

Uma análise sobre a aprendizagem em consultoria à luz da experiência (An analysis of learning in consultancy based on experience)

Fernanda Bruto da Costa Correia
Marcos Gilson Gomes Feitosa
Naldeir dos Santos Vieira

Resumo

Este artigo situa-se no campo das práticas de aprendizagem no contexto organizacional e seu foco é descrever as habilidades que os consultores organizacionais aprendem, através da interpretação de suas experiências que possibilitaram a realização de intervenções mais eficazes. Para tanto, foi realizado um estudo qualitativo por meio de entrevistas a consultores de uma empresa de consultoria de Recife/PE. No trabalho, discutem-se as relações entre experiência e aprendizagem, intervenção eficaz de consultoria, e apresenta-se a análise dos resultados da pesquisa empírica realizada. Os consultores pesquisados estão conscientes da importância da aprendizagem pela experiência, inclusive da essencialidade da reflexão nesse contexto, bem como identificam algumas experiências como mais propícias à aprendizagem do que outras. Destaca-se da pesquisa a importância do desenvolvimento das habilidades interpessoais aprendidas ao longo da prática profissional por meio da interpretação das experiências e consideradas essenciais para uma prática de intervenção eficaz, tanto quanto o conhecimento técnico.

Palavras-chave: Aprendizagem organizacional; Consultoria; Aprendizagem pela experiência.

A indústria de consultoria teve um crescimento acelerado a partir da década de 1990, período no qual as grandes consultorias expandiram e consolidaram suas atividades em todo o mundo. Entre 1991 e 1998 as cinco maiores firmas de consultoria viram seus faturamentos, em média, dobrarem e, mesmo nos períodos em que a economia e os negócios tiveram baixos níveis de crescimento, a indústria de consultoria prosperou (WOOD JR; CALDAS, 2005).

Atualmente, um número maior de organizações tem aderido a essa atividade, por confiar que é uma alternativa viável para o desenvolvimento organizacional. Segundo Mattos (2003, p. 1), os consultores “já são atores permanentes e especiais na grande dramaturgia das organizações. Permanentes, porque se trata de um mercado estabelecido; especiais, porque não são atores formais, porém depositários de uma autoridade mentora (não raro reivindicada pela academia)”.

Os clientes, então, habituaram-se a contratar serviços de consultoria, tornando-se, entretanto, mais exigentes ao longo do tempo. Isso porque algumas experiências negativas relacionadas com os projetos de consultoria foram difundidas, gerando uma onda de críticas aos consultores e fazendo surgir certo consenso de que muitas firmas de consultoria não realizam o que prometem (WOOD JR; CALDAS, 2005). Diante disso, o foco do cliente nos trabalhos de consultoria vem se deslocando das recomendações para os resultados, o que muda a forma de

trabalhar, já que aumenta a interação entre os consultores e os clientes com responsabilidades e resultados compartilhados (WOOD JR; PAES DE PAULA, 2004).

Assim, é no contexto de cumprir o que prometem, gerando resultados eficazes para os clientes, que emerge a importância da aprendizagem dos consultores. Especificamente quanto à aprendizagem no ambiente de trabalho, esta vinha sendo primordialmente entendida em termos de uma perspectiva behaviorista, compatível com uma estrutura organizacional mecanicista, na qual o treinamento e o desenvolvimento emergiram fortemente como um campo de práticas nas empresas.

Embora esse tipo de treinamento possa desenvolver habilidades específicas com sucesso, geralmente não fomenta as habilidades reflexivas necessárias a auxiliar as pessoas, em todos os níveis, a aprender no ambiente de trabalho, especialmente em suas interações informais (HIRSCHLE, 2005). Desse modo, a aprendizagem organizacional encontra na aprendizagem pela experiência uma nova abordagem de desenvolvimento de pessoal e possibilidade de mudança nas práticas organizacionais, visando a incentivar as interações informais, as habilidades reflexivas e as relações interpessoais, essenciais em todas as organizações.

Embora a aprendizagem experiencial evidencie-se como um processo natural, sendo a mais antiga e a mais praticada, é também a menos reconhecida e instrumentalizada das formas de aprendizagem e formação utilizadas pelas organizações. Em sentido amplo, a aprendizagem experiencial trabalha as habilidades instrumentais, do saber fazer, como também a dimensão do conhecimento. Mas o seu diferencial certamente está no desenvolvimento das competências comportamentais, atitudinais e afetivas, espaço onde as instituições tradicionais de ensino, pelo afastamento, tendem a ser menos eficientes (FERRAZ; LIMA; SILVA, 2004). Assim, a aprendizagem pela experiência pode ajudar no processo de aprendizagem dos consultores, a fim de gerar uma intervenção eficaz de consultoria, focando em ajudar as pessoas a aprender a partir de suas experiências, bem como contribuir para o desenvolvimento das pessoas e da própria organização.

Este trabalho, através da realização de um estudo qualitativo em uma empresa de consultoria de Recife/PE, utilizando como método a pesquisa bibliográfica e entrevistas semi-estruturadas, descreve as habilidades que os consultores aprendem, através da interpretação de suas experiências, que possibilitam realizar uma intervenção eficaz, e identifica dois aspectos essenciais para isso: a qualidade das e a reflexão sobre as experiências.

Antes de apresentar os resultados da pesquisa, discutem-se as relações entre experiência e aprendizagem, bem como aspectos sobre intervenção eficaz de consultoria. Posteriormente, apontam-se os procedimentos metodológicos. Em seguida, apresenta-se a análise dos resultados da pesquisa empírica realizada com os consultores. E, ao final, são tecidas algumas

considerações sobre a aprendizagem dos consultores para uma prática eficaz à luz da experiência.

Referencial teórico

Consultoria organizacional e intervenção

O termo “consultoria”, segundo Mancia (1997), tem sido definido sob diferentes perspectivas para explicar uma interação que envolve uma atividade de ajuda para a solução de problemas. Essas diferentes perspectivas podem ser observadas quando Schein (1972, p. 8) conceitua consultoria com um enfoque voltado para processo, descrevendo-a como “um conjunto de atividades desenvolvidas pelo consultor, que ajudam o cliente a perceber, entender e agir sobre fatos inter-relacionados que ocorrem no seu ambiente”. Já Gonçalves (1991, p. 91) apresenta um enfoque voltado para a solução de problemas. Para ele, consultoria é “um processo de aprendizagem mútua de consultor e cliente, com base num ciclo constante de pesquisa-ação, isto é, ensaio-erro-acerto”.

