



Ferramenta de consultoria para diagnóstico nas organizações

Consultancy tools for diagnosis in business organizations

Eduardo da Costa AGUIAR¹

Resumo: Este artigo apresenta uma metodologia para levantamento de informações, diagnóstico e proposta de ações a ser utilizada por gestores e Consultores Organizacionais em trabalhos de estudo da situação das organizações. O trabalho foi elaborado através de uma pesquisa bibliográfica sobre técnicas e tendências da gestão e de análise de trabalhos de consultoria realizados pelo autor. O trabalho formaliza um modelo de metodologia fundamentada em Gráficos de Radar, que apresentam as unidades organizacionais estudadas e as dimensões contempladas em cada área de estudo. As dimensões contempladas para a análise foram: inovação; processos, conceitos de qualidade, qualidade de vida no trabalho, sustentabilidade e tecnologia.

Palavras-chave: Consultoria. Gestão. Metodologia. Radar.

Abstract: This present article demonstrates a method of information gathering, diagnosis and actions to be used by managers and Consultancy Organizations concerning works or studies of a organization. The work has as its basis bibliography research about techniques and tendencies of management and consultancy as well as on data collected the author on the subject matter. This work sets a model of methodology substantially founded on radar graphics that represent the units of the organization studied and the dimensions of each studied area. The dimensions which were object of study were: innovation, process, quality concepts, life quality at work, sustainability and technology.

Keyword: Consultancy. Management. Method. Radar.

115

Introdução

O presente artigo apresenta uma metodologia para análise, diagnóstico e proposta de ações de melhorias em empresas, a ser utilizada em trabalhos de consultoria e gestão, e que aborda todas as áreas da empresa e, para cada uma delas, avalia seis dimensões: inovação, processos, conceitos de qualidade, qualidade de vida no trabalho, sustentabilidade e tecnologia.

A metodologia apresenta em forma de gráficos do tipo radar os níveis de aderência de cada área estudada às diversas dimensões citadas anteriormente.

A ferramenta tem como pressuposto orientar e direcionar os consultores e gestores no levantamento de informações e automaticamente gerar indicadores para o alto escalão da organização no que tange a cada uma das áreas da empresa e para cada dimensão avaliada: inovação, processos, conceitos de qualidade, qualidade de vida no trabalho, sustentabilidade e tecnologia.

Para cada dimensão avaliada, são especificados os critérios para a pontuação a ser aplicada.

¹ Bacharel em Administração pela UFPE. Pós-graduado em Gestão Estratégica de Marketing pela FAFIRE. Mestre em Tecnologia Ambiental pelo ITEP. E-mail: eaguiar1960@gmail.com.

O consultor empresarial

Oliveira (2007), citado por Aguiar (2014), afirma que a consultoria é o processo iterativo de um agente de mudanças externo que assume a responsabilidade de apoiar as decisões dos dirigentes da empresa. Não cabe ao consultor a execução das ações propostas na consultoria. Já Parreira (1991) afirma que a consultoria é o ato de um cliente utilizar um especialista contratado para que o oriente em trabalhos necessários em sua empresa. Para tanto, terá de fornecer informações e necessidades que gerem subsídios para o trabalho do consultor. O consultor é o profissional que, pelos seus conhecimentos e experiência, é demandado para fornecer opiniões técnicas e depoimentos sobre assuntos que estão contidos na sua especialidade.

A consultoria, a princípio, deve ser exercida por profissionais com formação acadêmica em áreas como a administração, contabilidade, engenharia, economia, informática e direito. O consultor pode ser um autônomo ou uma empresa especializada denominada consultoria (OLIVEIRA, 2007).

Em relação ao escopo da consultoria, esta poderá ser específica em uma área, em toda a empresa ou no grupo empresarial (OLIVEIRA, 2007). A consultoria em uma determinada área do cliente deverá ser negociada com os gestores das próprias áreas e deve abordar poucos assuntos. É necessário por parte do consultor um grande conhecimento e qualidade dos serviços. Normalmente não são serviços de grande duração e os custos são inerentes à área de atuação, podendo ser bem mensurados os valores-hora cobrados. O treinamento deve ser muito intenso, pois é necessária a passagem dos conhecimentos por parte do consultor para o cliente. A consultoria em todo o cliente deve ser realizada por um grupo de consultores, já que existe a necessidade de especialistas em cada área de atuação, não sendo recomendado o trabalho por um único consultor em caso de pouca experiência ou falta de conhecimento específico em determinadas áreas de atuação cobertas pelo contrato.

