisição de conhecimento passam pela aprendizagem de estoques de conhecimento existentes, tais como

cursos de curta duração, cursos de pós-graduação entre outros, o que caracteriza a aquisição externa.

Reiterando Garvin (2002) e Figueiredo (2009), pode-se destacar que 54,5% dos consultores apresentaram formação em administração, sendo que 45% fizeram posteriormente mestrado e 9,1% doutorado. 81,8% dos consultores participam de congressos da área ou em sua área de atuação, sendo que 45,5% participam de congressos anualmente. 27,3% dos consultores se atualizam em sua área de atuação mensalmente e 18,2% anualmente e ainda, 100% dos consultores se baseiam no palestrante quando vão se atualizar.

Segundo Figueiredo (2009), o processo de aprendizagem envolve variedade, intensidade, funcionamento e interação. Para este autor, variedade tem que ser considerada em função da multiplicidade de especialistas e de capacidades na empresa, há necessidade de uma série de processos para garantir não só que os indivíduos adquiram um nível adequado de conhecimento, mas também que esses sejam incorporados pela organização. Sob esta perspectiva pode ser evidenciado que 100% dos consultores, após a graduação em curso superior, fizeram pelo menos um curso de formação complementar. 90,9% têm pelo menos, pós-graduação na área de atuação. Assim, as declarações dos consultores 8 e 10 evidenciam a necessidade da variedade da aquisição de conhecimento a qual Figueiredo (2009) se refere.

“Já fiz cursos de história da arte, filosofia, antropologia, pois agrega muito para a atuação, frequentar eventos culturais” (Consultor 8, entrevista individual, 13/03/2014).

“Porque gosto de buscar coisas que fogem aos padrões, não vou onde a maioria está indo, tenho um olhar para o diferente, eu gosto de pesquisar e gosto de ter um olhar para aquilo que não é senso comum na minha área de atuação” (Consultor 10, entrevista individual, 11/03/2014).

Para Figueiredo (2009) a intensidade diz respeito à frequência com que se criam, se atualizam, se utilizam e se aperfeiçoam os processos de aprendizagem ao longo do tempo. Considerando esta ótica, 27,3% dos consultores se atualizam mensalmente *“por meio de leitura de livros técnicos, reportagens técnicas, artigos, e-mails, publicações em geral”* conforme afirma o entrevistado 1. De acordo com Nonaka; Takeuchi (1997), a criação do conhecimento é um processo contínuo, direcionado pela intenção organizacional, que é definida como uma aspiração, de uma organização, às suas metas. A sua vantagem é a criação de um “ambiente de conhecimento”, voltado para o compartilhamento, que gera mais competitividade e melhores decisões.

O funcionamento do processo de aprendizagem para Figueiredo (2009) refere-se ao modo como os processos de aprendizagem operam ao longo do tempo. A pesquisa revelou que 100% dos consultores baseiam-se no palestrante para se atualizar, 81,8% baseiam-se na

instituição que está promovendo o evento, 45,5% se baseiam na curiosidade pelo tema, e também 45,5% baseiam-se no “conteúdo” conforme aponta o consultor 5, na “aplicabilidade do tema em seu contexto e novas possibilidades” de acordo com o consultor 6 e, “quando há possibilidade de fazer networking” afirma o consultor 9.

Garvin (2002, p.41) afirma que “a aprendizagem eficaz requer fluxo constante de novas ideias” corroborando Figueiredo (2009) que alega que as relações de aprendizagem passam pela variedade, intensidade e funcionamento da aquisição de conhecimento, além da interação.



Gráfico 2: *Word Cloud* para as respostas referente a definição de fazer um curso e investir mais na qualificação

Fonte: dados da pesquisa, 2014

Para as respostas à pergunta referente ao que determina para o entrevistado que está na hora dele fazer um curso e investir mais na sua qualificação foi utilizada a ferramenta *word cloud*, por meio do pacote *wordcloud* do *software* R. O *Word Cloud* é um recurso computacional que utilizando-se de método numérico, contabiliza a frequência de cada palavra pronunciada pelo entrevistado. As palavras mais frequentes são destacadas por ordem de tamanho, sendo que a maior palavra é aquela que obteve maior frequência de citação e a menor palavra, aquela que teve menor frequência de citação. Os consultores

entrevistados evidenciaram em seu discurso, as palavras: necessidade, conhecimento, atualizar, consultoria e trabalhar, conforme evidencia a figura 2.

