



# Investigação Científica nas Ciências Humanas e Sociais Aplicadas 2

Willian Douglas Guilherme  
(Organizador)

**Atena**  
Editora

Ano 2019

**Willian Douglas Guilherme**  
(Organizador)

**Investigação Científica nas Ciências  
Humanas e Sociais Aplicadas  
2**

Atena Editora  
2019

2019 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Diagramação e Edição de Arte: Lorena Prestes e Geraldo Alves

Revisão: Os autores

#### Conselho Editorial

Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista  
Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia  
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Profª Drª Juliane Sant’Ana Bento – Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

#### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

I62 Investigação científica nas ciências humanas e sociais aplicadas 2  
[recurso eletrônico] / Organizador Willian Douglas Guilherme. –  
Ponta Grossa (PR): Atena Editora, 2019. – (Investigação  
Científica nas Ciências Humanas e Sociais Aplicadas; v. 2)

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-7247-268-5

DOI 10.22533/at.ed.685191604

1. Ciências sociais aplicadas. 2. Humanidades – Pesquisa –  
Brasil. I. Guilherme, Willian Douglas. II. Série.

CDD 370.1

**Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422**

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de  
responsabilidade exclusiva dos autores.

2019

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos  
autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

## APRESENTAÇÃO

Os artigos organizados neste livro retratam o objetivo proposto de demonstrar resultados de pesquisas que envolvam a investigação científica nas áreas da Ciências Humanas e Sociais Aplicadas, sobretudo, que envolvam particularmente a educação, a administração e o direito.

O livro “Investigação Científica nas Ciências Humanas e Sociais Aplicadas” está organizado em 03 volumes. Este 2º volume reúne um total de 24 artigos, sendo na 1ª parte, 10 artigos voltados especificamente para as Ciências Humanas, com destaque especial à educação e tecnologias, história, políticas públicas para a educação, estudos de casos, uso da internet na educação e saúde docente.

E na 2ª parte, voltada às Ciências Sociais Aplicadas, temos 10 artigos que irão discutir temas como consultorias, gestão de clima organizacional, formação de empreendedores, estudos de casos, tecnologia e empreendimento, marxismo, turismo e Libras, seguidos por mais 04 artigos que apresentam debates e resultados dentro do contexto jurídico com temas como a análise da legislação trabalhista e do Código de Ciência, Tecnologia e Inovação, discussão sobre a linguagem jurídica e politização do judiciário.

Os textos são um convite a leitura e reúnem autores das mais diversas instituições de ensino superior do Brasil, particulares e públicas federais e estaduais, distribuídas entre 10 estados, com destaque para as regiões norte e nordeste, que mais contribuíram neste 2º volume.

Assim fechamos este 2º volume do livro “Investigação Científica nas Ciências Humanas e Sociais Aplicadas” e esperamos poder contribuir com o campo acadêmico e científico, socializando resultados de pesquisas e inovações e dando continuidade a disseminação do conhecimento.

Boa leitura!

Willian Douglas Guilherme

<b>CAPÍTULO 1</b> .....	<b>1</b>
A BIBLIOTECA NAS ESCOLAS PÚBLICAS DE PORTO VELHO (RO): CONDIÇÕES DE INSTALAÇÃO E FUNCIONAMENTO	
<i>Zillanda Teixeira Rodrigues Stein</i> <i>Kétila Batista da Silva Teixeira</i> <i>Jussara Santos Pimenta</i>	
<b>DOI DOI 10.22533/at.ed.6851916041</b>	
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>10</b>
ANÁLISE DA EFICIÊNCIA NOS GASTOS PÚBLICOS COM EDUCAÇÃO FUNDAMENTAL NOS COLÉGIOS MILITARES DO EXÉRCITO EM 2014	
<i>Tarso Rocha Lula Pereira</i> <i>Gilberto Magalhães da Silva Filho</i> <i>Marke Geisy da Silva Dantas</i>	
<b>DOI DOI 10.22533/at.ed.6851916042</b>	
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	<b>27</b>
FILOSOFIA DA CIÊNCIA, CURRÍCULO E FORMAÇÃO DOCENTE NA ÁREA DE CIÊNCIAS NATURAIS: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO	
<i>Januário Rosendo Máximo Júnior</i> <i>Meirecele Calíope Leitinho</i>	
<b>DOI DOI 10.22533/at.ed.6851916043</b>	
<b>CAPÍTULO 4</b> .....	<b>36</b>
DOCÊNCIA E TECNOLOGIAS DIGITAIS: DESENVOLVIMENTO DE MATERIAIS AUTORAIS DIGITAIS EDUCACIONAIS	
<i>Gabriela Teles</i> <i>Thayana Brunna Queiroz Lima Sena</i> <i>João Ítalo Mascena Lopes</i> <i>Paloma Lopes de Melo</i> <i>Robson Carlos Loureiro</i> <i>Luciana de Lima</i>	
<b>DOI DOI 10.22533/at.ed.6851916044</b>	
<b>CAPÍTULO 5</b> .....	<b>46</b>
AS CAMADAS DE MEMÓRIA DO CAMPUS DA ESDI E SEUS ANTECEDENTES	
<i>Romulo Augusto Pinto Guina</i> <i>Karolyne Linhares Longchamps Fonseca</i> <i>Yasmin Machado Oliveira</i> <i>Aline d'Able de Barros</i> <i>Fafaella Vieira Cardoso</i>	
<b>DOI DOI 10.22533/at.ed.6851916045</b>	
<b>CAPÍTULO 6</b> .....	<b>61</b>
O CONTEXTO DAS POLÍTICAS DE VALORIZAÇÃO DO MAGISTÉRIO E APRENDIZAGEM DA DOCENCIA NA HORA-ATIVIDADE DOS ANOS INICIAIS DO ENSINO FUNDAMENTAL	
<i>Maria Zenilda Costa</i> <i>Karine Kévine da Rocha Sousa</i>	