A intervenção é parte central da atividade de consultoria. Argyris (1970, p. 15) afirma que “intervir é entrar num sistema de relações em andamento, aproximar-se de pessoas, grupos ou objetos com o propósito de ajudá-los”. Para esse autor, há uma interdependência entre o interveniente e o sistema-cliente, mas o objetivo daquele é gerar autonomia para esse.

Segundo Argyris e Schön (1974), o consultor utiliza dois tipos de teoria durante o processo de intervenção: as teorias técnicas e as interpessoais. As teorias técnicas se referem às tarefas substantivas da prática da consultoria e as teorias interpessoais são relacionadas à maneira como o profissional tem de interagir com clientes e outros na prática. Para esses autores, quanto mais interação existir entre o profissional e o cliente na realização do trabalho, maior será a interdependência entre esses atores. Assim, apesar de os profissionais se considerarem autônomos, eles mantêm com os clientes interações em que exercem influência tanto as teorias interpessoais do profissional quanto as teorias interpessoais do cliente. O importante é reconhecer que as teorias interpessoais, quando são ineficazes, podem reduzir a eficácia da teoria de prática técnica.

Wood Jr. e Paes de Paula (2004, p. 10) afirmam que uma visão mais ortodoxa talvez compreenda a atividade de consultoria como “o desenvolvimento contínuo de soluções inovadoras para práticas administrativas”. Entendendo desse modo, caberia aos consultores compreender as necessidades dos clientes e adiantar sua manifestação com a oferta de soluções “estado da arte”. Contudo, os autores (2004, p. 10) complementam: “A realidade mostra um palco de relações, conflitos, contradições, dilemas e escolhas”.

Nessa realidade, então, surgiram recentemente várias críticas questionando o trabalho de consultoria. Caldas (1999) afirma que o principal argumento dos críticos é que os consultores seriam os principais agentes de criação, difusão e venda de modismos gerenciais, através da disseminação de pacotes de intervenção e mudança organizacional, logo substituídos por novas panacéias, gerando uma demanda contínua e, conseqüentemente, um mercado auto-sustentado para eles mesmos.

Uma das primeiras e mais conhecida crítica a consultores é um artigo de 1996 da revista **Fortune**: “Confissões de um ex-consultor” (ANONYMOUS, 1996). Nele, o autor identifica os consultores como obcecados com suas próprias carreiras e conquistas, e pouco interessados nos motivos e nas necessidades de seus clientes.

De forma geral, as críticas direcionadas às firmas de consultoria e aos consultores podem ser simplificadas, segundo Wood Jr. e Caldas (2005, p. 89), em sete dimensões, nas quais os consultores e suas empresas são acusados de:

serem fornecedores de conselhos ineficazes ou sem fundamento; (2) constituírem um tipo de auxílio caro e dispensável; (3) serem portadores de idéias recicladas e de pouco valor; (4) privilegiarem a imagem em lugar da substância; (5) serem indignos de confiança; (6) cultivarem relações oportunistas e de dependência, de forma a vender seus produtos; e (7) destruírem valor nas empresas.

Paradoxal, ainda, é a relação consultor/cliente. De um lado, o consultor tentando ajudar, mas não demais, por temer do cliente uma reação negativa e um questionamento do trabalho desenvolvido quando este perceber que a ação de consultoria depende mais dele próprio do que do consultor; de outro lado, o cliente precisando de ajuda, mas torcendo para que não dê certo para justificar a sua própria dificuldade em lidar com o problema que enfrenta (GONÇALVES, 1991).

Em face das críticas, então, questionamentos acerca da ética e da quase inexistência de barreiras de entrada no setor de consultoria, que ocasionaram situações desastrosas, marcam o setor no final dos anos 1990. As críticas e o acirramento na concorrência começam a influir na forma de atuação dos consultores, ocasionando um “movimento na direção de implementar as soluções propostas” (DONADONE, 2005, p. 35).

A busca pela implantação das soluções propostas estimula a discussão entre o relacionamento consultor/cliente, visto que tanto as teorias interpessoais do profissional quanto as do cliente influenciam na interação; como também a discussão entre o cliente e as suas práticas organizacionais, já que alcançar a melhor solução é um objetivo e uma responsabilidade de todos, principalmente da própria organização, que continuará funcionando mesmo após a saída do consultor.

É nesse contexto de relações, críticas, conflitos, contradições, dilemas e escolhas, portanto, que se desenvolve o trabalho de consultoria. Um setor ainda pouco estudado e, como visto, um termo ainda sem uma definição pacífica do seu significado. Além disso, a aprendizagem é uma temática crucial para a eficácia da atividade de consultoria, uma vez que o consultor é, essencialmente, um profissional do conhecimento. Uma de suas tarefas fundamentais é, portanto, adquirir e desenvolver conhecimentos técnicos ou interpessoais para uso em suas intervenções. Aprender a partir de suas experiências pode ser uma boa estratégia para o desenvolvimento desses conhecimentos.

Aprendizagem pela experiência

Embora muitos educadores aceitem o papel fundamental que a experiência exerce na aprendizagem de adultos, ainda estão aprendendo sobre essa conexão (experiência/aprendizagem) e sobre como usá-la mais efetivamente nas situações de aprendizagem, seja formal ou informal (MERRIAN; CAFFARELLA, 1999). Vários autores (KOLB, 1976; DEWEY, 1979; JARVIS, 1987; KIM, 1993) demonstram essa conexão, definindo quando as experiências podem ou não gerar aprendizagem.

Apesar da conexão entre experiência e educação, esses termos não se equivalem. Para Dewey (1979, p. 14), “toda educação genuína se consoma através de experiência”. Mas ele acrescenta que nem todas as experiências são genuínas e educativas. Algumas experiências podem ser não-educativas, ou seja, podem parar ou distorcer o crescimento para novas experiências posteriores.

Daí resulta o problema central da aprendizagem pela experiência: a qualidade da própria experiência. “Tudo depende da *qualidade* da experiência por que se passa” (DEWEY, 1979, p. 16, grifo do autor). Essa qualidade tem dois aspectos: o imediato de ser agradável ou desagradável, sendo fácil de distinguir; e o mediato de sua influência sobre as experiências posteriores, constituindo um problema para o educador, cuja missão é estimular as experiências presentes, que devem influir de forma útil e criativa nas experiências posteriores.