Estes dados evidenciam as teorias de Garvin (2002) e Nonaka e Takeuchi (1997). Garvin (2002) refere-se a aprendizagem organizacional demandar questionamentos e abertura, sendo o primeiro dos três estágios primordiais para que a organização aprenda, a necessidade de aquisição de informações, por ser o momento no qual será feito a coleta dos dados que deverão compor a aprendizagem. Daí a correlação com as palavras com maior frequência de citação: necessidade, conhecimento e atualizar.

Já Nonaka e Takeuchi (1997) consideram que o desenvolvimento de uma organização está intimamente relacionado à sua capacidade de criar conhecimentos, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas

4.2 Interpretação

Gherardi, Nicolini e Odella (1998, p.274) consideraram, numa perspectiva mais convencional, que a aprendizagem ocorre através da internalização de algum tipo de conhecimento e através da transferência da informação de uma fonte que a possui, para o aprendiz. Segundo Moura (2005), a aprendizagem sempre ocorre em uma relação de intervenção.

Dos consultores entrevistados 72,7% utilizam o treinamento como forma de fazer o conhecimento circular na empresa e 63,6% dos consultores utilizam de grupos de estudos. 81,8% dos consultores afirmaram utilizar de outras ferramentas como, reunião de trabalho, trabalhos em grupo e leituras. As ferramentas adotadas pelos consultores entrevistados encontram correspondência em Merriam e Caffarella (1999), Figueiredo (2009) e Garvin (2002).

Desta maneira, foi incluída no roteiro de entrevista uma pergunta sobre a utilização de ferramentas para realizar o diagnóstico e subsidiar o cliente na tomada de decisão. As palavras quantitativas, qualitativas, entrevistas, diagnóstico e ferramentas foram as palavras que apresentaram a maior frequência nas respostas a esta pergunta.

Observa-se uma correlação destas respostas com o que afirma Honório e Mattos (2010) e Silva Jr. (*et al*, 2011). Para Honório e Mattos (2010), na contratação interativa e comunicativa da consultoria as partes concentram os esforços para chegarem a um ponto comum e de apoio para o início das atividades. Já para Silva Jr. (*et al*, 2011), deve-se ver a consultoria como um processo que considera o envolvimento do consultor e do cliente de maneira que o cliente possa se apoderar do conhecimento gerado. Assim, nota-se correspondência destas afirmações na entrevista do consultor 8.

“Sempre. As ferramentas são mais qualitativas, gosto muito de entrevista, estruturada. As vezes uso questionário. Já usei muito instrumentos, mas atualmente com a prática, já faço de uma maneira mais flexível. Atualmente prefiro entrevistas” (Consultor 8, entrevista individual, 13/03/2014).

100% dos consultores consideram que o treinamento é o método mais adequado para a transmissão de conhecimento, seguido pela leitura e por meio de reuniões com adesão de 81,8% dos consultores e 72% consideram que modelos já implantados é o método mais adequado para a transmissão de conhecimento.

Segundo Figueiredo (2009), as empresas utilizam mais a alavancagem de recursos externos para executarem sua estratégia de conversão, embora esta exija uma base que facilite a absorção interna de tais recursos. A interação de diferentes mecanismos de aprendizagem externa pode contribuir para a alavancagem de novos conhecimentos e à sua incorporação às capacidades da empresa. Nonaka (2006) afirma que é preciso considerar que boa parte do

conhecimento compartilhado em uma organização é tácito, fato que confere especial valor à transmissão de saber e aprendizagens socioculturais.