Organizações, divisão do trabalho e funções organizacionais

Maximiano (2011), citado por Aguiar (2014), afirma que as organizações podem ser definidas como um sistema de recursos que procura realizar algum tipo de objetivo ou conjunto de objetivos. Outros componentes importantes das organizações são os seus processos de transformação e a divisão do trabalho. Já Minadeo (2008, p. 3), também referenciado por Aguiar (2014), define uma empresa “como uma organização formada com a finalidade de agregar valor à sociedade sob o aspecto de alguma atividade econômica”.

As organizações são grupos sociais deliberadamente orientados para a realização de objetivos, que, de forma geral, são traduzidos no fornecimento de produtos e serviços. Existem com a finalidade de fornecer produtos ou serviços, possuindo outros resultados, tais como o lucro, a subsistência dos proprietários ou cumprir papéis na sociedade, sem fins lucrativos (AGUIAR, 2014, p. 23). As pessoas são consideradas o principal recurso

das organizações, tendo como outros recursos os materiais, o espaço e as instalações, as máquinas, móveis e equipamentos.

Alguns recursos são intangíveis, tais como o tempo necessário à realização das atividades e o conhecimento existente para tal. Os processos de transformação realizados sobre os recursos são necessários para produzir os resultados e podem ser definidos como um conjunto ou sequência de atividades interligadas, com começo, meio e fim, que utiliza recursos, fornecendo produtos e serviços.

As organizações são desmembradas em processos, sendo os principais a produção, que transforma as matérias-primas em produtos e serviços, através de máquinas e atividades humanas. Outro processo imprescindível é a gestão das pessoas, que é a transformação de uma necessidade de mão de obra em uma entrega de profissionais qualificados para as funções. A divisão do trabalho é o processo que permite superar as limitações individuais por meio da especialização, através da realização de tarefas específicas por cada profissional da organização, contribuindo para a realização dos objetivos. As organizações, os grupos de trabalho e as pessoas podem ser especializados em determinados objetivos, respondendo por funções organizacionais que são tarefas especializadas que as pessoas e os grupos executam, visando aos objetivos das organizações.

De acordo com Chiavenato (2005), as organizações podem ter diferentes formas e tamanhos. As formas jurídicas podem ser: firma individual, sociedade de pessoas e sociedade anônima. A firma individual é formada por um empresário que é o único responsável pelo negócio, sendo de pequeno porte. As firmas de sociedade ou sociedade de pessoas são formadas por dois ou mais sócios que criam a empresa visando ao lucro. São normalmente maiores que as empresas individuais e possuem um contrato social celebrado entre os sócios. Nas sociedades limitadas, a responsabilidade dos sócios é limitada até a quantia investida e constante no Contrato Social (capital social). Já nas sociedades ilimitadas, os sócios ficam comprometidos com todas as dívidas geradas pelo negócio, inclusive com o comprometimento dos bens pessoais. Por fim, as sociedades anônimas são sociedades comerciais em que o capital social é constituído por ações de um mesmo valor nominal formado por meio de subscrições. Os participantes da sociedade adquirem a quantidade de ações de seu interesse, passando a ser acionistas da empresa. As organizações, independentemente da forma e tamanho, devem atuar com responsabilidade social, que, em uma definição simplificada, representa as obrigações que possuem com a sociedade. As funções são bem semelhantes em quase todas as organizações, sendo as utilizadas pela metodologia a gestão de pessoas, finanças, marketing, pesquisa & desenvolvimento, logística, produção ou operações e vendas. Todas são coordenadas pela administração geral.

Dimensões avaliadas

A metodologia define seis dimensões para mensurar o estágio de desenvolvimento de cada uma das áreas estudadas: inovação, processos, qualidade, QVT, sustentabilidade

e tecnologia. Em cada uma das dimensões são descritos os conceitos e os requisitos pelos quais são atribuídas as notas.

1. Inovação

Para Van de Ven et al., baseados nos estudos do MIS em Minnesota e citados por Scherer e Carlomagno (2009), a inovação é um “processo que envolve geração, adoção, implementação e incorporação de novas ideias, práticas ou artefatos dentro da organização”. Scherer e Carlomagno (2009) acrescentam que inovação é um processo de implantação de novas ações que forneçam resultados para a empresa, sendo esta uma definição mais completa, embora simples. A inovação pode ser considerada como o sucesso alcançado através de novas ideias. As inovações podem ser classificadas em relação aos produtos ou aos procedimentos. Quanto aos procedimentos, podem ser classificadas em relação aos procedimentos operacionais (formas de produção e atendimento ao cliente) ou gerenciais (estruturas organizacionais).