*Lara Crisley Alves Domingues*

**DOI 10.22533/at.ed.6851916046**

**CAPÍTULO 7 ..... 75**

O USO DO FACEBOOK COMO FERRAMENTA DE ENSINO. EXPERIÊNCIAS DA MONITORIA DE REDAÇÃO PUBLICITÁRIA I E II

*Clara Larissa Sales Maia*

*Ítalo Antônio Gonçalves Oliveira*

*Nicacio Ramon Braga Lira*

*Claudio Henrique Nunes de Sena*

**DOI 10.22533/at.ed.6851916047**

**CAPÍTULO 8 ..... 79**

DA DECADÊNCIA À REQUALIFICAÇÃO DO PARIS N' AMÉRICA

*Rafaela Guimarães Espinheiro*

*Simone de Nazaré Dias Pena Lima*

**DOI 10.22533/at.ed.6851916048**

**CAPÍTULO 9 ..... 85**

AXÉ ABASSÁ DE OGUM: O CULTO A OXUM E A LAGOA DO ABAETÉ

*Caroline Stender Moraes Santana*

*Fernanda Reis Pereira Santos*

**DOI 10.22533/at.ed.6851916049**

**CAPÍTULO 10 ..... 102**

SAÚDE MENTAL DO PROFESSOR NO BRASIL: UMA REVISÃO INTEGRATIVA

*Estefanni Mairla Alves*

*Ruth Maria de Paula Gonçalves*

*Antônio Dario Lopes Junior*

**DOI 10.22533/at.ed.68519160410**

**PARTE II - CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**

**CAPÍTULO 11 ..... 118**

A INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA COMO FUNDAMENTO PARA A CONSULTORIA INTERNA

*Ana Sara Leite Santos*

**DOI 10.22533/at.ed.68519160411**

**CAPÍTULO 12 ..... 130**

ATUAÇÃO DO PSICÓLOGO NA GESTÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA ONG

*Joema Vitória Rêgo Rocha*

*Francisca Fabiana Menezes Lira*

**DOI 10.22533/at.ed.68519160412**

**CAPÍTULO 13 ..... 138**

MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL – MEI: A FORMALIZAÇÃO DOS EMPREENDEDORES DO COMPLEXO ARTESANAL DE AQUIRAZ-CE

*Francisco Sávio de Oliveira Barros*

*Jéssica Maria Chaves Menezes*

**DOI 10.22533/at.ed.68519160413**

<b>CAPÍTULO 14</b> .....	<b>151</b>
COOPTANDO GESTÃO NA QUALIDADE DE VIDA: ECOEFICIÊNCIA COLABORATIVA NO AMBIENTE DE TRABALHO	
<i>Arnaud Velloso Pamponet</i>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.68519160414</b>	
<b>CAPÍTULO 15</b> .....	<b>167</b>
GESTÃO DAS AÇÕES EM ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR: UM ESTUDO DE CASO NA ONG POSTO DE PUERICULTURA SUZANE JACOB	
<i>Bruna Renata de Lima Gomes</i>	
<i>Marcela Lima do Nascimento</i>	
<i>Maria Carolina Araújo Rizzi</i>	
<i>Mara Águida Porfírio Moura</i>	
<i>Kelsen Arcângelo Ferreira e Silva</i>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.68519160415</b>	
<b>CAPÍTULO 16</b> .....	<b>177</b>
INTENÇÃO DE USO DE APLICATIVOS E A GERAÇÃO DE VALOR: INOVANDO NO RAMO DE LAVANDERIAS DOMÉSTICAS	
<i>Danilo Augusto de Souza Machado</i>	
<i>Rodrigo Lopes Nabarreto</i>	
<i>Luiz Silva dos Santos</i>	
<i>Debora Mendonça Monteiro Machado</i>	
<i>Leonel Cezar Rodriguez</i>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.68519160416</b>	
<b>CAPÍTULO 17</b> .....	<b>196</b>
A TEORIA DO IMPERIALISMO MARXISTA DE LENIN NO CAPITALISMO DO SÉCULO XXI	
<i>Sinedei de Moura Pereira</i>	
<i>Alexandre Silva de Lima</i>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.68519160417</b>	
<b>CAPÍTULO 18</b> .....	<b>205</b>
O PROGRAMA DE INCENTIVO AO DESLIGAMENTO VOLUNTÁRIO (PIDV) DOS EMPREGADOS DA PETROBRÁS NO CENÁRIO DAS EMPRESAS ESTATAIS BRASILEIRAS (2014 - 2017)	
<i>Beatriz Stefani Rosa de Moura</i>	
<i>Gerusa Coutinho Ramos</i>	
<i>Nathalia Carvalho de Lima Pessoa</i>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.68519160418</b>	
<b>CAPÍTULO 19</b> .....	<b>220</b>
TURISMO DE ACESSIBILIDADE E INCLUSÃO: A IMPORTÂNCIA DA LÍNGUA BRASILEIRA DE SINAIS (LIBRAS) PARA A HOTELARIA CARIOCA	
<i>Erika Conceição Gelenske Cunha</i>	
<i>Cícera Olinta da Silva</i>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.68519160419</b>	