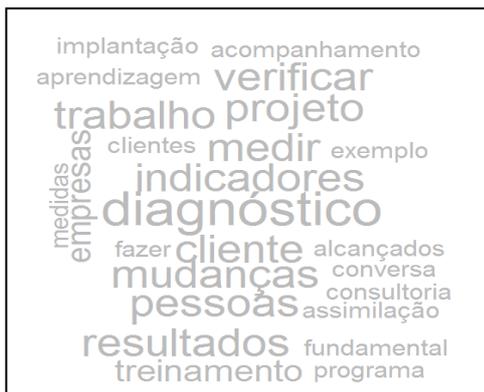
4.3 Aplicação

Para Kilimnik (2000), além dos objetivos de promover criatividade, empreendedorismo e autonomia, a aprendizagem organizacional deve trafegar da “simples acumulação para a criação de conhecimentos, desenvolvendo uma capacidade organizacional de aprender e inovar”, focando a qualidade da interação entre os membros da organização, tendo como principal valor o desenvolvimento da capacidade estratégica da organização em longo prazo (KILIMNIK, 2000 p.35).

Os consultores entrevistados afirmam que utilizam de treinamento e assessoria para repassar o seu conhecimento para o cliente. Estas práticas remetem à reflexão do que propõe Nonaka (2006). Para o autor, a atividade central da empresa criadora de conhecimento é a conversão do conhecimento individual em recurso disponível para outras pessoas. O conhecimento explícito, por ser formal e expresso, é facilmente comunicado e compartilhado na organização. Já o conhecimento tácito, por ser pessoal, tende a ser de difícil formalização, dificultando a transferência para outros.

Os respondentes afirmaram que em seu processo de consultoria há modificações na implementação e/ou nos processos da empresa, 81,8% dos consultores citaram outras modificações como, por exemplo, de pensamento e comportamental. Segundo Oliveira (2012), a consolidação de um profissional como consultor depende de vocação e competência. Para ele, o produto ou serviço que um consultor oferece no mercado contempla três componentes: a especialidade que está sendo oferecida; a competência e o nível de conhecimento do consultor no assunto considerado; e a amplitude e o estilo de atuação do consultor.

Para Feitosa e Pederneiras (2010), a tarefa de consultoria ainda não é claramente definida. Por uns é vista como uma espécie de prestação de serviços, em que não se percebe a diferença entre uma assistência técnica, capacitação ou programa de mudança de comportamento em uma organização. Por outros, é vista como uma atividade específica, que objetiva a capacitação do sistema cliente de forma a dar-lhe condições de tomar as decisões necessárias às mudanças, assumindo as responsabilidades e estando consciente das implicações das decisões tomadas.



As palavras diagnóstico, indicadores, resultados, mudança, pessoas, trabalho, projeto, medir e cliente foram às palavras mais citadas como resposta à pergunta que pretendeu identificar como o consultor verifica se a aprendizagem aconteceu no processo de consultoria, conforme figura 3.

Não foi possível identificar, na amostra entrevistada, um padrão ou método pré-estabelecido

que possa mensurar os resultados de aprendizagem gerados com o processo de consultoria. As

respostas evidenciam uma fragilidade na medição do resultado da ação de consultoria. Segundo Silva Jr. (*et al* 2011), na literatura acadêmica, as críticas de um modo geral se dirigem para a efetividade e padronização das soluções apresentadas pelas

consultorias, bem como à relação de dependência que se estabelece entre as empresas de consultoria e seus clientes.

Considera-se importante também destacar o relato do consultor 8 que evidenciou a dificuldade de medir a aprendizagem no processo de consultoria, até por esta ação não ser facilitada pelo próprio cliente.

“Eu tento medir, porque é muito difícil de medir. Já tive como medir pós treinamento, medidas de indicadores, para verificar pós treinamento, se houve mudanças após o treinamento. As medidas são falhas nas empresas, não tem a cultura de medir, quando eu consegui, tentei fazer, conversas qualitativas. Eu faço um programa, um tempo depois eu retorno, embora não seja muito aceito nas empresas, para ver se o que foi feito interferiu na organização. Acaba isso acontecendo de maneira informal” (Consultor 8, entrevista individual, 13/03/2014).

4.4 Redes de colaboração e aprendizagem

Braga, Mattos e Souza (2008) entendem que “rede” é “um conjunto de pessoas, grupos e/ou organizações que interagem entre si através de contatos ativos e repetitivos que geram padrões de relacionamento relativamente estáveis”. Entendem ainda que, os participantes da rede podem ser percebidos como “nós” em que as interações ou os fluxos de informação, recursos e/ou afeição compõem os “traços” que os unem, formando a representação gráfica.