2. Processos

Processo é um grupo de atividades realizadas logicamente que produzem bens ou serviços de valor para o cliente. Refere-se à introdução de insumos em um ambiente, formado por procedimentos, normas e regras, que após o processamento, os transformam em resultados para serem enviados aos clientes (CRUZ, 2005).

Outras definições de processo:

O processo é uma sequência integrada de atividades que inicia na percepção das necessidades dos clientes e termina com o atendimento ou superação das expectativas e agregando valor ao negócio.

- Processo é um conjunto de atividades relacionadas que transforma insumos em produtos.
- Processo é uma série de ações em sequência, interligadas e interdependentes, direcionadas a uma meta. Processo é um conjunto de tarefas logicamente relacionadas e executadas para atingir um determinado resultado de negócio.
- Processo é um conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, de preferência, ultrapassar as necessidades e as expectativas dos clientes (OLIVEIRA, 2007).

Para Aguiar (2014), o consultor, utilizando estas técnicas, conseguirá identificar as ligações entre os diversos processos da empresa.

3. Qualidade

Segundo Carpinetti, Miguel e Gerolamo (2007), citados por Aguiar (2014), qualidade é definida como a satisfação do cliente quanto à adequação do produto ao uso.

Para Campos (2004), também citado por Aguiar (2014), um produto ou serviço de qualidade é o que atende perfeitamente, de forma confiável, acessível, segura e no

tempo certo, às necessidades e desejos do cliente. Ainda segundo o autor, é o projeto perfeito, sem defeitos, a custo baixo, proporcionando segurança ao cliente e entregue no prazo, local e quantidades exatas.

Os grandes estudiosos da qualidade foram Ishikawa, Deming, Juran e Feigenbaum. Ishikawa define a qualidade como “a satisfação do cliente, interno ou externo, atendendo ou excedendo suas expectativas, através da melhoria contínua do processo”. Contribuiu com o Diagrama de Causa e Efeitos. Juran, citado por Carpinetti, Miguel e Gerolamo (2007), definiram a Gestão pela Qualidade Total “o sistema de atividades dirigidas para atingir clientes satisfeitos, empregados com responsabilidade e autoridade, maior faturamento e menor custo”. Deming, também citado por Carpinetti, Miguel e Gerolamo (2007), contribuiu com o Ciclo de Deming ou Ciclo PDCA, que é um método cíclico que visa à melhoria contínua através das fases de Planejamento, Execução, Avaliação e Ação. Para Campos (2004), citado por Aguiar (2014), Feigenbaum contribuiu com os conceitos de Controle da Qualidade Total (TQC). Para Feigenbaum, a qualidade não significa apenas controlar a uniformidade e sim a satisfação do cliente, ouvindo-o desde a especificação do produto e continuando passo a passo em cada processo. A qualidade deve estar embutida no produto desde o início. O TQC é fundamentado na participação de todas as áreas da organização e de todos os funcionários no estudo e condução do controle da qualidade.

4. Qualidade de vida no trabalho

Limongi-França (2011), citada por Aguiar (2014), define qualidade de vida como uma busca contínua da melhoria dos processos de trabalho, os quais precisam ser construídos não só para incorporar as novas tecnologias, como para aproveitar o potencial humano, individual e em equipe. No contexto empresarial ela se insere na qualidade organizacional, no repensar contínuo da empresa.

Ao analisar a Qualidade de Vida no Trabalho, deve-se contemplar:

- Acesso às chefias;
- Atendimento básico às necessidades fisiológicas;
- Autonomia;
- Conforto do ambiente;
- Definição clara pela chefia das expectativas sobre o grupo de trabalho;
- Espírito de camaradagem no ambiente de trabalho;
- Igualdade de tratamento;
- Integração dos funcionários no grupo;
- Liberdade de criação e de expressão;
- Motivação dos funcionários;
- Nível de responsabilidade adequado;
- Participação nas decisões;
- Qualidade das informações prestadas aos funcionários;

- Quantidade e qualidade dos treinamentos;
- Relacionamento adequado dos funcionários com chefes, pares e subordinados;
- Sentimento de confiança, respeito e orgulho dos funcionários pela organização;
- Sentimento de realização com o trabalho;
- Sentimento nos funcionários de reconhecimento pela chefia;
- Tarefas distribuídas de forma adequada;
- Variedade das tarefas

5. Sustentabilidade

Para discutir o termo sustentabilidade, alguns outros conceitos têm de ser compreendidos. Inicialmente, são apresentados os conceitos de economia e ecologia. Para Odum (1988), citado por Aguiar (2014), as palavras ecologia e economia derivam da mesma raiz grega: *oikos*, que significa casa. Em ecologia, *logia* vem do grego *logos*, que significa estudo, formando “o estudo da casa” ou o “estudo do lugar onde se vive”, avaliando os aspectos relacionados ao convívio dos organismos e seus ambientes. Na análise da palavra economia, *nomia* tem o significado de “manejo”, significando “o manejo da casa”.