<b>CAPÍTULO 20</b> .....	<b>240</b>
GERAÇÃO Z E BABY BOOMERS: COM QUANTAS PEÇAS JEANS SE FAZ UM GUARDA-ROUPA?	
<i>Onnara Custódio Gomes</i>	
<i>Livia Lopes Custódio</i>	
<i>Thelma Valeria Rocha</i>	
<i>Vivian Iara Strehlau</i>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.68519160420</b>	
<b>CAPÍTULO 21</b> .....	<b>246</b>
(DE)FORMAS NO SISTEMA JURÍDICO TRABALHISTA COM O ADVENTO DA LEI 13.467/17: ANOTAÇÕES CRÍTICO-ANALÍTICAS PAUTADAS NA RELAÇÃO CAPITAL VERSUS TRABALHO	
<i>Luana da Silva Dias</i>	
<i>Betânea Moreira de Moraes</i>	
<i>Pedro Hiago Santos Marques</i>	
<i>Francisco Ayslan Regino da Silva</i>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.68519160421</b>	
<b>CAPÍTULO 22</b> .....	<b>260</b>
A LINGUAGEM JURÍDICA COMO BARREIRA AO EFETIVO ACESSO À JUSTIÇA: A NECESSIDADE DE APROXIMAÇÃO DA POPULAÇÃO DO PODER JUDICIÁRIO POR MEIO DE AÇÕES AFIRMATIVAS	
<i>Luís Henrique Bortolai</i>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.68519160422</b>	
<b>CAPÍTULO 23</b> .....	<b>273</b>
A POLITIZAÇÃO DO JUDICIÁRIO BRASILEIRO E SUAS CONFLUÊNCIAS SOB O PRISMA DA PEC DA BENGALA	
<i>Vinicius Araújo Silva</i>	
<i>Michelle Asato Junqueira</i>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.68519160423</b>	
<b>CAPÍTULO 24</b> .....	<b>289</b>
O CÓDIGO DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO: AS INTERPRETAÇÕES JURÍDICAS POSSÍVEIS PARA OS AMBIENTES DE INOVAÇÃO BRASILEIROS DE NATUREZA PÚBLICA	
<i>Carolina Leite Amaral Fontoura</i>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.68519160424</b>	
<b>SOBRE O ORGANIZADOR</b> .....	<b>311</b>

## A INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA COMO FUNDAMENTO PARA A CONSULTORIA INTERNA

**Ana Sara Leite Santos**

Universidade Federal do Ceará  
Fortaleza – Ceará

**RESUMO:** Diante uma dinâmica de mercado, onde as organizações precisam analisar constantemente suas práticas para que possam se adaptar as exigências e necessidades do ambiente, a consultoria permite contribuir com uma nova visão sobre esta realidade, ampliando a qualidade e o desempenho organizacional com um modo mais dinâmico e criativo direcionado para a inserção de mudanças. Assim como a consultoria externa, a consultoria interna poderia oferecer benefícios organizacionais no qual os próprios funcionários seriam os agentes principais, atuando coletivamente para o melhoramento da organização. Apesar de existirem ferramentas e metodologias que são utilizadas no processo de consultoria, a falta de uma visão mais sistêmica da realidade organizacional envolvendo uma base teórica de intervenção, aliada aos princípios da aprendizagem organizacional, enseja a escassez do aprofundamento do conhecimento da consultoria interna. Considerando que a Investigação Apreciativa dos estudos de Cooperrider e seus colaboradores (2006, 2008) foi desenvolvida com uma visão diferente de se observar a organização, seu gerenciamento e a

forma de se obter informações estratégicas com foco não na elaboração de uma solução, mas na busca de um ideal, propõe-se, neste ensaio teórico, destacar aspectos dessa abordagem, ampliando a formação do consultor interno para a percepção de intervenção direcionada para uma mudança organizacional inovadora.

**PALAVRAS-CHAVE:** Consultoria interna. Investigação Apreciativa. Aprendizagem organizacional. Mudança organizacional inovadora.

**ABSTRACT:** Faced with a market dynamic, where organizations need to constantly analyze their practices that can adapt to the requirements and needs of the environment, the consulting allows to contribute with a new vision on this reality, increasing the quality and the organizational performance with a more dynamic and creative way, directed to changes. As well as external consulting, internal consulting could offer organization benefits in which the employees would be the main agents, acting collectively to organizational improvement. Although there are tools and methodologies that are used in the consulting process, the lack of a more systemic view of organizational reality involving a theoretical basis for intervention, combined with the principles of organizational learning, implies the lack of deepening of the knowledge of internal consulting. Considering

that the Appreciative Investigation of Cooperrider's studies and their collaborators (2006, 2008) was developed with a different view of observing the organization, its management and the way to obtain strategic information focusing not on the elaboration of a solution but on the search for an ideal, it is proposed, in this theoretical essay, to highlight aspects of this approach, expanding the training of the internal consultant to the perception of intervention directed towards an innovative organizational change.

**KEYWORDS:** Internal consulting. Appreciative Inquiry. Organizational learning. Innovative organizational change.

## 1 | INTRODUÇÃO

Em um cenário com rápidas mudanças impostas pelo mercado, a consultoria organizacional permite oferecer postulados de intervenção, do qual o consultor exerce o papel de profissional apto a contribuir com uma nova visão sobre a realidade do ambiente organizacional. No entanto, muitas das ferramentas e metodologias utilizadas como intervenção da consultoria são baseadas somente na racionalidade técnica e instrumental, o que torna insuficiente a promoção de uma aprendizagem organizacional mais profunda, com resultados duradouros (ARRUDA, 2013).