Dewey (1979) exprime dois princípios fundamentais da experiência em sua função e sua força educativa: continuidade e interação. Esses dois princípios não se separam, mas se interceptam e se unem.

O aspecto da continuidade significa que toda e qualquer experiência utiliza algo das experiências anteriores que modifica, de algum modo, as experiências posteriores. A qualidade da experiência, entretanto, é que vai influenciar o “modo” como o princípio da continuidade se aplica. Dessa forma, “se uma experiência desperta curiosidade, fortalece a iniciativa e suscita

desejos e propósitos suficientemente intensos para conduzir uma pessoa aonde for preciso no futuro, a continuidade funciona” (DEWEY, 1979, p. 29).

Já o princípio da interação confere igualdade a dois fatores da experiência: as condições objetivas (meio ambiente) e as condições internas (do indivíduo). Consideradas em conjunto, ou em sua interação, constituem a “situação”, sendo inseparáveis os conceitos de interação e situação. “Uma experiência é o que é, porque uma transação está ocorrendo entre um indivíduo e o que, ao tempo, é o seu meio” (DEWEY, 1979, p. 36). Em última análise, toda experiência humana é social, ou seja, envolve contato e comunicação entre os indivíduos, é processada dentro da pessoa, pois influi na formação de atitudes, de desejos e de propósitos, como também tem um lado ativo, que muda de algum modo as condições objetivas em que se passam as experiências posteriores.

Kolb (1984, p. 38) reconhece a ligação experiência/aprendizagem quando define aprendizagem como “o processo pelo qual conhecimento é criado através da transformação da experiência”. Kolb (1976) traça um modelo de aprendizagem experiencial, descrevendo como as pessoas aprendem, ou seja, como a experiência é traduzida em conceitos, usados como guias na escolha de novas experiências. A aprendizagem, então, é determinada como um ciclo de quatro estágios: experiência concreta (CE), observação reflexiva (RO), abstração de conceitos (AC) e experimentação ativa (AE). Assim, as pessoas se envolvem em experiência concreta imediata, de forma completa, aberta e sem preconceitos, refletindo sobre e observando essas experiências de várias perspectivas. Essas observações e reflexões serão assimiladas em teorias lógicas, que serão usadas para tomar decisões e solucionar problemas, servindo também como guia na ação para criar novas experiências e, então, o ciclo se reinicia (KOLB, 1976). A ênfase no papel importante da experiência no processo de aprendizagem é que diferencia essa abordagem de outras teorias cognitivas do processo de aprendizagem.

Enquanto Kolb (1976) e Dewey (1979) reconhecem que as experiências ocorrem em qualquer lugar e a qualquer tempo na vida dos indivíduos, para Jarvis (1987) a aprendizagem experiencial parece ser restrita a um tipo particular de aprendizagem que envolve participação ou envolvimento emotivo.

Jarvis (1987, p. 164) afirma que a “aprendizagem é a transformação de experiência em conhecimento, habilidades e atitudes”. Ele considera que a aprendizagem é maior do que a aquisição ou criação de conhecimento, envolvendo também habilidades e atitudes. Para ele, o modo de aquisição é restritivo, bem como estudar e ensinar são formas de experiência. Por isso, a aprendizagem é vista de forma mais ampla, como a transformação da experiência.

Jarvis (1987) revisa o ciclo de aprendizagem experiencial de Kolb (1976), retendo a centralidade da idéia de reflexão. Há uma conexão entre reflexão e experimentação ativa no

modelo dele. Assim, para Jarvis (1987, p. 165), “precisamente da mesma maneira, habilidades são adquiridas através da interação de experimentação e reflexão, até serem internalizadas ambas como conhecimento habitual e desempenho rotineiro”.

O modelo de Kolb (1976) não está de acordo com a discussão de Jarvis (1987), já que aquele sugere que experiência é concreta, portanto distinta de abstrata, e este que o mundo sociocultural pode ser experienciado com todos os sentidos e que pensamento por si próprio pode também constituir uma experiência.

Além disso, Jarvis (1987, p. 164) deixa claro que a “aprendizagem sempre começa com experiência, e o processo de transformar essa experiência inicial é o processo de aprendizagem”. Para ele, as experiências podem ser criadas de forma natural ou artificialmente, apreendidas por qualquer sentido ou combinação deles, através do próprio processo de pensamento, uma situação específica ou idéias abstratas, podendo, ainda, ser significativas ou não-significativas. Assim, da mesma forma que Dewey (1979), Jarvis (1987) também afirma que nem toda experiência gera aprendizagem, mas que ela é uma base potencial de aprendizagem.

Outro aspecto do conceito de Jarvis (1987) sobre experiência é que ela envolve o relacionamento entre as pessoas e o contexto sociocultural temporal no qual elas vivem e nenhuma situação tem significado por si mesma. Ou seja, as experiências só têm sentido quando as pessoas lhes dão significado em determinada situação, considerando, ainda, que cada experiência é diferente de uma pessoa para outra, já que cada um interpreta a situação de forma diferente, mesmo estando na mesma situação sociocultural temporal. Isso ocorre porque as pessoas têm diferentes experiências na mesma situação, bem como um conjunto único de experiências anteriores para cada situação.

Nesse contexto, com base em experiências anteriores, as pessoas constroem um estoque de conhecimento que será útil para sua performance em cada situação. O estoque de conhecimento das pessoas é importante para que dêem significado a suas experiências e, conseqüentemente, haja aprendizagem. Assim, segundo Jarvis (1987, p. 167):

É fácil conceber situações nas quais algumas pessoas têm estoques de conhecimento suficientes para serem capazes de prover significado às suas experiências e através das quais podem aprender. Mas também é possível pensar em situações nas quais os estoques de conhecimento das pessoas são inadequados. Então, às suas experiências pode ser dado pouco ou nenhum significado e, conseqüentemente, pouca aprendizagem pode ocorrer.

Já para Kim (1993), a aprendizagem abrange dois significados, que fazem uma conexão entre pensamento e ação: de um lado, a aquisição de habilidades ou *know-how*, isto é, a habilidade física para produzir alguma ação e, de outro lado, a aquisição de *know-why*, ou seja, a habilidade de articular o entendimento conceitual de uma experiência. Os dois significados são

importantes, pois abarcam o que as pessoas aprendem (*know-how*) e como elas entendem e usam essa aprendizagem (*know-why*). Portanto, segundo Kim (1993, p. 38), “aprendizagem, então, pode ser definida como uma progressiva capacidade de uma pessoa tomar ação efetiva”.