Para Aguiar (2014), a sustentabilidade está relacionada com a continuidade das variáveis econômicas, sociais, culturais e ambientais para as gerações futuras. O desenvolvimento sustentável está associado com a crescente conscientização das pessoas com a preservação e conservação do meio ambiente. O pensamento é o de que o crescimento deve equilibrar os aspectos econômicos e ecológicos com o intuito de manter para as futuras gerações uma adequada qualidade de vida. A sociedade deve atentar para o fato de que as suas necessidades não podem afetar as necessidades das gerações futuras. O conceito de sustentabilidade ambiental está relacionado ao uso do ambiente biofísico de modo que as futuras gerações também tenham acesso.

Kanni (2007), citado por Aguiar (2014), afirma que a dimensão da sustentabilidade deve ser percebida primeiramente a partir de uma avaliação da relação entre a sociedade e a natureza.

Para de Rose (2002), o conceito de desenvolvimento sustentável está ligado à conservação dos recursos ambientais que pode garantir o uso sem prejudicar os recursos naturais. O uso com cuidado e ações de renovação satisfaz a necessidade momentânea sem prejudicar a capacidade de atendimento das futuras gerações.

Segundo de Rose (2002), os princípios de ações sustentáveis são a sustentabilidade ecológica, sociocultural e econômica. Em sua definição, a sustentabilidade ecológica assegura que o desenvolvimento tem de ser compatível com a manutenção do processo ecológico essencial, a diversidade biológica e os recursos biológicos. A sustentabilidade sociocultural assegura que o desenvolvimento aumenta o controle das pessoas sobre suas próprias vidas e deve ser compatível com a cultura e os valores da comunidade. A sustentabilidade econômica assegura a viabilidade econômica e a gestão eficiente dos

recursos para atender às futuras gerações. São analisados os empregos gerados, a diversificação da economia, aumento de renda, impactos sobre a estrutura e distribuição da população e distorções econômicas causadas pelo aumento do consumo.

Para Aguiar (2014), uma quinta dimensão deve ser somada aos aspectos econômico, social, cultural e ambiental no estudo da sustentabilidade. É o aspecto ético que deve ser sempre considerado em qualquer projeto realizado.

6. Tecnologia

O termo tecnologia é utilizado para definir os conhecimentos que permitem fabricar, controlar, avaliar a qualidade, transportar, armazenar e gerir todas as informações de produtos e serviços, visando satisfazer as necessidades humanas. A tecnologia é o conjunto dos instrumentos, métodos e técnicas que permitem o aproveitamento prático do conhecimento científico.

Em uma empresa, a tecnologia é utilizada tanto na área de produção, através da robótica e demais equipamentos necessários ao processamento, análise, controle de qualidade, transporte e armazenamento das matérias primas, quanto nas demais áreas da organização, através dos sistemas voltados à gestão das áreas logísticas, financeira, de pessoas, de marketing, entre outras. A área de vendas é bastante beneficiada pela tecnologia, através da quantidade de informações disponibilizada para os vendedores e clientes.

O sucesso do uso da tecnologia se dá pela integração das máquinas, processos e pessoas envolvidas.

O radar da situação

O Radar da Situação é uma ferramenta de suporte ao levantamento de informações pelos gestores e consultores, fundamentada em um gráfico do Tipo Radar.

A ferramenta analisa oito áreas da empresa, detalhadas a seguir:

- Administração geral
- Gestão de Pessoas
- Finanças
- Marketing
- Pesquisa & desenvolvimento
- Logística
- Produção e/ou operações
- Vendas

Em cada uma das áreas, são analisadas seis dimensões:

- Inovação
- Mapeamento de processos
- Conceitos de qualidade
- Qualidade de vida no trabalho
- Conceitos de sustentabilidade
- Uso de tecnologia

Em cada dimensão são atribuídos conceitos de 1 a 5, sendo o 5 o nível de excelência e o 1 atribuído em caso de não haver nenhuma ação no sentido. A seguir, é apresentado o quadro no qual são registradas as notas atribuídas, por dimensão avaliada, a cada área.