Iniciada nos anos 80, a consultoria ganhou força motivada pela adoção de técnicas gerenciais inspiradas em práticas de gestão oriental, direcionadas para a interpretação e aplicação das práticas japonesas nas empresas (DONADONE, 2003), mas somente nos anos 90, as empresas de consultoria organizacional, impulsionadas pela aplicação de redesenho organizacionais e tecnologia da informação e pelo fomento de mudanças organizacionais, tornaram-se um dos setores mais dinâmicos (DONADONE, 2005).

Concomitante ao crescimento da consultoria organizacional, o modelo de consultoria interna ganhou destaque, principalmente, em função da necessidade das empresas tornarem-se competitivas, através da mudança de cultura, estrutura e práticas gerenciais, decorrentes de um cenário globalizado e instável (MANCIA, 2004). Segundo Girardi, Lapolli e Tosta (2009), a consultoria interna tem oferecido apoio à gestão como atividade de cunho intelectual que permite agilidade das ações da organização.

Estudos sobre consultoria interna como os de Kelley (1979), Gebelein (1989), Johri, Cooper e Prokopenko (1998), Eltz e Veit (1999), Kenton, Moody e Taylor (2003), ampliam a definição do termo consultor, remetendo-o a um profissional que deve deter não apenas o conhecimento técnico de uma área específica, mas possuir habilidades e conhecimentos sobre a área da consultoria para uma melhor intervenção na organização. Conhecer o ambiente organizacional permitiria o consultor ter uma visão mais ampla sobre seu contexto e quais procedimentos utilizar para intervir em uma possível adaptação.

A prática da consultoria interna e seu processo de articulação entre consultores

e integrantes de uma organização corresponde a uma relação que sofre influências do contexto em análise. A escassez do aprofundamento do conhecimento da consultoria interna envolvendo uma base teórica de intervenção, aliada aos princípios da aprendizagem organizacional, influi no desenvolvimento deste trabalho, no intento de compreender o fenômeno da consultoria interna sob a ótica da Investigação Apreciativa, apoiada nos estudos de Cooperrider e seus colaboradores (2006, 2008).

Considerando que a Investigação Apreciativa foi desenvolvida com uma visão diferente de se observar a organização, seu gerenciamento, e a forma de se obter informações estratégicas com foco não na elaboração de uma solução, mas na busca de um ideal, propõe-se, neste ensaio teórico, destacar aspectos dessa abordagem, ampliando a formação do consultor interno para a percepção de intervenção direcionada para uma mudança organizacional inovadora.

Utilizar a Investigação Apreciativa dos estudos de Cooperrider e seus colaboradores (2006, 2008) como fundamento para a consultoria interna permite trazer novos estudos teóricos sobre esse tema, além de permitir que o próprio consultor interno supere seus conflitos profissionais e que com o seu melhor entendimento do espaço organizacional insurja em um desempenho mais eficaz junto aos clientes.

Este ensaio apresenta mais cinco seções. A segunda seção descreve a evolução da consultoria como suporte à mudança organizacional, abordando a evolução dos aspectos do ambiente organizacional que interferiram diretamente no processo de consultoria; a terceira seção descreve a consultoria interna como processo de intervenção à aprendizagem, abordando como a consultoria interna pode ser uma ferramenta para trabalhar à aprendizagem organizacional; a quarta seção descreve sobre a Investigação Apreciativa para a mudança inovadora, abordando como este método relacionado a aprendizagem e aliado à consultoria interna pode direcionar à uma mudança inovadora; a quinta e última seção discute as conclusões do estudo proposto .

## **2 | EVOLUÇÃO DA CONSULTORIA COMO SUPORTE À MUDANÇA ORGANIZACIONAL**

A consultoria ao longo do tempo perpassou por diferentes focos de estudo, principalmente devido à influência e o modo como as organizações eram percebidas em cada época. No final do século XIX até meados do século XX, as organizações eram entendidas de modo mecanicista, tinham o foco voltado para o aumento da produtividade e a forma típica de se pensar sobre as organizações estavam ligadas ao controle e à eficiência. Nessa época três gerações se destacaram no processo de desenvolvimento da consultoria: administração científica, organização e estratégia, e tecnologia da informação (KIPPING, 2002).

Segundo Canback (1998), as consultorias da primeira geração, iniciada em

1850, tinham o foco na eficiência operacional, e estudos como a teoria dos tempos e movimentos foram aplicados nas organizações; nessa fase destacaram-se, dentre alguns dos pioneiros a desempenhar o papel de consultor, Frederick W. Taylor e Henry L. Gantt. A partir da segunda geração, ocorrida entre 1910 a 1940, a visão de consultoria começou a ser expandida dando início a implantação de técnicas como divisão organizacional, técnicas de previsão, processos orçamentários, dentre outros, destacando-se como consultores, Edwin G. Booz, James O. McKinsey, Lyndon Urwick e Charles E. Bedeaux. Já na terceira geração, com início nos anos de 1960, a consultoria teve um novo impulso, tendo a aplicação de seus estudos voltados para as estratégias; nesse período empresas de consultoria começaram a ser criadas.

Uma quarta geração pode ser identificada trazendo como elemento central de estudo a gestão do conhecimento e estratégia, entretanto há a necessidade de pesquisas mais aprofundadas acerca das peculiaridades que a caracterizem de forma adequada (PAULA; WOOD JR., 2008).