Kim (1993) propõe dois níveis de aprendizagem individual: operacional e conceitual. A aprendizagem operacional representa o nível procedimental, passos para completar uma tarefa, o *know-how*. A aprendizagem operacional acumula e muda rotinas, mas rotinas também afetam o processo de aprendizagem operacional.

Já a aprendizagem conceitual está relacionada com o porquê de as coisas serem feitas, algumas vezes desafiando a natureza ou existência de procedimentos ou concepções, abrindo oportunidade para solucionar um problema de maneira radicalmente diferente (KIM, 1993). A experiência, portanto, está relacionada com os níveis operacional e conceitual da aprendizagem individual.

Fica claro da exposição acima que a conexão entre experiência e aprendizagem é fundamental. As experiências se apresentam como potenciais bases para a aprendizagem, podendo, no entanto, restringi-la. A qualidade da experiência é que irá determinar se haverá aprendizado válido e frutífero. Isso porque as pessoas, nas suas experiências, são ativas, carregadas com emoções e sentimentos, mas também fazem parte de um contexto social que, de alguma forma, influencia suas experiências e, conseqüentemente, a aprendizagem.

Por fim, um conceito importante na aprendizagem experiencial é a reflexão. Uma experiência pode ser vivenciada e não se aprender nada com ela. A capacidade de refletir sobre a experiência é que faz a diferença. Ela é largamente considerada como um elemento essencial no processo de aprendizagem de adultos, sendo o aprendizado apresentado ora como uma reflexão sobre a ação, através das quais as experiências passadas são analisadas para criar estruturas mentais de conhecimento (SCHÖN, 1983; MERRIAN; CAFFARELLA, 1999), ora como uma reflexão na ação, isto é, o aprendizado pode ser obtido através de reflexões durante a própria ação e experimentação ativa (SCHÖN, 1983). Isso porque a teoria da aprendizagem pela experiência fundamenta-se na construção reflexiva de significados.

Reflexão sobre a ação está relacionada com analisar uma situação depois que ela aconteceu, permitindo, então, novas perspectivas sobre a experiência, mudança em comportamento e comprometimento com a ação. Significa que com a reflexão sobre a ação, as pessoas conscientemente analisam e avaliam a experiência que tiveram, decidem o que pode ser feito diferente e, então, tentam implementar (MERRIAN; CAFFARELLA, 1999).

Na reflexão na ação, todo o processo reflexivo é realizado sobre o que se está fazendo enquanto é feito. Schön (1983) desafia os profissionais a incorporarem essa forma de reflexão no seu dia-a-dia profissional, indo além da aplicação rotineira de regras, fatos e procedimentos,

tomando liberdade para praticarem novas formas de pensar e agir sobre os problemas da prática profissional.

Segundo Edwards e Rigano (1998), o aspecto comum à maioria das teorias de aprendizagem de adultos pela experiência é a importância dada à integração da nova experiência com a experiência anterior através da reflexão. Assim, a reflexão, na aprendizagem pela experiência, é entendida e definida como um processo mental complexo e elaborado.

Portanto, aprender através da experiência requer o desenvolvimento da capacidade reflexiva, por ser ela a responsável pela atribuição de significados e pelo desenvolvimento de comportamentos que movem as ações dos indivíduos. A reflexão desempenha um papel crucial na experiência e pode ser considerada essencial para entender a conexão experiência/aprendizagem, podendo contribuir, então, para uma prática de consultoria eficaz.

Desse modo, para os consultores, a experiência também se apresenta como potencial base para a aprendizagem, possibilitando-lhes realizar ação efetiva e, conseqüentemente, melhorar suas práticas de intervenção. A questão, então, é o que eles aprendem, quais as habilidades aprendidas, que possibilitam uma intervenção eficaz.

Método

Na presente pesquisa foi adotada uma investigação qualitativa. Demo (2000, p. 152) afirma que “a pesquisa qualitativa quer fazer jus à complexidade da realidade, curvando-se diante dela, não o contrário, como ocorre com a ditadura do método ou a demissão teórica que imagina dados evidentes”. Dessa forma, a pesquisa qualitativa tenta preservar a dinâmica enquanto analisa, formalizando com mais flexibilidade (DEMO, 2000).

Nesta pesquisa, foi ainda adotada a visão construtivista, já que se acredita que cada indivíduo interpreta e reinterpreta o sentido de sua experiência de forma diferente, construindo significados e, conseqüentemente, gerando potencial aprendizagem.

Tendo em vista os objetivos do trabalho, a pesquisa teve caráter descritivo e interpretativo, buscando localizar na fala dos consultores as habilidades que eles aprenderam, através da interpretação de suas experiências, que contribuem para uma intervenção eficaz. Não existiu um teste de hipóteses prévias nesta investigação, de forma que se preservou a abertura para novos *insights* e visões da realidade.

Neste trabalho, foram analisadas as habilidades aprendidas, considerando o entendimento de Jarvis (1987) de que aprendizagem é maior do que a aquisição ou criação de conhecimento, envolvendo também habilidades e atitudes. O conceito de habilidade empregado é o de Argyris e Schön (1974, p. 13), de que “habilidades são dimensões de uma capacidade de se comportar eficazmente em situações de ação”, sendo diferentes, ainda, de conhecimento técnico.

Em relação ao método de coleta de dados, a pesquisa utilizou informações obtidas por meio de entrevistas semi-estruturadas e em profundidade com consultores designados por uma das sócias de uma empresa de consultoria. Foram entrevistados cinco consultores, sendo quatro sócios e um *trainee*, escolhidos de maneira intencional e não-probabilística. Segundo Patton (2002), o objetivo de uma amostra intencional é selecionar participantes que possam ser fontes de informações ricas para ajudar na iluminação das questões em estudo.

Os consultores foram entrevistados em data e horário previamente agendados, na própria empresa. Solicitou-se permissão para a gravação da entrevista, garantindo-se ao consultor a confidência das informações prestadas, que seriam utilizadas apenas para pesquisa acadêmica.

Após a coleta dos dados, analisou-se e interpretou-se o material. Entretanto, conforme Laville e Dionne (1999, p. 197), tal “análise e interpretação não são imediatamente possíveis”. Desse modo, os dados foram anteriormente organizados, bem como descritas as observações feitas e transcritas as gravações realizadas, ordenadas e agrupadas em categorias de forma que fosse possível proceder às análises e interpretações que levaram às conclusões.