Com o objetivo de identificar a rede colaborativa do processo de consultoria a partir da amostra selecionada foi realizada uma análise de rede. Primeiramente, considerou-se para a análise de rede os dados em que foi evidenciado as conexões entre os consultores no que se refere a idade, tempo de experiência na profissão e tempo de experiência em consultoria. É

possível afirmar que há formação de redes, em função das variáveis idade, tempo de experiência na profissão e tempo de experiência em consultoria.

De acordo com os dados coletados pode-se afirmar que a rede colaborativa do processo de consultoria passa, não só pelos aspectos referentes a área de atuação em consultoria e empresas que trabalhou como empregado e consultor, mas também por aspectos referentes a formação acadêmica, formações complementares, participação em congressos, frequência de atualização e no que se baseiam para se atualizarem.

Os resultados da pesquisa evidenciam que para a amostra de consultores entrevistados, há existência de rede colaborativa de aprendizagem no que se refere às empresas em que os consultores trabalharam como empregados ou mesmo prestando serviços de consultoria. Desta maneira, embora a frequência seja pequena, é possível identificar a configuração de rede para a amostra selecionada considerando as empresas onde os entrevistados trabalharam como empregados ou consultores.

Observa-se também que 72,7% dos consultores estabelecem suas parcerias com base na confiança e na competência, 54,5% dos consultores estabelecem as parcerias com base no contrato e em outros fatores. Estes dados encontram correspondência em Braga, Mattos, Souza (2008). Para estes autores, dentre os elementos essenciais à formação de redes, encontram-se a confiança, o comprometimento e a cooperação. No contexto organizacional, a confiança pode ser estabelecida entre os consultores a partir de suas características pessoais; pelas competências específicas do consultor parceiro; na reputação da instituição, ou seja, na empresa de consultoria ou no consultor autônomo.

A pergunta que procurou elucidar o que leva o consultor a estabelecer parceria com outros profissionais evidenciou que 72,7% abordaram sobre o conhecimento ou demanda específica e 63,6% abordaram sobre a complementaridade. Desta maneira, tem-se, mais uma vez, a correspondência em Braga, Mattos e Souza (2008).

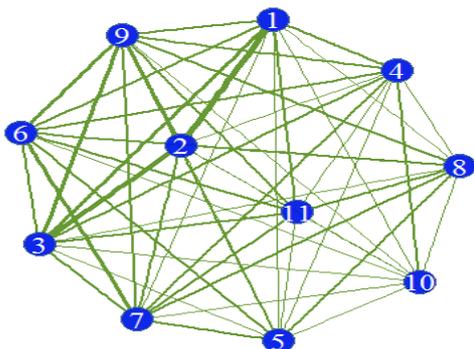
Segundo os autores supra citados, redes de consultoria organizacional surgiram como opção para as pequenas e médias empresas de consultoria atenderem as crescentes demandas de serviços de seus clientes. O arranjo de redes colaborativas emerge por meio de “um grupo de consultores e empresas de consultoria com competências específicas atuam conjuntamente, passando a interferir, positiva ou negativamente, na gestão da organização contratante” (BRAGA, MATTOS E SOUZA, 2008, p. 2). Prestando equivalência à afirmativa, tem-se que as parcerias são estabelecidas em função de “*Demanda de cada projeto ou oportunidade de negócio*” conforme afirma o Consultor 2 na sua entrevista individual em 12/03/2014. Já o consultor 4, em entrevista individual em 12/02/2014, afirmou: “*Eu preciso entregar o melhor,*

se tem alguém que pode entregar melhor, eu vou buscar para atender o cliente. E isso não é só em treinamento”...

Observa-se que, vários dos entrevistados estabelecem parcerias em função de uma complementaridade na prestação de serviço ao cliente, o que também fica perceptível na entrevista individual do consultor 7, realizado em 19/03/2014: “A própria demanda/volume de trabalhos a serem realizados para um cliente e também a várias demandas ocorrendo simultaneamente. São grandes projetos, por isso requer parcerias” Consultor 7, entrevista individual, 19/03/2014).