As contribuições dos estudos no período, onde as empresas eram vistas de forma gerencial e mecanicista, resultou positivamente para os avanços científicos, por outro ângulo, segundo Wood Jr. (1992), a superespecialização exigida aos operários marcou a limitação de sua perspectiva de carreira e a perda de habilidades genéricas. Para Capra (2002), os princípios da teoria clássica da administração ficaram arraigados no modo de conceber as organizações empresariais, estando ainda, nos dias atuais, presentes nas estruturas formais, sendo um dos maiores obstáculos que interpõem no caminho da mudança das organizações.

Diferente da administração clássica, Morgan (1996), Sonaglio, Santos e Marion Filho (2008), mencionam a perspectiva das organizações vistas como organismos vivos, considerando-as como sistemas complexos do qual os funcionários são pessoas que possuem necessidades a serem satisfeitas, e o atendimento de suas expectativas provocaria um melhor desempenho dos trabalhadores na organização onde atuam. As empresas como entidades vivas e complexas demonstram a sua interação com o meio e a forma de como se adéquam as circunstâncias ambientais, diante uma constante troca de influências: ambiente-trabalhador-ambiente. Isso demonstra a necessidade de as organizações serem compreendidas de forma sistêmica, onde as variáveis internas e externas possuem uma interrelação, não atuando de forma isolada.

Nos dias atuais, uma nova configuração das organizações caracteriza os contextos sócio-históricos-econômicos como ambientes dinâmicos, competitivos, globalizados e instáveis (SONAGLIO; SANTOS; MARION FILHO, 2008), necessitando de ajustes e contínuas transformações para adaptação ao meio em que se encontram. Para Marchi e Wittmann (2008), faz-se necessário um novo modelo de pensamento que permita uma nova forma de se perceber o contexto do qual se requerem posturas diferenciadas dos próprios agentes.

Diante desse processo, Kubr (2002) faz referência que analisar a dimensão humana é fundamental, pois a mudança do indivíduo proporcionaria a mudança

organizacional. Segundo este autor (2002), é necessário que as pessoas adquiram novos conhecimentos, absorvam novas informações, aperfeiçoem seus hábitos, valores e atitudes no trabalho. E o papel da consultoria estaria justamente alinhado na perspectiva de auxiliar à organização a planejar e disseminar mudanças no sistema organizacional.

A consultoria, considerada como um serviço a ser prestado visando identificar e resolver problemas (KUBR, 2002; CROCCO; GUTTMANN, 2010) e auxiliar os executivos na tomada de decisão fornecendo aconselhamentos (BLOCK, 1991; MOURA, 2005; OLIVEIRA, 2015), pode melhorar processos e diminuir custos com alternativas de otimização dos recursos materiais e humanos (LINS, 1999). Oliveira (2015) complementa que a consultoria é vista como um processo interativo onde a mudança é feita por um agente externo ou interno à organização, que assume a responsabilidade de contribuir com os executivos e profissionais da empresa em análise, nas tomadas de decisão, não possuindo, no entanto, o controle direto da situação.

Os serviços de consultoria são solicitados devido às organizações necessitarem constantemente de conhecimentos atualizados sobre metodologias de gestão, que permitam ser aplicadas para a adaptação do ambiente empresarial às mudanças, resultantes da globalização da economia (SILVA JR.; VIEIRA; FEITOSA, 2007). Portanto, a mudança é o fator principal da consultoria e aspirar por transformações pode tornar as organizações mais efetivas (KUBR, 2002). Segundo Schein (2008), a consultoria gera capacidade para diagnosticar e interferir de modo construtivo, a fim de que os clientes sejam capazes de continuar por si só o melhoramento da organização. A consultoria seria um auxílio entre pessoas: de pessoa para pessoa.

A fim de ampliar a qualidade e o desempenho organizacional, a consultoria far-se-ia necessária para que as organizações implantassem um modo de operar mais dinâmico e criativo, no qual a exploração da aprendizagem permitiria a inserção de mudanças inovadoras que refletissem positivamente no seu desempenho.

### **3 | CONSULTORIA INTERNA COMO PROCESSO DE INTERVENÇÃO À APRENDIZAGEM**

Para Bitencourt (2004), a aprendizagem organizacional tem como desígnio básico o desenvolvimento contínuo de estratégias e procedimentos que contam com a participação das pessoas para o processo de aquisição e disseminação do conhecimento. Um processo de aprendizagem, segundo Argyris e Schön (1974), estaria relacionado às mudanças de valores, crenças, posturas e comportamentos nas relações cotidianas existentes no trabalho. Dessa forma, a aprendizagem organizacional estaria correlacionada com a aprendizagem individual.

Argyris (1970) acredita que os indivíduos deveriam ser responsáveis por suas

decisões como monitorar a qualidade do planejamento e implementação de ações, até o reconhecimento e correção de erros, já que o incentivo à responsabilidade individual promoveria a aprendizagem. As intervenções pelos próprios indivíduos contribuiriam para que as organizações pudessem por si própria controlar a capacidade de resolução de problemas. A consultoria interna, incorporada aos aspectos da aprendizagem organizacional, poderia auxiliar essa conquista.

Enquanto a consultoria externa é prestada por um profissional fora da empresa, onde as mudanças são fomentadas pelos agentes externos, a consultoria interna, apesar de ter se desenvolvido sob o modelo da consultoria externa e em resposta ao mesmo contexto, torna-se diferente por possui características próprias com desafios específicos da modalidade.