A análise de dados envolveu reduzir o volume de informação em seu estado bruto, peneirar os dados triviais dos mais representativos, identificar padrões importantes e construir uma estrutura para comunicar a essência do que os dados revelaram (PATTON, 2002). As análises, interpretações e conclusões foram realizadas com base nas categorias analíticas definidas na fundamentação teórica deste estudo, sendo realizado o método da constante comparação para análise e interpretação dos dados (MERRIAM, 1998).

A empresa de consultoria

O estudo foi realizado em uma empresa de consultoria que atua há mais de 14 anos no mercado e tem sua sede em Recife/PE. Seu foco é em consultoria e estratégia para a gestão e competitividade empresarial. Sua lista de clientes é bastante variada, incluindo empresas de pequeno, médio e grande porte, instituições dos setores público e privado, organizações não governamentais, fundações, associações profissionais e entidades de representação.

A empresa é constituída por 14 sócios, um *trainee* e três estagiários com formações diversificadas, reunindo competências multidisciplinares. Todos os novos contratados passam por um período de estágio, de *trainee*, para depois tornarem-se consultores e, conseqüentemente, sócios.

A gestão de pessoas da empresa entende que várias formas de aprendizagem são interessantes para o desenvolvimento da equipe. Assim, são realizados treinamento e capacitações formais com instrutores internos ou externos, como também há estímulo para a aprendizagem informal no ambiente de trabalho e no relacionamento com os clientes. Um

aspecto de destaque da empresa são os grupos de estudo realizados pelos consultores, incluindo os estagiários, *trainees* e sócios. Nos grupos de estudo, os consultores discutem os casos dos clientes, situações vivenciadas e estudam novos temas da área. Também há os fóruns para atualização e capacitação da equipe.

O que torna interessante estudar os consultores dessa empresa é o seu reconhecido sucesso na área de consultoria. Trata-se de uma das principais empresas de consultoria de Recife/PE. A prática estabelecida e o renome, tanto da empresa quanto dos seus consultores, apresentam-se como fontes de aprendizagem. Além disso, parte-se do pressuposto, neste trabalho, de que os profissionais da consultoria pesquisada possuem características que os tornam semelhantes entre si e que os diferenciam dos demais consultores que atuam em outras consultorias, já que estão dentro de uma mesma organização, participando de um mesmo contexto e lógica organizacional, expostos, portanto, aos mesmos fatores facilitadores ou inibidores.

Análise dos resultados

No desenvolvimento das habilidades pelos consultores, observa-se a conexão entre aprendizagem e experiência, relacionando-se com as idéias dos autores abordados (KOLB, 1976; DEWEY, 1979; JARVIS, 1987; KIM, 1993). Os consultores acreditam que todas as experiências vivenciadas contribuem para a aprendizagem. A experiência os ajuda a discernir situações, a perceber padrões, a criarem uma maneira própria de observar a realidade e a formar suas próprias identidades como consultores. Destacam, entretanto, que cada um interpreta a sua experiência e aprende a partir dela de uma forma diferente:

Sem experiência você não sabe observar, perceber algumas coisas que você consegue com experiência. (Consultor 1)

Toda a experiência que eu vivi foi fundamental para a construção da minha identidade como consultora. (...) Eu acho que a vivência de mundo, todas as experiências, qualquer tipo de experiência são importantes na sua vida profissional. (Consultor 2)

Algumas pessoas aprendem mais olhando (...), outras não, têm que (...) escrever, anotar. (...) Acho que faz parte do estilo de cada um. (Consultor 3)

As respostas dos consultores, aparentemente, parecem ir de encontro à idéia defendida por Dewey (1979) de que algumas experiências podem não ser educativas, ou seja, podem parar ou distorcer o crescimento para novas experiências posteriores, e por Jarvis (1987), de que nem toda experiência gera aprendizagem. Mas, como o último consultor mencionado acima indica na sua fala, as experiências a que se referem são aquelas que de alguma forma passaram por exame,

por alguma forma de reflexão, especialmente por as terem vivido e fazerem uso delas nas experiências posteriores.

As habilidades aprendidas pelos consultores, através da interpretação de experiências, foram identificadas na pesquisa como habilidades interpessoais. Estas, então, foram agrupadas e, para facilitar a análise e o entendimento, optou-se por transformá-las nos tópicos subsequentes.

Outros dois aspectos que influenciam na experiência vivenciada e interpretada pelos consultores, definidos com base no referencial teórico, serão tratados mais adiante: a qualidade da e a reflexão sobre a experiência. Conforme percebido nas falas dos consultores, as habilidades interpessoais aprendidas são frutos, também, da qualidade das experiências vivenciadas e do processo de reflexão e, portanto, esses aspectos foram abordados na presente pesquisa.

Habilidades interpessoais aprendidas

Os consultores afirmaram que o conhecimento técnico é essencial na atividade de consultoria, mas, ao seu lado, precisam estar as habilidades interpessoais. Um dos entrevistados afirma explicitamente: “Hoje, tão importante quanto ter o conhecimento técnico, é ter um bom relacionamento com o cliente” (Consultor 4). De fato, Argyris e Schön (1974) distinguem entre teorias técnicas – tarefas substantivas da prática – e teorias interpessoais – como os profissionais têm de interagir com clientes e outros na prática –, e destacam a importância desta última. Eles acham que as teorias interpessoais, se não usadas com propriedade, podem terminar reduzindo a eficácia da teoria de prática técnica.

O relacionamento foi enfatizado pelos consultores, quando perguntados sobre as habilidades aprendidas pela experiência da prática profissional. Eles percebem que não é só comunicar a informação e a análise técnica, por mais bem elaborada que seja; é fundamental saber como comunicar essa informação, antecipar reações, saber como lidar com elas, trabalhar a confiança e o vínculo. Essa afirmação pode ser ilustrada pela fala dos consultores abaixo:

É importante aprender a lidar com gente, aprender a questão do atendimento. Você vem com um conhecimento técnico, mas a questão da habilidade de se relacionar, de expor para não bater de frente com o cliente, de não entrar em choque com o cliente, a questão do relacionamento com o cliente. (Consultor 4)

Eu acho que a habilidade de comunicação, porque o trabalho da gente depende muito do vínculo com o cliente. (Consultor 3)

Habilidade de relacionamento com as pessoas, em termo de comunicação e no tratamento mesmo com o cliente. (Consultor 2)

Além disso, toda experiência humana é social, ou seja, envolve contato e comunicação entre os indivíduos. Ela é processada dentro da pessoa e influi na formação de atitudes, de desejos e de propósitos, e também tem um lado ativo, que muda de algum modo as condições

objetivas em que se passam as experiências posteriores, o que Dewey (1979) chama de interação. Essa interação também é enfatizada por Jarvis (1987), quando afirma que a experiência envolve o relacionamento entre as pessoas e o contexto sociocultural temporal no qual elas vivem e que nenhuma situação tem significado por si mesma.