Foi possível visualizar a formação de rede entre os consultores participantes da amostra, sendo possível identificar a formação de “nós”, conforme afirma Braga; Mattos e Souza (2008). Pode-se observar que todos estão conectados com todos, ou seja, todos os consultores tiveram pelo menos um item em comum entre os considerados na análise. Desta maneira, 100% dos entrevistados podem ser considerados participantes da rede.

Gráfico 2 - Rede colaborativa dos consultores.



Fonte: dados da pesquisa, 2014.

Os dados do gráfico 2 evidenciam que as conexões entre os consultores 1-2, 2-3 e 1-3 foram as de maior quantidade de itens semelhantes, seguidos das conexões entre os consultores 6-7, 6-9 e 9-2. Com estes dados pode, o consultor 1, ser considerado o mais importante da rede, por ter mais itens em comum com os demais consultores entrevistados. Estes dados encontram correspondência em

Braga, Mattos e Souza (2008, p.3) que afirmam que “os nós que conectam os pontos de uma rede podem ser diretos ou indiretos (WELLMAN, 1988), fortes ou fracos (GRANOVETTER, 1973, 1985), mas todos importantes em si mesmos e como parte do amplo sistema social em que se integram.

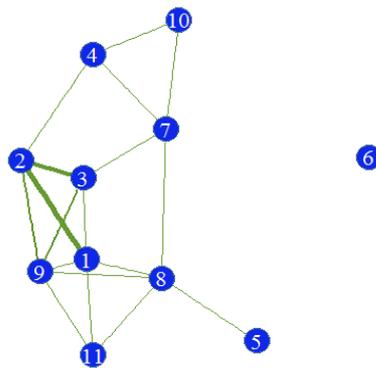
Avaliando o índice de densidade, tem-se que a densidade foi de 1, uma vez que todos os consultores estão ligados entre si. Os índices de centralidade igual à zero indicam que todos os consultores tiveram o mesmo nível de importância e/ou poder na rede, sugerindo que há “rede” conforme caracteriza Braga, Mattos e Souza (2008):

um conjunto de pessoas, grupos e/ou organizações que interagem entre si através de contatos ativos e repetitivos que geram padrões de relacionamento relativamente estáveis”. Os participantes em questão podem ser entendidos como “nós” cujas

intenções ou fluxos de informação, recursos e/ou afeição constituem “traços” que os unem (BRAGA, MATTOS E SOUZA, 2008, p. 3).

Na rede formada entre os consultores, conforme gráfico 3, tem-se uma densidade de 32,73% indicando que, 32,73% das conexões possíveis entre os consultores foram estabelecidas. Avaliando a centralidade, pode-se verificar que os consultores, 1, 8 e 9 foram os que estabeleceram o maior número de conexões, se mostrando os mais importantes e poderosos na rede, conforme afirma Granovetter (1973, 1985), citado por Braga; Mattos; Souza (2008), os pontos que conectam os nós de uma rede podem ser fortes ou fracos.

Gráfico 3: Rede de trabalho dos consultores.



Fonte: dados da pesquisa, 2014.

Tabela 5: Índices de densidade e centralidade da rede

Índices da Rede	
Densidade	32,73%
Centralidade (<i>Degree</i>)	17,27%

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

O índice de centralidade foi de 17,27%, indicando que existe uma quantidade moderada de concentração ou centralização da rede em torno dos consultores 1, 2 e 3. Tais dados evidenciam que o poder ou a influência destes consultores na rede varia moderadamente, e isto significa que, em geral, as vantagens posicionais são desigualmente distribuídas na rede.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve objetivo geral **analisar as relações de aprendizagem no processo de consultoria organizacional**. O percurso metodológico utilizado foram a abordagem

quantitativa, de natureza descritiva, optando-se por utilizar a análise de documento como estratégia da pesquisa e a abordagem qualitativa, valendo-se da análise de discurso e análise de rede, métodos bastante usados em pesquisa social. Os dados foram coletados por meio de entrevista semiestruturada que seguiu um roteiro previamente estabelecido. Foram realizadas 11 entrevistas com consultores de atuações diferentes em consultoria organizacional. Os dados foram tratados estatisticamente, analisados e descritos de maneira a possibilitar uma melhor compreensão dos resultados.