Quadro 1: notas atribuídas, por dimensão, à área de pessoal

Pessoas	4
Inovação	5
Processos	2
Qualidade	5
QVT	5
Sustentabilidade	5
Tecnologia	2

A partir das notas atribuídas em cada uma das áreas, são gerados dois novos quadros que resumem as informações. O primeiro quadro gerado é o resumo por áreas, o qual irá gerar o Gráfico de Radar principal da metodologia. A seguir é apresentado este quadro.

Quadro 2: resumo geral por área analisada

Áreas avaliadas	Administração geral	3,17
	Pessoas	4,00
	Finanças	3,33
	Marketing	1,83
	Pesquisa & desenvolvimento	1,83
	Logística	2,67
	Produção	2,67
	Vendas	2,83

No quadro são identificadas na cor verde as áreas que obtiveram pontuação acima de 2,5 (metade da pontuação total). Na cor amarela, as áreas que alcançaram exatamente a pontuação 2,5. Em vermelho as áreas que pontuaram abaixo de 2,5, ou seja, ficaram com menos de 50% dos requisitos avaliados.

O segundo quadro gerado apresenta um resumo por dimensão avaliada.

Quadro 3: resumo geral por dimensão analisada

Dimensões avaliadas	Inovação	2,88
	Processos	2,63
	Qualidade	2,88
	QVT	2,88
	Sustentabilidade	2,25
	Tecnologia	3,25

O critério de apresentação é similar ao anterior, apresentando uma visão geral da organização por cada dimensão avaliada.

A seguir é apresentado o critério de pontuação de cada dimensão.

Quadro 4: critérios de pontuação da dimensão inovação

5	Inovações regulares em: produtos/serviços; processos de produção e de atendimento aos clientes; estrutura de gestão.
4	Inovações regulares em pelo menos dois aspectos: produtos/serviços; processos de produção e de atendimento aos clientes; estrutura de gestão.
3	Inovações regulares em pelo menos um aspecto: produtos/serviços; processos de produção e de atendimento aos clientes; estrutura de gestão.
2	Inovações eventuais em pelo menos um aspecto: produtos/serviços; processos de produção e de atendimento aos clientes; estrutura de gestão.
1	Ausência de inovação na área estudada.

Quadro 5: critérios de pontuação da dimensão processos

5	Processos totalmente definidos, documentados e praticados.
4	Processos parcialmente definidos, documentados e praticados.
3	Processos totalmente definidos e documentados.
2	Processos parcialmente definidos e documentados.
1	Ausência de definição e documentação de processos.

Quadro 6: critérios de pontuação da dimensão qualidade

5	Utilização efetiva de conceitos de qualidade, tais como, PDCA, Pareto, Diagrama de Causa e Efeito, Indicadores de desempenho (BSC), entre outros.
4	Utilização em alguns trabalhos de conceitos de qualidade, tais como, PDCA, Pareto, Diagrama de Causa e Efeito, Indicadores de desempenho (BSC), entre outros.
3	Utilização eventual de conceitos de qualidade, tais como, PDCA, Pareto, Diagrama de Causa e Efeito, Indicadores de desempenho (BSC), entre outros.
2	Utilização incipiente de conceitos de qualidade, tais como, PDCA, Pareto, Diagrama de Causa e Efeito, Indicadores de desempenho (BSC), entre outros.
1	Ausência de conceitos de qualidade na área.

Quadro 7: critérios de pontuação da dimensão QVT

5	Pelo menos 15 aspectos atendidos do item 4.4 deste documento
4	Pelo menos 12 aspectos atendidos do item 4.4 deste documento
3	Pelo menos 10 aspectos atendidos do item 4.4 deste documento
2	Pelo menos 5 aspectos atendidos do item 4.4 deste documento
1	Menos de 5 aspectos atendidos do item 4.4 deste documento

Quadro 8: critérios de pontuação da dimensão sustentabilidade

5	Ações efetivas de conceitos de sustentabilidade (todas as quatro: econômica, social, cultural e ambiental).
4	Ações efetivas de conceitos de sustentabilidade (pelo menos duas: econômica, social, cultural e ambiental).
3	Ações eventuais de conceitos de sustentabilidade (todas as quatro: econômica, social, cultural e ambiental).
2	Ações eventuais de conceitos de sustentabilidade (pelo menos duas: econômica, social, cultural e ambiental).
1	Ausência de conceitos de sustentabilidade na área.