Assim, na interpretação das experiências, os consultores afirmaram a influência do ambiente social. Desse modo, consideraram que a organização facilita a aprendizagem, através de sua cultura organizacional, especialmente quando ela estimula a troca de experiência e o crescimento individual e grupal, assim como a interação com os clientes e com os outros consultores influencia as experiências e, conseqüentemente, a aprendizagem.

Eu acho que a consultoria é uma atividade em que a gente aprende muito com o cliente, a gente sente o ambiente ao redor. (Consultor 3)

Você tem que estar acompanhando e observando a experiência de outras pessoas que aqui são como mentores. (Consultor 2)

No âmbito de habilidades interpessoais aprendidas, elementos como saber escutar, argumentar, não se envolver emocionalmente com o cliente e lidar com imprevistos são importantes para o relacionamento consultor/cliente, com o objetivo de realizar ação efetiva e gerar uma intervenção eficaz. Os consultores demonstraram que essas habilidades, essenciais para uma intervenção eficaz, são aprendidas e desenvolvidas pela experiência da prática profissional. Para eles, a habilidade para desenvolver um bom relacionamento com o cliente é mais complexa de se desenvolver do que o conhecimento técnico. A explicação de Kolb (1984) para essa maior complexidade é que, para adquirir essas habilidades, não basta o estudo técnico propriamente dito, mas exige também experiência concreta, observação reflexiva, abstração de conceitos e experimentação ativa, ou seja, exige outros elementos de aprendizagem, além dos conteúdos disponibilizados em livros.

Os consultores entrevistados destacaram as seguintes habilidades interpessoais aprendidas:

- a) Escutar o cliente: a habilidade de ouvir o que os clientes têm a dizer, sem pré-julgamento ou achando que já têm a solução para o problema. “A escuta é exatamente isso, é você escutar tudo, como se tudo fosse importante” (Consultor 1). É importante também prestar atenção não só ao que é expresso pelo cliente, mas àquilo que não é proclamado, conforme se percebe na fala de um consultor: “Acho que principalmente a escuta, a gente deve escutar. Não só o que é dito, como o que não é dito. Interpretar o que o cliente diz ou quer dizer, o que ele não pode dizer, ou seja, tentar conseguir fazer uma escuta mais apurada” (Consultor 3).

b) Argumentar com o cliente: argumentar no sentido de ter um discurso consistente, com propostas consistentes, explicar com segurança uma proposta apropriada para aquela situação. Um consultor descreveu que na consultoria acontece de construírem o discurso para o cliente: “Constrói discurso, monta mesmo (...), está surgindo uma coisa nova, quando [os clientes] perguntarem à gente sobre isso, como a gente vai responder?” (Consultor 4). Os consultores ressaltam, ainda, que com alguns clientes é mais difícil de argumentar, mas são esses que propiciam as melhores experiências para aprender a habilidade. Uma consultora afirma, referindo-se a um cliente: “Esse cliente hoje é um cliente com quem é difícil você argumentar, mas quem argumenta com ele argumenta com qualquer outro” (Consultor 4).

c) Não se envolver emocionalmente com o cliente, ou seja, ter um menor envolvimento com as emoções manifestadas pelo cliente. Na visão dos entrevistados, consultores sem experiência podem cometer o deslize de demonstrar empatia excessiva com o cliente e, conseqüentemente, repetir os mesmos erros dele. Desse modo, é importante compreender, mas também aprender a não se envolver excessivamente com o cliente, prestar mais atenção ao seu redor, estar atento também à sua intuição, manter distância correta em relação àquela situação, considerando outras perspectivas, e tendo em mente que a relação, primariamente, deve ser profissional. Uma consultora destaca que a experiência evita esse tipo de erro:

Então eu acho que uma pessoa nova entra muito mais, embarca muito mais na ansiedade do cliente, se mistura com o cliente com muito mais facilidade do que uma pessoa que tenha mais experiência. Ele já consegue ver o problema, ter uma distância do problema, não se envolve tanto, tem mais maturidade, mais argumento para convencer, para mostrar, tem mais segurança, já tem uma imagem no mercado. (Consultor 4)

Desse modo, o consultor deve estar intelectual e emocionalmente comprometido com o sucesso da intervenção e da organização. Ele não deve se envolver emocionalmente com as angústias do cliente, com as tensões emocionais do cliente, que não o ajudam a identificar a raiz dos problemas e elaborar um diagnóstico “isento”. É importante que o consultor tenha clareza do seu papel na intervenção, bem como deixe claro para o cliente que o papel é de ajuda e auxílio e não de fazer pelo cliente, isto é, gerar autonomia para o cliente, conforme o entendimento de Argyris (1970).

d) Lidar com o imprevisto: saber resolver situações, muitas vezes difíceis, que não foram previstas. Como a consultoria é uma relação consultor/cliente, permeada por conflitos, contradições, dilemas e escolhas (WOOD JR.; PAES DE PAULA, 2004), os consultores afirmaram que faz parte do trabalho de consultoria saber lidar positivamente com essas questões: “[Aprender a lidar com] o imprevisto, que é a capacidade de arrumar e rearrumar

rapidamente e de sair de situações complicadas” (Consultor 4). Portanto, com a reflexão sobre suas experiências anteriores, os consultores destacam princípios, e assim, adquirem uma maior habilidade para lidar com situações imprevistas, que dificultam e obstruem seu trabalho, e manter a calma e o foco, com vistas a uma intervenção eficaz.

Qualidade das experiências

A influência da qualidade das experiências na aprendizagem das habilidades também foi observada durante a pesquisa. A aprendizagem pela experiência, conforme Dewey (1979), depende da qualidade da experiência por que se passa. Jarvis (1987) utiliza os termos experiências significativas e não-significativas para designar experiências que geram ou não aprendizado, respectivamente. Apesar dos consultores acreditarem que todas as experiências vivenciadas contribuem para a aprendizagem das habilidades, percebe-se, nas suas falas, que algumas experiências são mais propícias à aprendizagem do que outras. O que se pode perceber é que a reflexão assume um papel importante no fazer com que uma experiência seja de qualidade.