Destaca-se que os dados da pesquisa evidenciam que há, na amostra selecionada, uma metodologia que facilita a relação de aprendizagem nos processos de consultoria organizacional e ainda, indicam a existência de rede colaborativa no processo de consultoria.

Os modelos de intervenção adotados pelos consultores participantes da pesquisa evidenciam a adoção de práticas como treinamento, participação em grupos de estudos, reuniões de trabalho e leituras para facilitarem a relação de aprendizagem com os clientes. Porém, a pesquisa evidenciou uma fragilidade quanto ao sistema de articulação dos resultados de consultoria, não sendo possível identificar, considerando a amostra selecionada, um padrão ou método pré-estabelecido que possa mensurar os resultados de aprendizagem gerados no processo de consultoria.

A aprendizagem organizacional tem se mostrado como o viés possível e necessário ao crescimento das empresas, sejam elas de serviços, tecnologias, indústrias ou outros segmentos. A consultoria organizacional tornou-se, nas três últimas décadas, um dos meios que as empresas têm adotado para adquirir parte da aprendizagem organizacional necessária à sua longevidade. Mesmo havendo uma relação de aprendizagem que facilita o aprendizado coletivo, torna-se necessário, aos consultores e empresas de consultoria, articularem uma metodologia que viabilize a mensuração dos resultados obtidos por meio da prestação de serviço de consultoria a serem oferecidas aos seus clientes, de maneira a dar sustentabilidade às ações de consultoria.

Considera-se que esta pesquisa trouxe contribuições para diferentes áreas a saber. Para as organizações, esta pesquisa traz à luz, que a contratação de consultoria tende a ser uma das maneiras possíveis e viáveis de alavancar a aprendizagem organizacional e elevar a competitividade das mesmas. Para os consultores, evidencia a necessidade de considerarem a articulação das relações de aprendizagem no processo de consultoria necessárias e tangíveis, favorecendo a atuação de maneira conjunta ao cliente, visando uma interação efetiva. Para a academia traz uma vertente de análise para a articulação das relações que podem ser estabelecidas entre as teorias de aprendizagem organizacional e consultoria organizacional.

Esta pesquisa contribuiu para ampliar os conhecimentos teóricos acerca das relações de aprendizagem em consultoria organizacional, o que deverá impactar na melhor eficácia na atuação profissional da pesquisadora.

Uma das limitações do presente trabalho se deve ao tamanho da amostra da pesquisa. Outro aspecto limitador é a amostra ter sido composta exclusivamente por profissionais que, embora atuem em diferentes áreas, estão mais direcionados para a área de gestão de pessoas. Portanto, é importante ressaltar que os resultados encontrados nesta pesquisa não devem ser generalizados, pois não constituem padrão definido para relação de aprendizagem em consultoria organizacional.

Para pesquisas futuras, sugere-se ampliar a amostra, envolvendo não somente um maior número de consultores, mas também consultores de diferentes áreas de atuação, como por exemplo, consultores que têm atuação em contabilidade, auditoria, entre outros.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Ana Márcia Batista; 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. IN: FEITOSA, Marcos Gilson Gomes; PEDERNEIRAS, Marcleide e (ORGS). Consultoria Organizacional: teorias e práticas. São Paulo: Atlas, 2010.
- ANTONELLO, Claudia Simone; GODOY, Arilda Schmidt. Aprendizagem organizacional e as raízes de sua polissemia. In: ANTONELLO, Claudia Simone; GODOY, Arilda Schmidt e (COL.). Aprendizagem Organizacional no Brasil. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- APPELBAUM, Steven H; STEED, Anthony J. The critical success factors in the client-consulting relationship. The Journal of Management Development; 2005.
- ARGYRIS, Chris. Double Loop Learning in Organizations, Harvard Business Review 55. Setembro/Outubro de 1977: 116.
- ARGYRIS, Chris. Intervention, theory and methods: a behavioral science view. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1970.
- BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011, 229 p
- BRAGA, Laura Gomes Ferreira; MATTOS, Pedro Lincoln C. L.; SOUZA, Bruno Campello de. Formação de redes de consultoria organizacional: o lugar especial dos fatores relacionais. Cadernos EBAPE (FGV), Out.- Dez 2008
- 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. IN: FEITOSA, Marcos Gilson Gomes; PEDERNEIRAS, Marcleide e (ORGS). Consultoria Organizacional: teorias e práticas. São Paulo: Atlas, 2010.
- CORREIA, Fernanda Bruto da Costa; VIEIRA, Naldeir S. A consultoria como oportunidade de aprendizagem para as organizações não governamentais: um estudo na cidade de Recife/PE. XXXI EnANPAD, Rio de Janeiro/RJ, 22 a 26 de setembro de 2007.
- CSARDI, Gabor; NEPUSZ, T. “The igraph software package for complex network research.” InterJournal, 2006.