A consultoria interna surge como uma alternativa para o desenvolvimento da empresa, com a proposta de oferecer um retorno ágil e inteligente às necessidades organizacionais (MANCIA, 2004), em resposta às exigências do cenário; não sendo considerada como um modismo (MANCIA, 2004). Na consultoria interna, reconhece-se que mais do que a mudança organizacional é necessário um processo constante de renovação da empresa (GONÇALVES, 1991) que a possibilite resolver os problemas de seus departamentos sem precisar da criação de assessorias permanentes em cada unidade de trabalho e sem a necessidade de se contratar um serviço de consultoria externa (JOHRI; COOPER; PROKOPENKO, 1998).

Johri, Cooper e Prokopenko (1998), acrescentam que o consultor interno é o agente de mudança responsável por aconselhar, influenciar e ajudar as pessoas a fazerem as atividades de forma diferente, atuando como uma fonte de consulta dentro da organização capaz de ajudar o gerente na identificação de problemas e oportunidades, elaborando recomendações e colaborando com sua implantação.

Block (1991) e Lacey (1995), ressaltam que pelo fato de o consultor interno fazer parte do quadro interno do pessoal da empresa, existe uma certa situação conflituosa que deve estar bem esclarecida entre as partes envolvidas. Entretanto, Kelley (1979), Mancina (2004), Huffington e Brunning (1994) e Kenton, Moody e Taylor (2003) afirmam que a consultoria interna pode trazer benefícios se bem desenvolvida.

Segundo Kelley (1979), algumas razões para a adoção do modelo de consultoria interna seriam: a resposta rápida, devido o agente estar familiarizado com as políticas e o tipo de gestão; a responsabilidade pessoal, devido o funcionário estar envolvido com o monitoramento e os ajustes das sugestões a serem implementadas; o custo significativamente inferior à consultoria externa; e o campo favorável para capacitação, já que a atividade da consultoria interna propicia ao agente uma visão ampla do funcionamento da organização. Mancina (2004) complementa que a atividade da consultoria interna redimensiona as competências do profissional devido às exigências de novas habilidades, conhecimentos e atitudes.

Se a consultoria for bem implementada será possível à equipe desenvolver a competência que permitirá continuar com o trabalho sem a presença do consultor

(HUFFINGTON; BRUNNING, 1994), e a organização terá a oportunidade de maximizar o conhecimento, alcançando melhores resultados, e ampliando o desenvolvimento profissional do consultor interno (KENTON; MOODY; TAYLOR, 2003).

O consultor, agindo como facilitador do processo de mudanças, realizando diagnóstico e apresentando soluções, torna-se um profissional procurado por seus conselhos, mas segundo Block (1991), a maior dificuldade para este profissional está em influenciar sem ter o controle direto da situação. Para Argyris (1970), o papel do consultor está relacionado com a mudança do modelo sistema-cliente, tendo em vista que as organizações tendem a bloquear a necessidade de expressão dos indivíduos e a capacidade de desempenharem o trabalho de forma eficiente.

À luz dessas ideias, uma abordagem voltada para a aprendizagem individual, em uma perspectiva organizacional, encararia as organizações como sistemas, conforme tratam Argyris e Schön (1974) e Elkjaer (2001). Dessa forma, métodos de análise embasados na aprendizagem organizacional também explorariam a aprendizagem individual. Dentre modelos teóricos que abordam sobre a aprendizagem organizacional, encontra-se o método de Investigação Apreciativa de Cooperrider e seus colaboradores (2006, 2008).

## **4 | INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA PARA A MUDANÇA ORGANIZACIONAL INOVADORA**

A metodologia da Investigação Apreciativa proposta por Cooperrider e seus colaboradores, por volta da década de 1980, foi desenvolvida partindo de um meio propositivo de se fazer questionamentos investigativos sobre o futuro dos negócios, de modo a construir uma visão estratégica norteadora, do qual o foco não estava no encontro de soluções para um problema, mas na construção de um ideal (ARRUDA, 2013).

Partindo da ideia de que toda organização possui algum ponto positivo que funciona bem, o foco de investigação deve ser voltado para este ponto em que mudanças podem ser estimuladas para o sucesso organizacional (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2008).

Com uma abordagem direcionada para o desenvolvimento e mudança organizacional inovadora, a metodologia da Investigação Apreciativa parte de uma visão diferenciada do que se considera informação, conhecimento, organização e processos de gerenciamento; sugerindo que a interação entre todos os representantes, a partir do encorajamento à participação dos funcionários de diferentes níveis, juntamente com os clientes e parceiros, faça-se necessária para que haja o sucesso da organização (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

Segundo Arruda (2013), esse tipo de investigação é uma abordagem de intervenção organizacional com foco na análise do negócio visando contribuir com

a descoberta, a compreensão e a promoção de inovações, sendo possível promover a evolução da capacidade cooperativa entre indivíduos, grupos e organizações. Cooperrider, Whitney e Stavros (2008), confirmam que a Investigação Apreciativa se caracteriza como uma ferramenta que permite a participação de todos os indivíduos em uma investigação colaborativa alinhada com os sistemas organizacionais.

O próprio ambiente interno da organização seria um campo de análise da Investigação Apreciativa do qual o profissional analisá-lo-ia de forma realística, segundo Pereira (2007), devido a ser perceptível que dentro das organizações as pessoas naturalmente têm inspirações e necessitam de mobilizações que sustentem a integração sistêmica nas equipes e nas ações cotidianas. Com essa visão, a mudança organizacional existiria quando o diagnóstico do contexto organizacional deixasse de ser voltado para a solução de problemas (problema a ser solucionado) e passasse a ser direcionado para uma investigação apreciativa (valorização do que existe de melhor).