Quadro 9: critérios de pontuação da dimensão tecnologia

5	Tecnologia atual, disponível e utilizada em todos os processos da área analisada.
4	Tecnologia atual, disponível e utilizada em parte dos processos da área analisada.
3	Tecnologia atual e disponível, porém pouco utilizada nos processos da área analisada.
2	Tecnologia desatualizada, porém utilizada nos processos da área analisada.
1	Tecnologia desatualizada e pouco utilizada nos processos da área analisada.

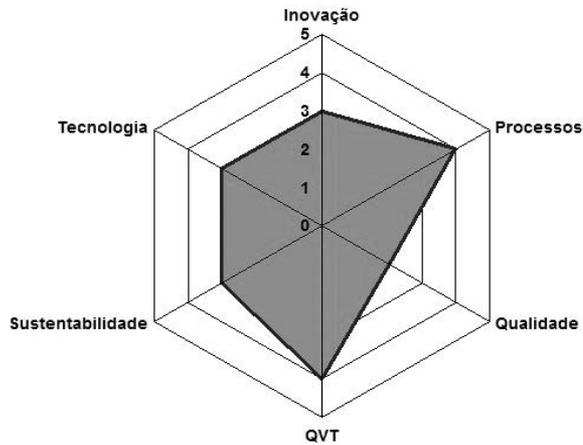
A seguir é apresentado um exemplo do gráfico de cada uma das áreas e ao final os gráficos que resumem a metodologia.

1. Áreas analisadas

A seguir são apresentados os gráficos de cada uma das áreas e, ao final, os dois gráficos que resumem a metodologia.