DONADONE, Julio Cesar. “Os Hunos já chegaram!”: Dinâmica Organizacional, Difusão de conceitos gerenciais e a atuação das consultorias. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, SP, 2001.

_____. O mercado internacional de consultorias na últimas décadas: crescimento, diversificação e formas de disputa. *Caderno de Pesquisa em Administração*, São Paulo, v.10, n.2, p.1-15, abr/jun. 2003.

DONADONE, Julio César; SZNELWAR, Laerte Idal. Dinâmica organizacional, crescimento das consultorias e mudanças nos conteúdos gerenciais nos anos 90. *Prod.*, São Paulo, v. 14, n.2, 2004.

DOYLE, Maria Luiza Fátima Costa Proença; VERSIANI, Angela França. A Produção Acadêmica Nacional em Aprendizagem Organizacional: Uma Década Depois da Publicação de Loiola e Bastos (2003). In: XXXVII, EnANPAD, Rio de Janeiro/RJ,07 a 13 setembro 2013.

DUARTE, Rosália. Pesquisa qualitativa: Reflexões sobre o trabalho de campo. *Cadernos de Pesquisa*, n.115, p. 139-154, março/2002. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/cp/n115/a05n115.pdf>. Acesso em: 01 nov. de 2013.

FEITOSA, Marcos Gilson Gomes; PEDERNEIRAS, Marcleide; (ORG). *Consultoria Organizacional: teorias e práticas*. São Paulo: Atlas, 2010.

FIGUEIREDO, P. N. *Gestão da Inovação: métricas e experiências de empresas no Brasil*. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Aprendizagem e Inovação Organizacional: As experiências de Japão, Coréia e Brasil*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GARVIN, David A. *Aprendizagem em ação: um guia para transformar sua empresa em uma learning organization*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GHERARDI, S.; NICOLINI, D.; ODELLA, F. Toward a social understanding of how people learn in organizations. *Management Learning*, v.29,n.3, p.273-297, 1998

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOY, Arilda Schmidt; ANTONELLO, Claudia Simone. *Cartografia da Aprendizagem Organizacional no Brasil: uma revisão paradigmática*. In: ANTONELLO, Claudia Simone; GODOY, Arilda Schmidt e (COL.). *Aprendizagem Organizacional no Brasil*. Porto Alegre: Bookman, 2011.

GONÇALVES, Marilson A. *Consultoria*. *RAE – Revista de Administração de Empresas: pesquisa bibliográfica*, São Paulo, FGV/EAESP, v.31, n.2, p.91-98, abr./jun. 1991

GRANOVETTER, Mark. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*. V.91, n.3, nov.1985, p.481-510.

_____. The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*. 78, 1360-1380, 1973.

HIRSCHLE, Ana Lúcia Teixeira. *Compreendendo o aprendizado do consultor na relação consultor-cliente: a aprendizagem como processo de reflexão e construção*. 2005. 132 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2005.

HIRSCHLE, Ana Lúcia Teixeira; MATTOS, Pedro Lincoln Carneiro Leão de. A aprendizagem reflexiva de consultores organizacionais em suas relações com o cliente. In: *EnGPR 1*, Natal, 2007. IN: FEITOSA, Marcos Gilson Gomes; PEDERNEIRAS, Marcleide e (ORGS). *Consultoria Organizacional: teorias e práticas*. São Paulo: Atlas, 2010.

HONÓRIO, J.B.; MATTOS, P. L. C. L. de. A vinculação consultor-cliente na contratação da consultoria organizacional de pequeno porte: sua dinâmica e elementos. In: FEITOSA, M.G.G.; PEDERNEIRAS, M. (Org). *Consultoria Organizacional: teorias e práticas*, São Paulo: Atlas, 2010.