Na pesquisa foram identificadas três situações que tornam certas experiências mais significativas do que outras:

- a) Intervenção em situações mais difíceis: a partir dessas experiências, os consultores aprendem a reverter situações de conflito e sustentar momentos de crise do cliente, conforme a fala da Consultora 1: “Tem umas [intervenções] que eu acho que aprendo mais do que outras. (...) Acho que são as situações mais difíceis que a gente consegue reverter”.
- b) Relações com clientes mais difíceis: o relacionamento com clientes difíceis são fatores que contribuem para um aprendizado maior. Com isso, os consultores aprendem a ser mais atentos na escuta, tomar mais cuidado nas suas argumentações, ser mais cautelosos nas intervenções, ter em foco o propósito final da intervenção: “Os clientes mais difíceis fazem com que você aprenda bastante, porque são mais exigentes, então o atendimento se torna mais exigente, você tem que ter mais cuidado” (Consultor 2).
- c) Atuação em espaços que permitem troca de experiências entre os consultores, através das reuniões, grupos de estudo e fóruns realizados para troca de experiências e atualização de conceitos e da tecnologia de intervenção. Essa oportunidade surge principalmente da intencionalidade dessas reuniões, cujo propósito é aprender das situações vividas, das dificuldades encontradas, das implicações das teorias na prática. Além disso, eles aprendem também a considerar outras perspectivas e aprimorar o relacionamento interpessoal.

A gente tem um grupo de estudo, a gente está constantemente estudando as situações, os casos. (...) Todos os clientes, nós discutimos, nós acompanhamos, nós procuramos identificar o que está acontecendo, a trabalhar mesmo o relacionamento com o cliente. (...) A discussão, a vivência dos casos desses clientes e o estudo das próprias situações. (...) A troca de experiência entre a gente é o maior aprendizado da gente. (Consultor 4)

Assim, as habilidades mencionadas acima – escutar o cliente, argumentar com o cliente, não se envolver emocionalmente com o cliente e saber lidar com o imprevisto – encontram nessas situações experienciadas maiores oportunidades de aprendizagem.

Reflexão sobre as experiências

A teoria de aprendizagem pela experiência fundamenta-se na construção reflexiva de significados (KOLB, 1984; JARVIS, 1987). A partir da reflexão, os consultores mudam alguns pensamentos e posturas, aprendem a analisar o problema e os clientes, por outras perspectivas, analisam os resultados das intervenções (o que deu certo, o que não deu, como melhorar), o que permite, então, aprendizado de habilidades interpessoais necessárias, mudança em comportamento e comprometimento com uma intervenção mais eficaz, conforme afirma um consultor: “Acho que já mudaram alguns pensamentos a partir das reflexões que eu já fiz, a partir do amadurecimento também, a partir de ver o outro lado da moeda” (Consultor 1).

Kim (1993) destaca a importância da reflexão na aprendizagem pela experiência quando se refere ao “entendimento conceitual”. Para o autor, a aprendizagem é a aquisição de habilidade física para produzir alguma ação e a aquisição de habilidade de articular o entendimento conceitual de uma experiência, sendo, então, a progressiva capacidade de uma pessoa realizar ação efetiva.

Os consultores demonstraram ainda que a reflexão sobre a ação (SCHÖN, 1983; MERRIAN; CAFFARELLA, 1999) é mais comum. Todos afirmaram que é constante a análise das experiências passadas. Eles afirmaram que analisam e avaliam conscientemente a experiência que tiveram, decidem o que pode ser feito diferente e, então, tentam implementar, com o objetivo de gerar uma intervenção futura mais eficaz. Uma consultora afirma claramente isto: “Refliro sobre outras experiências. (...) Como foi que eu fiz? (...) A prática de refletir ajuda” (Consultor 5).

A reflexão sobre a ação (SCHÖN, 1983; MERRIAN; CAFFARELLA, 1999) relaciona-se com o que Dewey (1979) denomina de continuidade, ou seja, que toda e qualquer experiência utiliza algo das experiências anteriores que modifica, de algum modo, as experiências posteriores. Nesse contexto, de acordo com Jarvis (1987), com base em experiências anteriores, as pessoas constroem um estoque de conhecimento que será útil para sua performance em cada situação. O estoque de conhecimento das pessoas é importante para que dêem significados a suas

experiências e, conseqüentemente, haja aprendizagem. Desse modo, os consultores demonstraram utilizar o seu estoque de conhecimento de experiências anteriores para aprender com as novas experiências e melhorar a intervenção futura.

Ela [a experiência] é a referência para pensar no atendimento [intervenção] futuro. Com base no passado eu consigo. Porque a tendência é que as coisas se repitam, não da mesma forma, mas o conhecimento do passado, o conhecimento da história facilita muito. (Consultor 4)

Todas as referências que a gente tem de outras experiências, de outras práticas, contribuem para um novo atendimento. (Consultor 2)

Mas os consultores também demonstraram que refletiram durante a própria ação e experimentação, ou seja, reflexão na ação (SCHÖN, 1983): “Você reflete, o que é que você está fazendo certo, o que você pode melhorar, onde é que você precisa reforçar, você está em aprendizado o tempo todo” (Consultor 2). A reflexão na ação, nesse caso, está relacionada com a habilidade que os consultores desenvolvem, com a experiência de lidar com imprevistos, tomando liberdade para praticarem novas formas de pensar e agir sobre os problemas da prática profissional.

Considerações finais

Aprender, segundo Kolb (1976), deveria ser um objetivo explícito, perseguido conscientemente e entendido como lucrativo e produtivo, bem como se deveria entender que ação e reflexão, envolvimento concreto e imparcialidade analítica são todos essenciais para otimizar a aprendizagem. Diante disso, foi observado que os consultores estão conscientes da importância da aprendizagem pela experiência, inclusive da essencialidade da reflexão nesse contexto. Do estudo realizado, constatou-se que, embora percebam todas as experiências como experiências de aprendizagem, os consultores admitem que algumas experiências são mais propícias à aprendizagem do que outras. O diferencial parece estar na qualidade das experiências (DEWEY, 1979): algumas demandam mais atenção, mais intencionalidade, mais concentração e reflexão para chegar-se a um resultado mais eficaz.