Cooperrider e Whitney (2006) mencionam que na Investigação Apreciativa, a intervenção, ao invés de ser uma tarefa de crítica e negação dos diagnósticos, passa a ser um espaço para a imaginação, descoberta, estruturação e inovação. Estes autores (2006) complementam que a mudança positiva foi idealizada com o propósito estratégico, verificado através da edificação de parcerias, do planejamento estratégico, do melhoramento da qualidade, produtividade, satisfação e entusiasmo dos funcionários.

A Investigação Apreciativa fundamenta-se em dois pontos bases: o reconhecimento das pessoas e da organização, e a combinação de melhores técnicas que proporcionam visão de futuro. Seguindo os pressupostos dessa abordagem é possível considerar que as organizações são sistemas sociais e podem utilizar a comunicação para mudar o foco de atenção das pessoas (de problemas para possibilidades produtivas), sendo que os problemas não são ignorados, mas sim resolvidos de forma diferente, e o sucesso da empresa está baseado não no aumento do comando e controle, nem na certeza dos planos, mas sim na capacidade do líder em reconhecendo os problemas e considerando que as pessoas possuem talentos e habilidades únicas, instiguem a capacidade dos liderados para fazer mudanças e adaptações necessárias para o êxito do negócio (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

De acordo com Arruda (2013), o método da Investigação Apreciativa resulta em benefícios para as empresas: funcionários motivados, aprendizagem alinhada com a necessidade de realização dos objetivos organizacionais, aplicação desse tipo de investigação com a finalidade de gerenciar e conduzir processos de mudança e inovação, dentre outros.

Essa abordagem favorece, segundo Cooperrider e Whitney (2006), a gestão da inovação, da aprendizagem e da mudança organizacional, gerando como resultado um ambiente onde há cooperação e inovação dos envolvidos, todos são ouvidos, os relacionamentos criados geram senso de importância nas pessoas, as pessoas são

encorajadas a despertarem habilidades positivas e escolhem como querem contribuir, dentre outras consequências positivas.

Direcionando a Investigação Apreciativa para a mudança organizacional, quatro condições definem uma base para sua aplicação: apreciação no que existe, como forma de se inspirar e dar valor ao que se torna essencial, para a promoção da aprendizagem e participação coletiva; investigação do que seja aplicável, do que gera conhecimento e seja objeto de validação; investigação provocadora a fim de instigar o constante aprendizado, de modo que a organização tenha consciência de sua própria evolução; e desenvolvimento do potencial humano colaborativo (PEREIRA, 2007).

Em suma, o método de Investigação Apreciativa trabalhando com um ciclo de averiguação, composta: pelo envolvimento do indivíduo no compartilhamento de descobertas (descoberta); pela visualização e avaliação dos participantes quanto à um pensamento positivo de futuro desejado (sonho); pela construção de um planejamento inspirado nos sucessos anteriores (planejamento); e pelo impulsionamento do planejamento para o futuro almejado (destino) (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2008), confere benefícios às organizações, que vão desde a aplicação da aprendizagem por funcionários motivados, buscando possíveis potencialidades, até o gerenciamento de uma mudança inovadora.

## 5 | CONCLUSÕES

Cada modelo de consultoria organizacional possui suas particularidades, que variam conforme o foco de atuação, as características do modelo, o desenvolvimento do processo de consultoria e até mesmo a formação do consultor, dentre outros aspectos que visam contribuir para a eficiência organizacional proporcionando mudanças geradas pela aprendizagem (BAZZO, 2011).

O consultor, o gestor e todo funcionário envolvido na manutenção das relações do ambiente organizacional deve se preocupar com o processo de comunicação interna como forma de se perceber novas possibilidades na realização dos objetivos organizacionais. Schein (2008) corrobora que as dinâmicas invisíveis das relações que se criam no processo de comunicação, resultante de uma conjectura cultural e pessoal, devem ser compreendidas, a fim de que essas relações sejam zeladas. O profissional, ciente deste cenário, estaria apto a incrementar um processo de comunicação que fomente a aprendizagem individual, conseqüentemente impactando em uma aprendizagem organizacional, possibilitando a implantação de mudanças inovadoras.

O consultor atuando internamente na organização age como um provocador de capacidades em que todos os envolvidos da empresa são direcionados para a busca das próprias respostas aos problemas existentes no negócio, permitindo que mudanças inovadoras emergjam do próprio espaço interno da organização.

A Investigação Apreciativa fundamentando a consultoria interna, proporciona

a mudança de postura dos indivíduos da organização, promovendo um maior envolvimento e comprometimento no trabalho. O profissional tendo conhecimento dessa abordagem de intervenção desenvolve e gera competências para a solução dos problemas organizacionais influenciando a participação das pessoas em uma investigação colaborativa direcionando para mudanças em profundidade.

## REFERÊNCIAS

ARGYRIS, C. **Intervention, theory and methods**: a behavioral science view. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1970.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Theory in practice**: increasing professional effectiveness. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1974.

ARRUDA, J. L. M. **Um teste científico de teorias da consultoria organizacional**: a experiência do SESI com a aprendizagem gerencial. 2013. 304 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife. 2013.

BAZZO, P. S. **O impacto da consultoria ontopsicológica no desempenho organizacional**. 2011. 111 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria. 2011.

BITENCOURT, C. **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BLOCK, P. **Consultoria o desafio da liberdade**: coragem, confiança, parceria e implementação de qualidade em todas as decisões. São Paulo: Makron, McGrawHill, 1991.

CANBACK, S. The logic of management consulting: part 1. **Journal of Management Consulting**, v. 10, n. 2, p. 3-11, 1998.