JACCARD, P. “The distribution of the flora in the alpine zone.” *New Phytologist*, 1912: 37-50.

KILIMNIK, Zélia Miranda. Trajetórias e transições de carreiras profissionais em recursos humanos. Tese (doutorado). Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, MG, 2000.

KIM, Daniel H. The Link Between Individual and Organizational Learning. Sloan. Management Review. 37-50, Fall 1993.

LOIOLA, Elizabeth; NÉRIS, Jorge Santos; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Aprendizagem em organizações: mecanismos que articulam processos individuais e coletivos. In: BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana & (COLS.). Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, reimpressão 2008.

MANCIA, Lídia. Os desafios do modelo de consultoria interna. In: BITENCOURT, Claudia Cristina. Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MANZINI, E. J. A entrevista na pesquisa social. Didática, São Paulo, v.26/27, P. 149-158, 1990 / 1991.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos de metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MERRIAM, Sharan B; CAFFARELLA, Rosemary S. Key. Theories of learning. In: Learning in adulthood: a comprehensive guide. 2a ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1999

MINGOTI, Sueli Aparecida. Análise de Dados Através de Métodos de Estatística Multivariada: Uma abordagem Aplicada. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005.

_____. Análise de Dados Através de Métodos de Estatística Multivariada: Uma Abordagem Aplicada. Belo Horizonte: UFMG, 2007.

MOURA, Guilherme Lima. Relações de conhecimento do consultor organizacional-cliente à luz da biologia do conhecer: uma reinterpretção para desfazer mal-entendidos correntes. 2005. 132 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2005

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Criação do conhecimento na empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, Ikujiro. A empresa criadora de conhecimento. In: Aprendizagem Organizacional: os melhores artigos da Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2006. p. 27-49.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia, práticas. 11.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

RICHARDSON, R. J. e Cols. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SENGE, P. M. A quinta disciplina: Arte e prática da organização que aprende. 25. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2009.

SILVA JR., Antonio de Souza; FEITOSA, Marcos Gilson Gomes; PEDERNEIRAS, Marcleide Maria Macêdo; ANDRADE, Jackeline Amantino; VIDAL, Raphaela Maria de Castro e Silva; SILVA, Tatiana Maria Gomes da. Consultoria Organizacional: qual a relação existente entre a atuação do consultor e o sucesso da aprendizagem nos integrantes da organização cliente? In: III Encontro de Administração da Informação – ENANDI – ANPAD, Porto Alegre/RS – 15 a 17 de setembro de 2011.

TOMAÉL, M. I.; ALCARÁ, A. R.; DI CHIARA, I. G.. Das redes sociais à inovação. Ciência da Informação, Brasília, v. 34, n. 2, p. 93-104, maio/ ago. 2005.

VALENÇA, Antônio Carlos (ORG). Aprendizagem Organizacional: práticas de arquétipos sistêmicos. Ed. Senac, São Paulo, 2011.

VASCONCELOS, I. F. G.; MASCARENHAS, A. O. Organizações em aprendizagem. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

VASCONCELOS, M. C. R. L. de, FERREIRA, M. A. T. O processo de aprendizagem e a Gestão do Conhecimento em empresas mineiras de vanguarda. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. Anais... Salvador: ANPAD, 2002.

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.

WELLMAN, Barry. Structural Analysis: From method and metaphor to theory and substance. In: WELLMAN, B.; BERKOWITZ, S.D. (orgs.) Social Structures: a network approach. Cambridge University Press, 1988, pp.19-61.

WOOD Jr., Thomaz, PAES DE PAULA, Ana Paula. Empresas de consultoria no Brasil: um estudo múltiplo de casos. EAESP/FGV/INPP: Relatório de Pesquisa, 2004.

WOOD Jr., Thomaz; CALDAS, Miguel P. Rindo de quê? Críticas, anedotas, ironia e o trabalho do consultor. In: Encontro de Estudos Organizacionais, 2., 2002, Recife. Anais Eletrônicos... Recife: Observatório da Realidade Organizacional / PROPAD UPFE, ANPAD, 2002