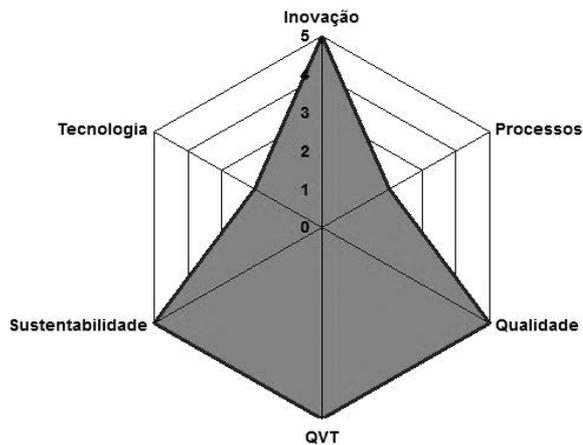
1.1 Administração geral

Ilustração 1: administração geral



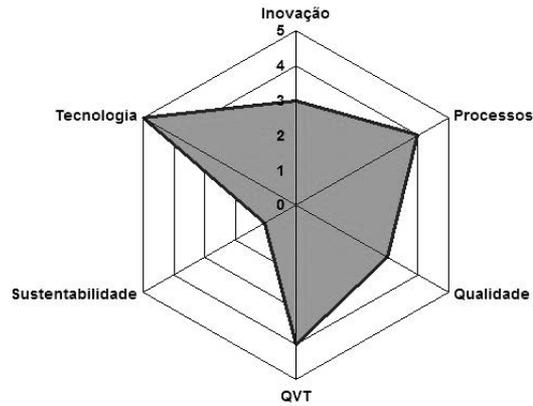
1.2 Gestão de pessoas

Ilustração 2: gestão de pessoas



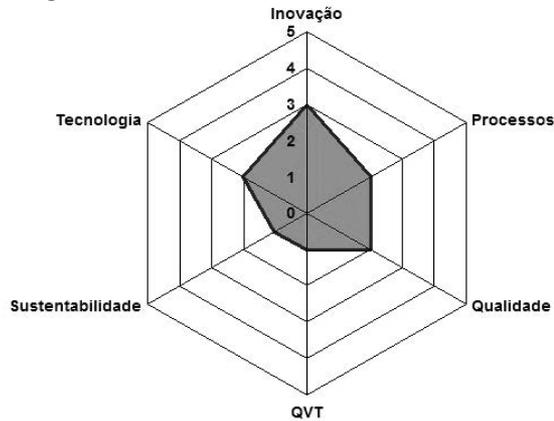
1.3 Finanças

Ilustração 3: finanças



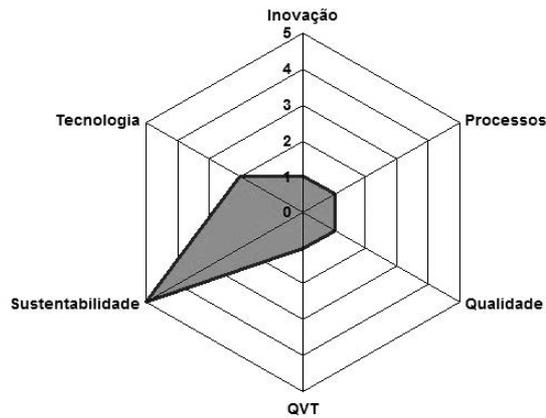
1.4 Marketing

Ilustração 4: marketing



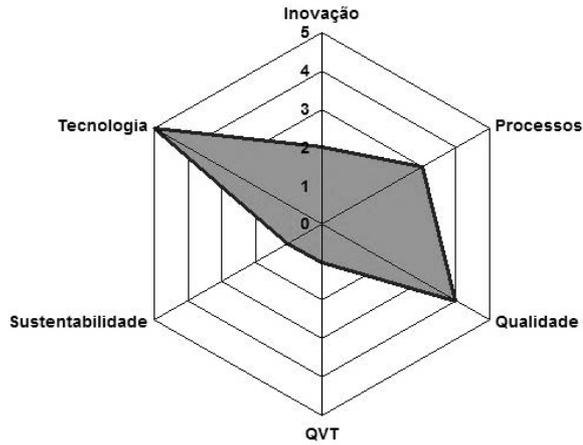
1.5 Pesquisa & desenvolvimento

Ilustração 5: pesquisa & desenvolvimento



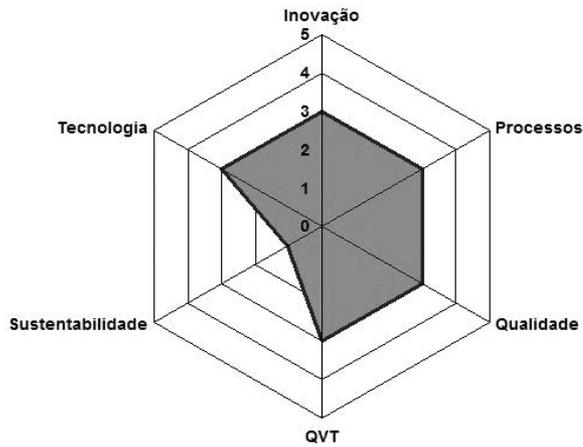
1.6 Logística

Ilustração 6: logística



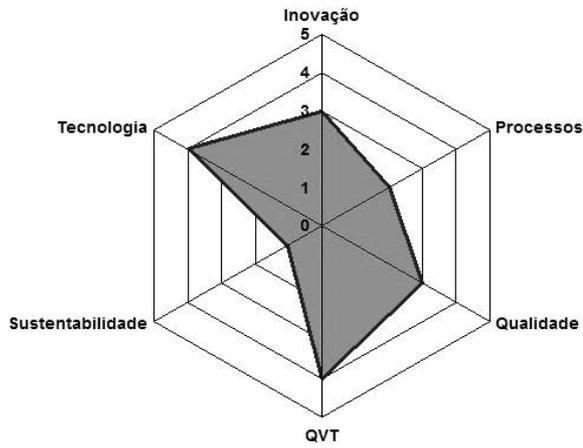
1.7 Produção

Ilustração 7: produção



1.8 Vendas

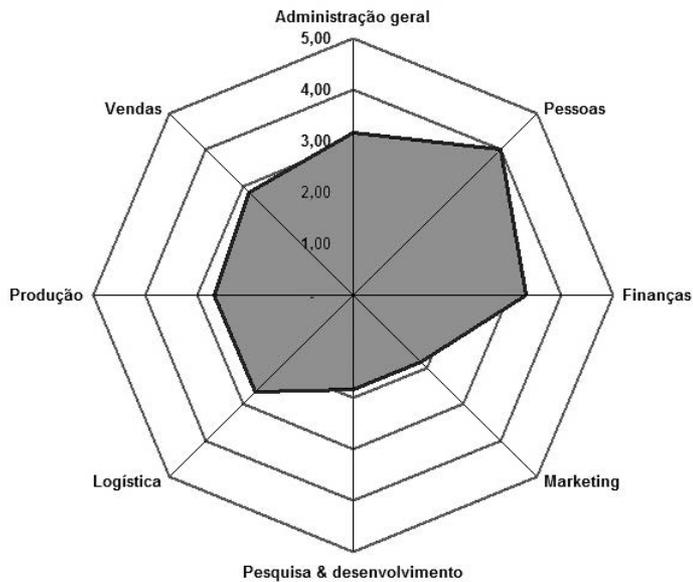
Ilustração 8: vendas



2. Resumo por áreas analisadas

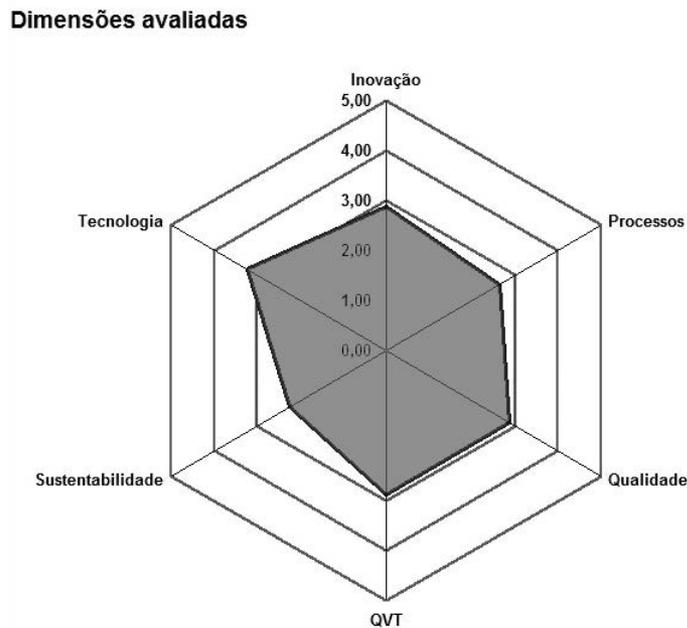
Ilustração 9: resumo por áreas analisadas

Estrutura Organizacional



3. Resumo por dimensões analisadas

Ilustração 10: resumo por dimensões analisadas



Considerações finais

O artigo propôs apresentar uma metodologia para análise e diagnóstico da situação das empresas em trabalhos de consultoria realizados pelos próprios gerentes das áreas ou por consultores externos contratados para fornecer um diagnóstico organizacional.

Para tanto, foi necessário apresentar a fundamentação teórica necessária ao entendimento do assunto antes de apresentar a ferramenta denominada Radar da Situação.

Assim, conclui-se que o objetivo do trabalho foi alcançado, uma vez que a ferramenta fornece aos gestores uma visão clara da situação atual das organizações, no que diz respeito às dimensões de inovação, mapeamento de processos, conceitos e ferramentas de qualidade, aspectos de qualidade de vida no trabalho, sustentabilidade e uso da tecnologia.

Referências