Especificamente quanto às habilidades interpessoais (escutar, argumentar, não se envolver emocionalmente e lidar com o imprevisto), são aprendidas ao longo de sua prática profissional, através da interpretação de suas experiências, e consideradas essenciais para uma prática de intervenção eficaz, tanto quanto o conhecimento técnico. Para aprendizagem dessas habilidades, ainda, a reflexão sobre a ação (SCHÖN, 1983; MERRIAN; CAFFARELLA, 1999) é constante no dia-a-dia dos consultores, seja de forma individual ou através de discussão em grupo, bem como a reflexão na ação (SCHÖN, 1983).

Diante das críticas direcionadas às firmas de consultoria e aos consultores, e no sentido de implementar as soluções propostas, conclui-se que o conhecimento técnico precisa “andar” junto com as habilidades interpessoais. A consciência da necessidade de aprender habilidades interpessoais necessárias à prática eficaz de consultoria já é um primeiro passo. O outro passo é que essa aprendizagem seja intencional nas suas ações, havendo um comprometimento com ela, demonstrando que, de fato, estão interessados nos motivos e nas necessidades de seus clientes, na busca de uma intervenção eficaz de consultoria.

Quanto à consultoria pesquisada, a cultura da empresa incentiva os consultores a se engajarem em atividades de aprendizagem, como grupos de estudo, fóruns de troca de experiência, programas de mentoria, ou seja, situações intencionais de reflexão e aprendizagem, em que a reflexão e o senso crítico são essenciais para a atividade, o que têm contribuído para a aprendizagem das habilidades mencionadas no estudo.

Não se pretende com este trabalho defender que a aprendizagem pela experiência é a melhor forma de obter ou aprimorar as habilidades interpessoais dos consultores, mas que essa abordagem pode ser útil nesse desafio.

Por fim, a presente pesquisa não se esgota em si mesma, sendo, muito pelo contrário, geradora de novos questionamentos e desafios futuros. Assim, sugere-se ampliar o número de entrevistados em um próximo estudo, já que a realização de cinco entrevistas foi uma limitação deste. Também se sugere fazer um estudo com outras empresas de consultoria, a fim de analisar outras habilidades essenciais para uma intervenção eficaz, bem como investigar como essas habilidades podem ser obtidas ou aprimoradas pelos consultores.

Abstract

This article focuses on learning practices in the organizational context, and describes the skills that organizational consultants learn, through the interpretation of their experiences, which lead to the achievement of more effective interventions. For such, a qualitative study was conducted through interviews with consultants from a consultancy company from Recife, Pernambuco State. The article discusses relations between experience, learning and effective consultancy intervention, and analyzes the empirical research results. The consultants surveyed are aware of the importance of learning through experience, as well as of the utmost relevance of reflection in that context, and identify some experiences as more conducive to learning than others. The research emphasizes the importance of the development of interpersonal skills, acquired in the course of professional practice through the interpretation of experiences, and considered as essential to a practice of effective intervention as technical expertise.

Key words: Organizational learning; Consultancy; Learning through experience.

Referências

- ANONYMOUS. Confessions of an ex-consultant. **Fortune**, October 14, p. 69-72, 1996.
- ARGYRIS, Chris. **Intervention, theory and method: a behavioral science view**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1970.
- ARGYRIS, Chris; SCHÖN, Donald A. **Theory in practice: increasing professional effectiveness**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1974.
- CALDAS, Miguel *et al.* Um gostinho do próprio remédio: até que ponto empresas de consultoria no Brasil adotam em si mesmas aquilo que prescrevem a seus clientes? **RAE Light**, v. 6, n. 4, p. 2-12, out./dez. 1999.
- DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.
- DEWEY, J. **Educação e experiência**. 3. ed. São Paulo: Nacional, 1979.
- DONADONE, Júlio César. A difusão de conceitos gerenciais, imprensa de negócios e o mercado de consultoria nos anos 90. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, UFPE, v. 3, n. 1, p. 27-38, jan./abr. 2005.
- EDWARDS, John; RIGANO, Donna. Incorporating reflection into work practice. **Management Learning**. London, Thousand Oaks, CA and New Delhi: Sage, v. 29, n. 4, p. 431-446, 1998.
- FERRAZ, Serafim Firmo de Souza; LIMA, Tereza Cristina Batista; SILVA, Suely Mendonça de Oliveira. Contratos de aprendizagem: princípios andragógicos e ferramenta de gestão da aprendizagem. In: XXVIII Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (Enanpad). **Anais eletrônicos...** Curitiba: Anpad, 2004.
- GONÇALVES, Marilson Alves. Consultoria. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 91-98, abr./jun. 1991.
- HIRSCHLE, Ana Lúcia Teixeira. **Compreendendo o aprendizado na relação consultor-cliente: a aprendizagem como processo de reflexão e construção**. 2005. Dissertação (Mestrado) – CCSA. Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife.
- JARVIS, P. Meaningful and meaningless experience: toward an analysis of learning from life. **Adult Education Quarterly**, v. 37, n. 3, p. 164-172, Spring, 1987.
- KIM, Daniel H. The link between individual and organizational learning. **Sloan Management Review**, v. 35, n. 1, p. 37-50, fall, 1993.
- KOLB, David A. Management and the learning process. **California Management Review**, v. 38, n. 3, p. 21-31, Spring, 1976.
- KOLB, David A. **Experiential learning**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1984.
- LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.
- MANCIA, Lúcia T. S. **Os desafios do modelo de consultoria interna: uma experiência gaúcha**. 1997. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

MATTOS, Pedro Lincoln C. L. A linguagem da consultoria organizacional: trilhas metodológicas para pesquisa. In: XXVIII Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (Enanpad). **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: Anpad, 2003.

MERRIAN, S. What is qualitative research? In: **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MERRIAN, S.; CAFFARELLA, R. **Learning in adulthood: a comprehensive guide**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.

PATTON, M. **Qualitative research and evaluation methods**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2002.

SCHEIN, Edgar H. **Consultoria de procedimentos**. São Paulo: Edgard Blucher, 1972.

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

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WOOD Jr., Thomaz; CALDAS, Miguel P. Rindo do quê? Como consultores reagem ao humor crítico e à ironia sobre sua profissão. **Revista Organização & Sociedade**, Salvador, v. 12, n. 34, p. 83-101, jul./set. 2005.

WOOD Jr., Thomaz; PAES DE PAULA, Ana P. Empresas de consultoria: um estudo múltiplo de casos. In: XXVIII Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (Enanpad). **Anais eletrônicos...** Curitiba: Anpad, 2004.