CAPRA, F. **As conexões ocultas**: ciência para uma vida sustentável. São Paulo: Cultrix, 2002.

COOPERRIDER, D. L.; WHITNEY, D. **Investigação apreciativa**: uma abordagem positiva para a gestão de mudanças. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

COOPERRIDER, D. L.; WHITNEY, D.; STAVROS, J. M. **Manual da investigação apreciativa**: para líderes da mudança. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

CROCCO, L.; GUTTMANN, E. **Consultoria empresarial**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

DONADONE, J. C. O mercado internacional de consultorias nas últimas décadas: crescimento, diversificação e formas de disputa. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 1-15, jun. 2003.

DONADONE, J. C. A difusão de conceitos gerenciais, imprensa de negócios e o mercado de consultoria nos anos 90. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, Recife, v. 3, n. 1, p. 26-38, abr. 2005.

ELKJAER, B. Em busca de uma teoria de aprendizagem social. In: EASTERBYSMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L (Orgs.). **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001. p.100-115.

- ELTZ, F.; VEIT, M. **Consultoria interna**. 1. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1999.
- GEBELEIN, S. H. Profile of an internal consultant: roles and skills for building cliente confidence. **Training & Development Journal**, v. 43, n. 3, p. 52-59, mar. 1989.
- GIRARDI, D. M.; LAPOLLI, É. M.; TOSTA, K. C. B. T. A consultoria interna de recursos humanos como prática catalisadora da gestão do conhecimento organizacional. **Revista de Ciências da Administração**, v. 11, n. 25, p. 151-176, set./dez. 2009.
- GONÇALVES, M. A. Consultoria. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 91-98, abr./jun. 1991.
- HUFFINGTON, C.; BRUNNING, H. **Internal consultancy in the public sector: case studies**. London: Karnac Books, 1994.
- JOHRI, H. P.; COOPER, J. C.; PROKOPENKO, J. Managing internal consulting organizations: a new paradigm. **Advanced Management Journal**, v. 63, n. 4, p. 4-10, 1998.
- KELLEY, R. E. Should you have an internal consultant? **Harvard Business Review**, v. 57, n. 6, p. 110-120, nov./dez. 1979.
- KENTON, B.; MOODY, D.; TAYLOR, B. **The role of the internal consultant**. Roffey Park Institute, 2003.
- KIPPING, M. Trapped in their wave: the evolution of management consultancies. In: CLARK, T.; FINCHAM, R. (Orgs.). **Critical consulting: new perspectives on the management advice industry**. Oxford: Blackwell Publishers, 2002. p. 28-49.
- KUBR, M. **Management consulting: a guide to the profession**. 4. ed. Geneva: International Labour Office, 2002.
- LACEY, M. Y. Internal consulting: perspectives on the process of planned change. **Journal of Organizational Change Management**, v. 8, n. 3, p. 75-84, 1995.
- LINS, N. V. M. **Consultoria: um novo enfoque em aplicações de jogos de empresas**. 1999. Florianópolis, 1999. 94 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 1999.
- MANCIA, L. T. S. Os desafios do modelo de consultoria interna em recursos humanos. In: BITTENCOURT, C. (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004. p. 144-159.
- MARCHI, J. J.; WITTMANN, M. L. Princípios da teoria da complexidade aplicados à gestão das organizações. In: WITTMANN, M. L. (Org.). **Administração: teoria sistêmica e complexidade**. Santa Maria: Editora da UFSM, 2008. p. 41-61.
- MORGAN, G. **Imagens da Organização**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOURA, G. L. **Relações de conhecimento consultor organizacional-cliente à luz da biologia do conhecer: uma reinterpretação para desfazer mal-entendidos correntes**. 2005. 132 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal de Pernambuco, Recife. 2005.
- OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia, práticas**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

PAULA, A. P. P. de; WOOD JR., T. Dilemas e ambiguidades da 'indústria do conselho': um estudo múltiplo de casos sobre empresas de consultoria no Brasil. **RAC-Eletrônica**, Curitiba, v. 2, n. 2, art. 1, p. 171-188, mai./ago. 2008.

PEREIRA, A. C. V. Mediação - **Metodologia de Investigação Apreciativa da Ação-na-Ação**. Recife: Bargaço, 2007.

SCHEIN, E. H. **Princípios de consultoria de processos**: para construir relações que transformam. São Paulo: Editora Peirópolis, Instituto Fonte para o Desenvolvimento Social, 2008.

SILVA JR. A. de S.; VIEIRA, N. dos S.; FEITOSA, M. G. G. A relação entre cultura organizacional e aprendizagem dos integrantes de organizações clientes de consultorias: um ensaio teórico sob a luz da teoria de Argyris. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 4., 2007. Resende. **Anais...** Resende, 2007. p. 1-15.

SONAGLIO, C. M.; SANTOS, F. F. dos; MARION FILHO, P. J. A empresa que aprende: a nova gestão da economia globalizada. In: WITTMANN, M. L. (Org.). **Administração**: teoria sistêmica e complexidade. Santa Maria: Editora UFSM, 2008. p. 117-137.

WOOD JR., T. Fordismo, toyotismo, volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 32, n. 4, p. 6-18, set./out. 1992.

## **SOBRE O ORGANIZADOR**

**Willian Douglas Guilherme** - Pós-Doutor em Educação, historiador e pedagogo. Professor Adjunto da Universidade Federal do Tocantins. E-mail: williandouglas@uft.edu.br

Agência Brasileira do ISBN  
ISBN 978-85-7247-268-5