AGUIAR, Eduardo da Costa. **Consultoria empresarial: ambiente e técnicas**. Olinda: Livro Rápido, 2014.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês)**. 8. ed. Nova Lima: INDG.Tecnologia e Serviços, 2004.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro; MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick; GEROLAMO, Mateus Cecílio. **Gestão da qualidade ISO 9001:2000**. São Paulo: Atlas, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração financeira: uma abordagem introdutória**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, métodos e processos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

DE ROSE, Alexandre Turatti. **Turismo: planejamento e marketing**. Barueri, SP: Manole, 2002.

KANNI, Fernando. Sustentabilidade e responsabilidade socioambiental nas empresas turísticas: a certificação ambiental no segmento de hospedagem. In: RUSCHMANN, Doris; SOLHA, Karina Toledo. (Orgs.) **Turismo: uma visão empresarial**. Barueri, SP: Manole, 2007.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. São Paulo: Atlas, 2011.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. 2. ed. Edição compacta. São Paulo: Atlas, 2011.

MINADEO, Roberto. **Gestão de marketing: fundamentos e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2008.

ODUM, Eugene P. **Ecologia**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1988.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia, práticas**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PARREIRA, Francisco Eduardo. **Consultoria, consultores e clientes**. São Paulo: Érica, 1991.

SCHERER, Felipe Ost; CARLOMAGNO, Maximiliano Selistre. **Gestão da inovação na prática: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação**. São Paulo: Atlas, 2009.

Recebido em: 20/10/2014

Aprovado em: 07/11/2014

Para referenciar este texto:

AGUIAR, Eduardo da Costa. Ferramenta de consultoria para diagnóstico nas organizações. **Lumen**, v. 23, n. 1, p. 115-130, jan./jun. 2014.